



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra: Strategie d'impresa*

*La scalabilità delle imprese sociali.*

*Lo strumento delle partnership profit no profit e la  
crescita per adiacenze: il caso Made in Carcere*

Relatore

Prof. Luca Pirolo

Candidato

Lucrezia Speroni

Matr. 647771

Correlatore

Prof. Paolo Boccardelli

**Anno accademico 2013-2014**



<b>Introduzione</b>	1
<b>Capitolo 1: L' Impresa sociale</b>	
• 1.1 Excursus storico	3
• 1.2 La legislazione italiana	8
• 1.3 Definizioni oltre la normativa	13
• 1.4 Le opportunità di tipo economico	19
<b>Capitolo 2: La scalabilità dell'impresa sociale</b>	
• 2.1 Lo sviluppo strategico nell'impresa sociale	24
• 2.2 Il concetto di scalabilità	29
• 2.3 Capacità alla base dello <i>scaling</i>	33
• 2.4 Modelli di <i>scaling</i>	36
• 2.5 Strategie di <i>scaling</i>	39
<b>Capitolo 3: Partnership con grandi marchi</b>	
• 3.1 I confini dell'impresa	47
• 3.2 Il concetto di <i>cross-fertilization</i> tra mondo <i>profit</i> e <i>no profit</i>	50
• 3.3 Le partnership tra imprese <i>profit</i> e <i>no profit</i>	53
• 3.4 Partnership per la crescita	56
• 3.5 Rischi e benefici derivanti dalle partnership	60
<b>Capitolo 4: Crescita aziendale</b>	
• 4.1 La crescita e le sue varie forme	63
• 4.2 Le determinanti della crescita e le sue dimensioni	67
• 4.3 La crescita per adiacenze	71

• 4.4 Le varie tipologie di adiacenze e come valutare le opportunità di crescita	74
<b>Capitolo 5: Un caso di scalabilità nel settore <i>no profit</i>: Made in Carcere</b>	
• 5.1 Presentazione del caso Made in Carcere	78
• 5.2 Interviste	81
• 5.3 Analisi e risultati	94
<b>Conclusioni</b>	98
<b>Bibliografia</b>	100
<b>Sitografia</b>	104

## Introduzione

---

Alla luce dell'attuale scenario socio economico, della crisi dei sistemi di welfare, della crisi internazionale che sta generando conseguenze economiche e sociali rilevanti, al cambiamento delle abitudini dei consumi dei clienti, alla maggiore attenzione per le problematiche socio-ambientali delle aziende, si assiste ad un crescente interesse per l'imprenditoria sociale che pur perseguendo finalità sociali adotta un approccio imprenditoriale.

L'obiettivo di questo elaborato è in sintesi quello di indagare in che modo e in quale misura le imprese sociali possono essere competitive sul mercato, ovvero in che modo possono scalare il loro business.

La metodologia di studio usata è di tipo qualitativo, usando fonti bibliografiche e conducendo interviste ai soggetti coinvolti nel processo di crescita dell'impresa (Luciana Delle Donne, Giovanni Lo Storto, Nicola Dambra).

Il primo capitolo espone il concetto d'impresa sociale partendo dai primi esempi nella storia fino ad arrivare ai giorni d'oggi analizzando i vari sistemi di *welfare* per spiegare il perché delle differenze tra le imprese dei vari Paesi. Facendo un focus sulla situazione e sulla legislazione italiana si passa ad allargare il concetto di impresa sociale, travalicando i confini imposti dalla normativa italiana emerge così la possibilità di considerare imprese sociali quelle imprese che riescono a raggiungere fini sociali prescindendo dalla forma giuridica. Vengono poi analizzate le opportunità di tipo economico legate all'impresa sociale.

Nel secondo capitolo si affronta il tema delle strategie di sviluppo delle imprese analizzando le tipologie più comuni, concentrandosi poi sul tema della scalabilità, cioè la capacità delle imprese di sostenere o migliorare le loro prestazioni in termini di redditività e di efficienza quando aumenta il loro raggio d'azione o il loro volume di vendite, in altre parole la capacità di un'azienda di continuare a funzionare efficacemente all'aumentare della sua dimensione. Studiando le capacità alla base dello *scaling* si enunciano i due modelli di *scaling*, quello "SCALERS" e quello delle "5R". Un imprenditore sociale che intende estendere il

proprio raggio d'azione deve assumere due decisioni: dove scalare e come scalare. Per quanto riguarda il dove emergono due possibilità: *scaling up* e *scaling deep*. Il primo riguarda la possibilità di estendere l'area geografica di riferimento, il secondo concerne la possibilità di estendere il proprio raggio d'azione grazie all'ampliamento dell'offerta di beni e servizi per la comunità nel quale l'impresa già opera. Viene poi analizzata in base a delle variabili quale strategia risulta essere migliore per una determinata azienda. Da questa analisi si evince che la scalabilità nelle imprese sociali può essere intrapresa attraverso la creazione di partnership o attuando una forma di crescita per adiacenza.

Nel Terzo Capitolo viene affrontato il tema delle partnership tra imprese *no profit* e *profit* partendo dal concetto di *Open Innovation*, passando per quello di *cross fertilization*, considerato un prerequisito alle collaborazioni, fino ad arrivare alla forme di cooperazione vere e proprie. L'attuale scenario competitivo aiuta la creazione di collaborazioni tra questi due mondi una volta distanti e separati. Dai dati trattati si evince una correlazione positiva tra partnership e crescita, vengono inoltre analizzati i benefici e i rischi derivanti da queste collaborazioni.

Nel Quarto Capitolo viene trattato il tema della crescita aziendale, iniziando dalle varie forme di crescita, analizzandone vantaggi e svantaggi, le determinanti e le loro dimensioni si conclude che la crescita più adatta ad un'impresa sociale è quella per adiacenze. Vengono quindi esposti gli obiettivi e le varie tipologie di adiacenze, evincendo che alla base delle adiacenze vi è il concetto di replicabilità.

Nel Quinto, e ultimo, capitolo si esamina un caso studio: *Made in Carcere*. Attraverso l'analisi di questo caso aziendale e con l'ausilio di alcune interviste, si vuole dimostrare che l'impresa sociale per scalare il proprio business deve instaurare delle partnership con delle grandi imprese *profit* e crescere per adiacenze. Viene poi fatto un focus su delle esperienze dell'azienda analizzando che strategia di *scaling* è stata attuata.

# Capitolo 1

## L'impresa sociale

---

### 1.1 Excursus storico

Il termine impresa sociale ha assunto, nel corso degli ultimi anni, una rilevanza crescente, sia nel dibattito scientifico e accademico, sia nel mondo dell'imprenditorialità. Ripercorriamo come questo fenomeno è nato e come si evoluto.

Già alla fine del XIX secolo si nascono delle forme private di aiuto sociale e i pionieri nel settore *no profit* sono:

- 1844: Rochdale, Inghilterra  
Nasce la prima forma di cooperativa: 28 operai sottopagati e sfruttati raccolgono 28£ e aprono il loro primo negozio.
- 1884: Chicago  
Jane Addams e Helen Gates Starr aprono una scuola serale per adulti, una biblioteca, una cooperativa di carbone, nido per bambini, ecc...
- 1895: Boston  
Edgar J. Helms apre il primo deposito di risparmio.

Sempre negli Stati Uniti, agli inizi del 1900, nasce una delle prime forme di fondazione.

Julius Rosenwald, commerciante americano di stoffe, proprietario di un'impresa operante nel settore, era molto attento alle questioni sociali, in particolare all'istruzione degli afro-americani. Ottenuti dei finanziamenti costituì il primo college per ragazzi di colore. Nel 1917 fonda il Rosenwald Found, che a differenza di altre fondazioni che sono concepite per finanziare se stesse in perpetuo prevedeva di usare tutto il capitale per scopi filantropici prima di una predeterminata "data di scadenza". Esso ha donato

oltre 70 milioni dollari a scuole pubbliche, università, musei, e istituzioni prima che i fondi sono stati completamente esauriti nel 1948. Uno dei progetti più ambiziosi è stato la costruzione di scuole rurali per i bambini afro-americani, attraverso i fondi sono state costruite più di 5.000 scuole. Il fondo assegnò anche molte borse di studio e sussidi per artisti, scrittori, ricercatori ed intellettuali afroamericani.

Nel 1938, negli Stati Uniti, sotto la presidenza Franklin e di Roosevelt, viene emanato il Wagner O'Day Act , che diventerà il primo di una lunga serie di azioni legislative per fornire opportunità di lavoro a persone con gravi disabilità. Oggi grazie a questo programma sono coinvolte più di 600 imprese sociali in tutti gli Usa che forniscono occupazione a circa 48.000 americani. Inizialmente con questa legge il governo, grazie al suo potere d'acquisto, serviva da catalizzatore per ampliare e sostenere l'occupazione.

Negli Usa si riscontra una crescente attività del settore *no profit* per via del basso livello di spesa pubblica a sostegno del welfare, la legislazione favorisce la diffusione di questo modello attraverso degli sgravi fiscali sia alle organizzazioni che ai donatori. L'assistenza sociale è sempre stata delegata al sistema privato ma nel periodo post-crisi, in cui vi è stata una drastica riduzione dei finanziamenti pubblici, il ruolo dell'imprenditoria sociale è andato crescendo. In Canada invece, dove il sistema di welfare è molto efficiente, l'imprenditoria sociale non si è sviluppata come negli Usa anche se vi è una crescente attenzione.

A partire dagli anni Ottanta in tutti i Paesi sviluppati dilaga l'idea dell'impresa sociale. In Europa il primo paese ad approvare una legge sull'impresa sociale nel 1993 è il Belgio, introducendo la figura dell'impresa a finalità sociale, ma bisogna fare una distinzione tra i vari stati europei. Nei paesi scandinavi e nell'Europa centrale, paesi caratterizzati da un sistema di welfare efficiente, questo fenomeno ha una dimensione limitata anche se è in crescita grazie a finanziamenti ed incentivi dello stato direttamente o con rimborsi agli utenti.



Nell'Europa meridionale il settore *no profit* ha un ruolo importante in quanto cerca di compensare la grave frammentazione dei sistemi di welfare nazionali riempiendo gli spazi lasciati vuoti dall'intervento pubblico.

In Italia la prima esperienza di cooperativa sociale come prototipo di impresa sociale si ha nel 1963 quando, in provincia di Brescia, viene costituita la cooperativa S. Giuseppe grazie all'intuizione di Giuseppe Filippini. Il fine ultimo non era lo scopo mutualistico tra i soci ma fornire assistenza ai bisognosi. Questa intuizione rimane un caso isolato in quanto in quegli anni in Italia prevale l'idea che il benessere economico e sociale sia perseguibile affidandosi allo Stato e al mercato. Il sistema di *welfare* sviluppatosi fino ad allora aveva consentito il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro degli italiani ma non era stato in grado di sottoporsi a quella revisione necessaria per soddisfare il cambiamento della società. Si assiste all'ampliamento di quelle che negli anni Settanta sono chiamate "nuove povertà" o "povertà post-materialistiche", scaturite da mancanze non solo di tipo materiali ma anche affettive.

Per capire perché l'impresa sociale si è sviluppata in maniera differente nel mondo bisogna soffermarci sul concetto di *welfare*.

I sistemi di *welfare* sono programmi pubblici attraverso i quali lo stato persegue l'obiettivo di migliorare il benessere dei cittadini, ponendo particolare attenzione ai cittadini più poveri, ai disoccupati, ai malati, ai disabili e agli anziani.

Il presidente statunitense Theodore D. Roosevelt, in un discorso tenuto il 21 settembre 1932, afferma che "l'obiettivo dello Stato è il benessere dei cittadini. Il progresso materiale e la prosperità della nazione sono desiderabili nella misura in cui conducono al benessere morale e materiale di tutti i cittadini". L'azione dei singoli individui, delle famiglie e del libero mercato non è sufficiente a garantire queste funzioni di assicurazione e di assistenza.

Nei paesi del nord Europa si assiste ad un *welfare* di tipo corporativo/social democratico, ossia lo Stato offre un elevato livello di protezione sociale, cosa opposta nei paesi anglosassoni (Usa e Regno Unito), dove vi è un

basso livello di protezione sociale ed è norma ricorrere al mercato per l'acquisizione di assicurazioni private.

In Italia, come già accennato, lo Stato, insieme alla famiglia, ricopre un ruolo importante nell'erogazione dei servizi di pubblica utilità.

Di fronte alla crisi dello Stato nel rispondere ai bisogni dei cittadini, al fallimento di mercato e ai bisogni che rimangono insoddisfatti si crea la necessità di trovare forme alternative di produzione di servizi di utilità collettiva. Per far fronte a tutto ciò si creano le prime forme organizzate di volontariato e successivamente le altre forme di imprese sociali. Il valore aggiunto rispetto alle tradizionali imprese è dato dal tentativo di produrre beni e servizi, attraverso diverse forme di rete, per la comunità. Fondamentali a tale scopo sono lo sviluppo a livello locale, l'adozione di valori quali le pari opportunità, la giustizia sociale, il rispetto della democrazia e la riduzione delle disuguaglianze.

Nell'Europa orientale il ruolo dell'impresa sociale rimane limitato e marginale ed è un fenomeno recente, sviluppatosi negli ultimi dieci anni grazie all'approvazione di programmi finalizzati a finanziare attività no profit. La nascita di esperienze di questo tipo erano state soffocate dalle dittature comuniste.

Esemplare per affermare che l'impresa sociale può svilupparsi e consolidarsi anche in contesti disagiati è l'esperienza dalle Grameen Bank. Fondata nel 1976 da Muhammad Yunus (Nobel per la pace nel 2006) è la prima "banca dei poveri" e si occupa di microfinanza in Bangladesh, in India e negli stati del Bengala occidentale e del Sikkim, concedendo microprestiti alle popolazioni povere locali senza richiedere garanzie collaterali e permettendo così l'accesso al credito anche a chi non ci riuscirebbe.

Lo sviluppo dell'imprenditoria sociale si può imputare alla necessità di rispondere ai nuovi bisogni trascurati dall'impresa tradizionale e ai quali lo Stato non era in grado di dare risposte adeguate. Lo sviluppo e la consacrazione di questo tipo di imprese avviene in seguito alla crisi dei sistemi di welfare e dall'orientamento al decentramento dei poteri pubblici.

Emergono anche nuovi comportamenti di consumo da parte di individui attenti alle implicazioni sociali derivanti dall'acquisto di beni e servizi.

La cooperazione sociale si delinea non come frutto di un progetto basato su logiche di razionalità economica bensì come frutto dei valori e della cultura che sono alla base della sua nascita secondo l'approccio indicato dalla "path dependance", cioè della dipendenza di un fenomeno dal sentiero di sviluppo tracciato dalle esperienze pregresse.

Per stabilizzare l'azione volontaria e superare i limiti imposti dall'ordinamento giuridico italiano, attraverso un processo di "institution building", si è sviluppata la cooperazione sociale.

La crescente rilevanza economica delle attività svolte dalle associazioni e dalle fondazioni ha mostrato l'inadeguatezza delle stesse e attraverso sperimentazioni e un processo di tipo adattivo, detto "learning by doing", si è arrivati alla forma cooperativa che riesce a coniugare l'attività d'impresa con il perseguimento di obiettivi di carattere solidale.

## 1.2 Legislazione italiana

Il tema del sociale assume un importante ruolo nel sistema legislativo italiano, tanto che la Costituzione italiana all'articolo 41 recita:

*“L’iniziativa economica privata è libera.*

*Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.”*

L'Italia ha dato un contributo significativo allo sviluppo dell'impresa sociale e lo ha dato in diverse tappe.

La prima risale agli Settanta e primi anni Ottanta con lo sviluppo del fenomeno del volontariato organizzato, gruppi di cittadini si uniscono per affrontare i problemi sociali.

Nell'88 in seguito ad una sentenza in materia nasce l'idea di utilizzare la forma cooperativa per finalizzare quegli obiettivi, facendo leva non su come il Codice civile definisce la forma cooperativa ma sull'articolo 45 della Costituzione, che riconosce la funzione sociale della cooperazione.

*“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità.*

*La legge provvede alla tutela e allo sviluppo dell'artigianato.”*

Art. 45 Costituzione

L'idea della cooperativa sociale non nasce come alternativa al volontariato ma come forma organizzativa che permette lo svolgersi delle attività stesse, la base sociale deve essere composta infatti solo da volontari.

Nel '91 si arriva ad un compromesso, si assiste ad una svolta del sistema normativo. Dopo un lungo iter parlamentare, viene approvata l'8 Novembre del 1991 la legge n. 381, dal titolo "Disciplina delle cooperative sociali", che introduce la forma di cooperativa sociale.

Nelle cooperative sociali possono esservi anche non volontari e se ne ve ne sono non devono superare il 50% della base sociale. Nello stesso anno vengono approvate due leggi diverse, quella sul volontariato e quella sulla cooperazione sociale, la prima prende atto di un fenomeno sviluppatosi fino a quel momento, la seconda invece crea una forma d'impresa già presente ma che con l'approvazione si consolida molto più velocemente.

*"Art. 1*

*1. Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:*

- a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;*
- b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate."*

L'articolo 1 della legge 381 del 1991 "Disciplina delle cooperative sociali" riconosce due diverse tipologie di cooperazione sociale: quella di tipo A che "perseguono l' interesse generale della comunità alla promozione umana e all' integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi" e quelle di tipo B che devono "perseguire l' interesse generale della comunità alla promozione umana e all' integrazione sociale dei cittadini attraverso lo svolgimento di attività diverse, agricole, industriali, commerciali o di servizi, finalizzate all' inserimento lavorativo di persone svantaggiate."

La cooperativa sociale rappresenta “una vera e propria forma d’impresa sociale *ante litteram*” (Mori, 2008), le motivazioni alla base di questa affermazione sono di natura tassonomica e di natura strettamente aziendale.

Nelle rilevazioni statistiche ufficiali le cooperative sociali sono considerate enti *no profit* a tutti gli effetti (Barbetta, 2003), per la presenza di connotati specifici della cooperazione sociale, quali il perseguimento dell’interesse generale della comunità, la presenza di soci volontari e l’appartenenza alla compagine sociale (Mori, 2008).

Tali caratteristiche differenziano la cooperativa sociale dagli altri tipi di cooperativa “tradizionale”, il concetto di mutualità reciproca viene superato e si assiste ad un allargamento delle prestazioni a persone in stato di disagio diverse dai soci, si inizia a parlare di “mutualità allargata”, “esterna” o “aperta”.

La legge 381 del ‘91 sulla cooperazione sociale regola la prima forma d’impresa sociale in Italia allargando il concetto di mutualità e concretizzando l’idea che si può essere imprenditori anche per perseguire il bene comune e non solo per realizzare profitti.

Quando la legge venne approvata in Italia vi erano un migliaio di imprese sociali ad oggi ne possiamo contare più di 17.000 con dimensioni medio/grandi e 435.000 lavoratori, con tassi di crescita occupazionali del 6% l’anno. In dieci anni si è assistito ad una crescita del 53% del numero di cooperative sociali, il 60% di tipo A, il 31% di tipo B e il resto cooperative miste. I fattori di crescita sono l’azione di networking, l’adesione a consorzi, la stipulazione di contratti con il pubblico e l’innovazione dei servizi.

L’impresa sociale si delinea così come un modello di impresa che crea maggiore occupazione e produce innovazione sociale, soprattutto attraverso una crescente integrazione tra imprese di tipo *no profit* e *profit*.

Le prime esperienze di imprenditoria sociale in Italia si possono assimilare alla cooperazione sociale in quanto era l’unica tipologia d’impresa in grado di garantire l’organizzazione di un’offerta di servizi su base stabile e imprenditoriale (Borzaga e Santuari, 2001).

La legge n. 381/1991 non è un punto di arrivo, un riconoscimento formale di una situazione molto diffusa, quanto un ulteriore driver di sviluppo, il presupposto per l'attivazione di nuove percorsi di crescita (Thomas, 2004).

*“l’approvazione della legge diede alla cooperazione sociale una visibilità nuova e ne facilitò l’adozione anche da parte di chi fino a quel momento era stato frenato dall’incertezza normativa. Inoltre, poiché la legge definiva una forma organizzativa piuttosto aperta e con un numero limitato di vincoli essenziali, la formula della cooperazione sociale si dimostrò capace di intercettare esperienze e missioni diverse: da quelle dei gruppi di volontariato che dovevano consolidare la propria attività a quelle di persone intenzionate a impegnarsi professionalmente nel sociale.”* (Borzaga e Ianes, 2006)

L'approvazione della legge n. 381/1991 contribuisce quindi alla creazione di nuove esperienze imprenditoriali, questa affermazione è supportata dai dati, nei primi anni novanta il tasso di crescita delle imprese sociali si attesta al 20% e più.

Davanti alla volontà di ampliare i settori d'intervento, che non potevano più essere limitati all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e a servizi socio-sanitari, e alla propensione di sperimentare nuovi assetti di governance, diversi dalla cooperativa sociale si assiste all'allargamento del concetto di impresa sociale e ad un riconoscimento formale e giuridico vero e proprio. Il 13 giugno del 2005 viene approvata la legge delega n. 118, le cui disposizioni furono attuate dal d.lgs 24 marzo 2006, n. 155 ("Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118").

*“Il Governo e' delegato ad adottare ... uno o piu' decreti legislativi recanti una disciplina organica, ad integrazione delle norme dell'ordinamento civile, relativa alle imprese sociali, intendendosi come imprese sociali le organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attivita' economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilita' sociale, diretta a realizzare finalita' di interesse generale.”*

Legge 13 giugno 2005, n. 118

Viene esplicitamente riconosciuta la possibilità per l'impresa sociale di poter adottare tutte le forme organizzative previste dal codice civile. Con l'introduzione di questa figura giuridica si è riconosciuta l'esistenza di imprese con finalità diverse dal profitto. Le associazioni, le fondazioni, le cooperative e i consorzi possono svolgere in maniera stabile e continuativa attività d'impresa adeguando i propri comportamenti a quelli tipici di impresa, devono quindi: iscriversi al registro delle imprese, tenere la contabilità, redigere il bilancio sociale, coinvolgere lavoratori e destinatari delle attività nella gestione, avere la maggioranza degli amministratori soci e rispettare dei vincoli per la distribuzione degli utili.

L'aspetto rilevante che qualifica tali iniziative non risiede nella forma giuridica adottata ma dallo scopo perseguito che deve necessariamente essere di carattere sociale. La finalità sociale è rafforzata dall'assoluto divieto di distribuzione degli utili. La legge recita:

*“...2) del divieto di redistribuire, anche in modo indiretto, utili e avanzi di gestione nonché' fondi, riserve o capitale, ad amministratori e a persone fisiche o giuridiche partecipanti, collaboratori o dipendenti, al fine di garantire in ogni caso il carattere non speculativo della partecipazione all'attività dell'impresa; 3) dell'obbligo di reinvestire gli utili o gli avanzi di gestione nello svolgimento dell'attività istituzionale o ad incremento del patrimonio ...”* Legge 13 giugno 2005, n. 118

Viene poi esteso l'ambito di intervento dell'impresa sociale la quale può ora operare anche nei settori dell'ambiente, istruzione, cultura e turismo.

Quindi mentre in passato era lo Stato che garantiva l'erogazione dei servizi di pubblica utilità ora, per la crescita della domanda relativa ai servizi assistenziali a causa della crisi dei tradizionali sistemi di welfare, dovuta alle difficoltà finanziarie del settore pubblico e all'inefficienza dello stesso, è sorta la necessità di esternalizzare i servizi socio-assistenziali. La gestione delle problematiche relative ai servizi di carattere sociale viene delegata allo Stato.



### 1.3 Definizioni oltre la normativa

Molti studiosi espandono il concetto di impresa sociale al di là dei limiti imposti dalla normativa italiana.

Emerge la possibilità di ampliare il concetto di impresa sociale riferendosi ai fini sociali che l'impresa riesce a raggiungere prescindendo dalla sua forma giuridica e non considerando i limiti imposti dalla legge per la divisione degli utili.

La presenza di limitazioni agli obiettivi di profitto porta ad una visione molto restrittiva dell'attività economica con impatto sociale, è possibile invece che imprese *for profit* inserite in sistemi di creazione di valore o innovazione riescano a trasformare la loro capacità produttiva in sviluppo sociale.

Alcuni autori, tra cui Masetti (inserire anno), adottano lo stesso punto di vista della legge italiana, pongono come cruciale per la definizione d'impresa sociale le limitazioni nella distribuzione dei profitti.

Thompson (2002) colloca gli imprenditori sociali esattamente nel settore del *no profit*, suggerendo che cambiano la vita delle persone attraverso la promozione di cause sociali. In effetti, alcuni considerano la ricerca del profitto del tutto inappropriata, in quanto distrae i manager dalla loro missione sociale (Foster & Bradach, 2005).

D'altra parte, Simms (2009) ha proposto che gli imprenditori sociali possono essere coinvolti sia in attività a scopo di lucro che in attività senza scopo di lucro, e che le differenze individuali mediano tale decisione.

Alcuni studiosi (Peredo, McLean, 2006; Mair, Martì 2006; Dacin, Dacin, Tracey, 2011), invece, considerano il fenomeno dell'impresa sociale in modo più ampio e generico, allargando il concetto al modello *dell'impresa ibrida*, un nuovo tipo di impresa che si sta diffondendo negli Stati Uniti che dà maggiore importanza agli obiettivi sociali rispetto ai profitti e rappresenta un ponte tra società

*profit* e organizzazioni *no profit*. Queste imprese hanno superato il modello *no profit* pur mutuandone temi, attività e finalità.

Yunus (2008) e Robinson (2006) nella loro definizione d'impresa sociale includono esplicitamente anche le imprese *for profit*.

Yunus (2008)	<i>“Qualsiasi iniziativa innovativa per aiutare le persone può essere descritta come impresa sociale. L’iniziativa può essere economica o non economica, for profit o no profit.”</i>	L’impresa può essere <i>profit</i> o <i>no profit</i>
Robinson (2006)	<i>“Definisco impresa sociale quel processo che include: l’identificazione di uno specifico problema sociale e una specifica soluzione per farne fronte; la valutazione dell’impatto sociale, il business model e la sostenibilità del rischio; e la creazione di una missione sociale a scopo di lucro o orientata ad un’entità no profit che persegue la doppia (o tripla) bottom line.”</i>	Imprese <i>profit</i> o <i>no profit</i> che per perseguono la <i>triple bottom line</i>

Queste definizioni pongono l’attenzione non sulla limitazione dei profitti ma bensì sui processi peculiari, allargando il concetto d’impresa sociale si può catturare meglio l’essenza dell’impresa stessa.

La maggior parte delle definizioni di imprenditorialità sociale si riferiscono alla capacità di sfruttare risorse che concernano a problemi

sociali, anche se c'è poco consenso dietro questa generalizzazione (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, Shulman 2009). Alcuni studiosi la definiscono come un processo dimostrato quando organizzazioni governative o no profit operano usando principi di business (Austin, Stevenson, Wi-Skillern, 2006). Altri la vedono come l'attività d'imprenditori convenzionali che praticano responsabilità sociale d'impresa (Baron 2005, Young 2001) o come esiti di filantropia organizzata (Reis & Clohesy, 1999; Van Slyke & Newman 2006) e innovazione sociale (Bornstein, 2004). Altri ancora definiscono l'impresa sociale come quell'impresa che opera in maniera sostenibile generando valore sociale (Emerson & Twersky, 1996; Robinson, 2006).

Limitandoci alle imprese sociali definite tali dalla legislazione italiana ne rimangono fuori molte altre che partecipano comunque a quello che Porter e Kramer (2011) chiamano "shared value". La Creazione di Valore Condiviso (CSV) è un concetto economico introdotto nell'articolo Harvard Business Review *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. La premessa dietro la creazione di valore condiviso è che la competitività di un'impresa e il benessere della comunità in cui opera sono reciprocamente dipendenti.

Le varie definizioni stilate negli anni ruotano attorno a quattro fattori essenziali: le caratteristiche individuali degli imprenditori sociali, il settore in cui operano, i processi e le risorse usati dagli imprenditori sociali e la missione principale (Dacin, Dacin, Tracey 2011).

Dacin nel 2010 afferma che il dibattito riguardo la definizione d'impresa sociale non verrà mai risolto perché risulta difficile applicare le stesse caratteristiche a tutte le attività delle imprese sociali in tutti i contesti.

Nonostante non vi sia una definizione univoca possiamo definire l'impresa sociale come quella forma di impresa operante nel mercato concorrenziale che produce beni e servizi di interesse collettivo e che

ha come obiettivo ultimo la massimizzazione del benessere collettivo e trovare soluzioni ai problemi sociali.

Nel paper "*Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*", di Dacin, Dacin e Matear (2010), gli studiosi evidenziano differenti tipi di impresa in base alla mission, ai processi e alle risorse e ne individuano quattro: Conventional Entrepreneurship, Institutional , Cultural e Social. In questa classificazione differenziano analizzano i quattro tipi d'impresa prendendo in considerazione la distribuzione del benessere generato, la forma organizzativa più utilizzata, l'obiettivo primario e i motivi che spingono un'impresa ad assumere una forma specifica, i prodotti e i servizi che offrono e le difficoltà al quale sono sottoposte.

	<b>Conventional</b>	<b>Institutional</b>	<b>Cultural</b>	<b>Social</b>
Definizione	Un agente che consente o mette in atto una visione basata su nuove idee al fine di creare innovazioni di successo	Un agente che mobilita risorse per influenzare o cambiare le regole istituzionali, per supportare o distruggere un istituzione esistente, o per crearne una nuova.	Un individuo che identifica un'opportunità e agisce in modo da creare valore sociale, culturale ed economico.	Un attore che applica principi di business per risolvere problemi sociali.
Distribuzione del benessere	Shareholder	Shareholder and/or stakeholder	Shareholder and/or stakeholder	Shareholder and/or stakeholder
Forma organizzativa predominante	Profit	Profit	Nonprofit or profit	Nonprofit or profit
Obiettivo primario (o Motivi)	Economico	Riforma istituzionale/ sviluppo	Diffusione cultura/ illuminismo	Cambiamento sociale/ benessere
Prodotti	Creazione e/o distribuzione di prodotti o servizi	Stabilire legittimità	Stabilire nuove norme e valori	Promuovere ideologie/ cambiamento sociale
Tensioni	Crescita vs sopravvivenza	Resistenza al cambiamento	Commercializzazione vs cultura	Sostenibilità economica vs missione Sociale

Distinzioni tra i vari tipi d'imprenditori per Mission e processo/ Dimensioni delle risorse.

L'impresa sociale viene definita come quell'impresa in cui vi è un soggetto che applica principi di business per risolvere problemi sociali e crea valore sia per gli shareholder che per gli stakeholder. Le imprese sociali sono sia *profit* che *no profit* ed hanno come obiettivo

principe il cambiamento sociale e l'aumento di benessere per la collettività. La difficoltà che incontra questo tipo d'impresa è il riuscire a coniugare la sostenibilità economica con il raggiungimento della *mission* sociale.

## 1.4 Le opportunità di tipo economico

Nel corso dell'ultimo decennio, l'imprenditoria sociale è diventata un fenomeno culturale internazionale sempre più importante (Dey 2006).

L'attuale situazione economica caratterizzata da una crisi internazionale sta generando conseguenze economiche e sociali rilevanti. Si assiste ad una riorganizzazione delle risorse dello Stato e ad una crescente e severa riduzione delle risorse finanziarie destinate ai servizi sociali ed emergono nuove situazioni di povertà e disagio determinate dalla precarietà del lavoro, dalla modifica dei nuclei familiari, dall'aumento dell'età media della popolazione e all'incremento dell'immigrazione.

In questo contesto si assiste ad una crescita dell'interesse nei confronti dell'impresa sociale come organizzazione che, pur adottando un approccio imprenditoriale, persegue finalità sociali generando benefici per le comunità nel quale operano. Questo approccio si è diffuso soprattutto tra quelle persone socialmente consapevoli che sono diventate più scettiche circa la capacità dei governi e delle imprese di affrontare pienamente e significativamente problemi sociali urgenti come la povertà, l'esclusione sociale e attente alle tematiche ambientali.

Il termine che riassume questo fenomeno e viene sempre più utilizzato è quello di *social innovation*. Per comprendere cosa si intende si può far riferimento ad una delle definizioni più diffuse e condivise, ossia quella elaborata dall'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (Picciotti, 2013)

*“Social innovation seeks new answers to social problems by: identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities; identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce.*

*Social innovations can therefore be seen as dealing with the welfare of individuals and communities, both as consumers and producers. The elements of this welfare are linked with their quality of life and activity. Wherever social innovations appear, they always bring about new references or processes.*

*Social innovation is distinct from economic innovation because it is not about introducing new types of production or exploiting new markets in themselves but it is about satisfying new needs not provided for by the market (even if markets intervene later) or creating new, more satisfactory ways of insertion in terms of giving people a place and a role in production.*

*The key distinction is that social innovation deals with improving the welfare of individuals and communities through employment, consumption and/or participation, its expressed purpose being to provide solutions for individual and community problems.” (OECD, 2010)*

Da questa definizione emerge che innovare in ambito sociale significa cercare di individuare e fornire soluzioni ai nuovi bisogni degli individui e delle comunità. In quest’ottica è emerso che qualsiasi iniziativa volta a fornire nuove risposte a bisogni emergenti o a bisogni sociali preesistenti non adeguatamente soddisfatti possa essere considerata *social innovation* (Murry, 2010).

Il processo d’innovazione sociale è caratterizzato dai seguenti passaggi: identificazione dei bisogni, identificazione delle barriere alla domanda, individuazione di partner per la costruzione del network, attivazione del network e trasformazione del bisogno in domanda effettiva e infine conseguimento dei risultati e redistribuzione alla collettività dei benefici ottenuti.



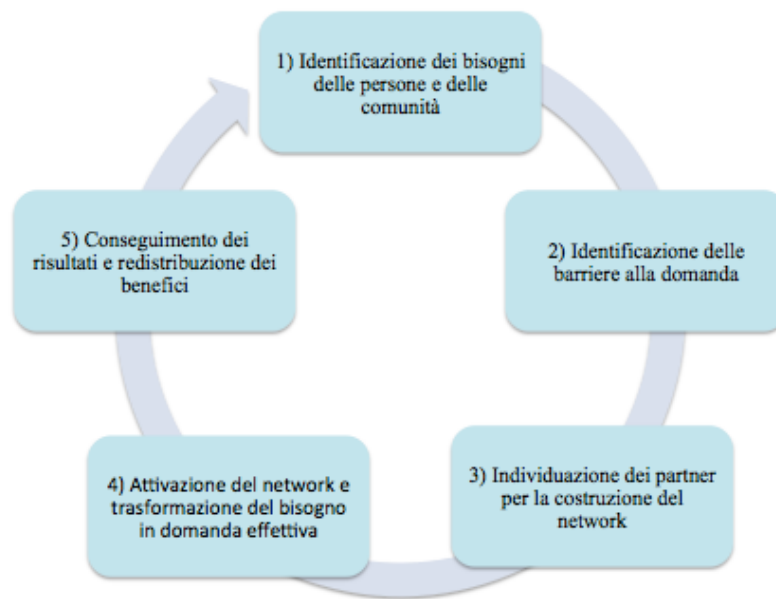


Fig. 1 – Il processo di innovazione dell'impresa sociale (Picciotti, 2013)

Se prima ci si concentrava sul settore del volontariato e sulle imprese prettamente sociali per riscontrare l'innovazione sociale ora non è più così, questo tipo di innovazione si verifica sempre più tra le imprese *profit* private.

Allo stesso tempo, un certo numero di organizzazioni influenti e associazioni stanno promuovendo con attenzione l'imprenditoria sociale, fornendo convincenti prove aneddotiche di individui in grado di "cambiare il mondo". (Bornstein 2004)

L'imprenditoria sociale si pone come un modello virtuoso da cui le imprese *profit* traggono spunto per rivedere i propri modelli di business che risultano essere in crisi.

Molte aziende *profit* danno sempre più importanza alla *Corporate Social Responsibility* (CSR), una forma di manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente, al loro interno e nelle zone di attività, problemi che hanno impatto sociale ed etico.

La Responsabilità Sociale d'Impresa è definita nel Libro Verde della Commissione Europea del 2001 come "l'integrazione volontaria da parte

*delle imprese delle tematiche sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. [...] Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”.*

Il concetto di CSR comprende tre dimensioni: quella legata all'impatto ambientale prodotto dalle attività umane, quella economica e quella sociale. Si parla quindi di *“triple bottom line”* e della necessità di adottare modalità di gestione dell'impresa volte alla massimizzazione congiunta di queste tre dimensioni.

Porter (2006) sostiene che business e società sono realtà interdipendenti e propone *“una nuova visione del rapporto fra il business e la società, una visione che non considera il successo delle aziende e il bene sociale come un gioco a somma zero”*, e che *“vista da una prospettiva strategica, la Corporate Social Responsibility può diventare la fonte di un fortissimo progresso sociale”*.

Si assiste poi al fenomeno della ricerca di opportunità da parte delle imprese profit al di fuori dai propri confini, alla nascita di partnership tra imprese *profit* e *no profit* e alla creazione di network e reti. Le collaborazioni tra *profit* e *no profit* hanno acquisito rilevanza anche tra gli studiosi a causa della loro crescente numerosità e per le configurazioni che queste collaborazioni assumono.

Le collaborazioni diventano un veicolo per implementare strategie socialmente responsabili oltre che per raggiungere la mission sociale ed economica. Partnership tra *profit* e *no profit* portano benefici ad una ma spesso ad entrambe le parti; portano un ritorno d'immagine sia per le aziende *profit* che si impegnano nel sociale, sia per le piccole aziende *no profit* che riescono a farsi conoscere ed entrare così in nuovi mercati.

Coda sostiene che *“nelle imprese eccellenti, infatti, economicità e socialità sono legate da rapporti di reciproca funzionalità”*.

Negli ultimi anni sono nate delle imprese definibili “*ibride*”, cioè hanno il duplice obiettivo di essere competitive sul mercato ma allo stesso tempo raggiungere alti livelli di benessere sociale e ambientale.

L’impresa sociale è in grado di cogliere al meglio la domanda proveniente da gruppi limitati e riesce ad adattare la propria offerta. La capacità di avvicinare il prodotto al cliente da vita ad un’intensa capacità relazionale e ne fa una forma d’impresa molto flessibile, propensa al cambiamento.

Tra gli estremi delle imprese che hanno come obiettivo finale la creazione di valore sociale e quelle che perseguono la massimizzazione economica possiamo trovare le imprese sociali e i business socialmente responsabili.

## Capitolo 2

### La scalabilità dell'impresa sociale

---

#### 2.1 Lo sviluppo strategico nell'impresa sociale

Il tema delle strategie di sviluppo è di crescente interesse da parte degli studiosi e dei manager non solo delle aziende *profit* ma anche di quelle *no profit* (Backman, Grossman, Rangan, 2009; Frumkin, Andre-Clark, 2000).

La strategia può essere definita come quell'insieme di linee di azione che danno coerenza tra l'impresa e il suo ambiente esterno (Grant, 2005).

La strategia negli anni sessanta era associata ad una pianificazione dettagliata e puntuale, nel mondo attuale, caratterizzato da una forte instabilità, complessità e dinamicità, la strategia ha assunto un significato più generale, è definita come il risultato di molteplici decisioni prese ai diversi livelli dell'impresa (Mintzberg, 1978, 1994). E' un processo iterativo e continuo, in parte deliberato e in parte emergente dal modo in cui l'impresa affronta gli eventi che si presentano e apprende dall'esperienza pregressa, molte decisioni non sono prese *ex ante* ma sono frutto di circostanze occasionali, contingenti in cui entrano in gioco anche il caso e l'intuito.

Molti studi mettono in evidenza una forte correlazione tra la presenza di una strategia e il successo di medio lungo termine delle imprese *profit*, anche per quanto riguarda le imprese *no profit*, nonostante la difficoltà di misurare le performance, si assiste all'importanza di una strategia per lo sviluppo della *mission* e l'evoluzione dell'impresa (Stone, Bryson, 2000; Brown, Iverson, 2004).

La formulazione di una strategia porta a diversi benefici per l'impresa:

- Occasione per analizzare l'evoluzione dell'impresa: si individuano i problemi irrisolti, si analizzano e si studiano delle risposte in base alle opportunità disponibili.
- Mezzo per supportare il processo decisionale: si analizzano degli obiettivi e la coerenza degli stessi con i fattori esterni e interni dell'impresa.
- Strumento di coordinamento tra azioni individuali e di gruppo: punto cruciale quando le decisioni non sono formulate *ex ante* ma sono il frutto di processi decisionali immediati. La strategia fornisce delle linee guida generali da seguire.
- Visione prospettica per lo sviluppo dell'organizzazione: aiuta a non fossilizzarsi solo sui problemi quotidiani dell'impresa ma a guarda più avanti e a pensare ad azioni incrementalmente per costruire un percorso evolutivo più solido.
- Valore motivazionale (Hamel e Prahalad, 1989): la strategia può trasmettere un elevato livello di "tensione emotiva", può generare ambizione, coesione nel gruppo, senso di appartenenza e adesione ai valori.

Il presupposto per una strategia vincente ed efficace è l'analisi strategica che si basa sullo studio delle caratteristiche interne ed esterne all'impresa.

L'ambiente interno è composto da:

- Obiettivi e valori: rappresentano le finalità dell'organizzazione e i principi a cui essa si ispira. Nelle imprese commerciali l'obiettivo principale è il profitto, in quelle sociali è creare utilità per la comunità.
- Risorse interne: sono i beni produttivi di cui è dotata l'impresa e si dividono in tangibili (risorse fisiche e finanziarie), intangibili (reputazione, reti sociali) e umane (relative alle competenze e al know-how dei dipendenti e alla loro motivazione e al senso di appartenenza).

- Elementi strutturali: nessuna strategia può essere delineata senza considerare gli elementi strutturali dell'organizzazione, cioè il suo sistema di gestione, organizzazione e direzione. Il modo in cui le organizzazioni sono organizzate influenzano sul tipo di strategia da adottare.

L'ambiente esterno concerne le seguenti caratteristiche:

- Tipologia della domanda: bisogna considerare il tipo di domanda, cioè in quale segmento ci si posiziona ed esaminare quale possono essere le dinamiche associate.
- Ambiente organizzativo: se l'ambiente è caratterizzato da *competitor* molto aggressivi per sopravvivere bisogna adottare una strategia di tipo difensivo e creare un vantaggio competitivo per sopravvivere o crescere, al contrario se non vi sono *competitor* diretti o nessun *competitor* ma soggetti disponibili a collaborare si possono creare delle alleanze.
- Ambiente politico istituzionale: l'ambiente politico istituzionale è quell'insieme di regole, vincoli e relazioni che influenzano in maniera determinante i comportamenti dell'impresa.
- Valori e cultura dominante: importanti per la scelta di una determinata strategia sono la cultura e i valori dominanti nella comunità o nell'ambiente geografico in cui si lavora, soprattutto nel settore *no profit* dove spesso si aiutano persone disagiate.

Le principali strategie di sviluppo per le imprese sociali sono riassunte nella tabella seguente.

<b>Strategia</b>	<b>Controllo politico del mercato</b>	<b>Competizione sui costi</b>	<b>Competizione sulla qualità</b>	<b>Specializzazione</b>	<b>Innovazione</b>	<b>Sviluppo di comunità</b>
<b>Caratteristiche</b>	Costruzione e gestione i coalizioni di imprese per il controllo politico del mercato	Competizione in base all'offerta economicamente più vantaggiosa o economicamente più bassa	Competizione in base a servizi di qualità che permettono un premio economico rispetto al costo	Specializzazione in ambiti di nicchia o monopoli naturali	Sperimentazione di programmi o interventi innovativi	Costruzione di coalizioni per lo sviluppo locale
<b>Punti di forza</b>	Possibilità di limitare o bloccare l'accesso di nuovi competitori; possibilità di usufruire di margini di utile per remunerare meglio il lavoro	Forte capacità espansiva in una fase di aumento della competizione; capacità di presidiare i processi di esternalizzazione da parte degli enti pubblici	Possibilità di rivolgersi a mercati a maggiore tasso di redditività; riduzione della dipendenza nei confronti degli enti pubblici	Possibilità di operare per il miglioramento continuo senza pressioni da parte del mercato; possibilità di ridurre la pressione da parte di competitori; possibilità di usufruire di margini di utile per remunerare meglio il lavoro	Possibilità di entrare in nuovi mercati; possibilità di rispondere a nuovi bisogni; possibilità di aumentare la legittimazione sociale dell'impresa sociale	Possibilità di collaborare e costruire coalizioni trasversali per lo sviluppo locale; attivazione di scambio risorse con gli attori del territorio; riduzione di dipendenza dell'ente pubblico; rinforzo di legittimazione e immagine sociale delle imprese sociali
<b>Condizioni</b>	Solidità network; rappresentatività del network; stabilità riferimenti politici	Domanda standardizzata, grandi dimensioni, efficienza, orientamento ai risultati; controllo di gestione; procedure standard, economie di scala, alleanze strategiche, sistemi gerarchici	Politiche di marchio; programmi di marketing e di promozione; esistenza fasce di domanda pagante; risorse per mantenere e promuovere la qualità del prodotto; alleanze strategiche; competenze	Nicchie di mercato specifiche; capacità di fornire servizi non o difficilmente replicabili	Culture imprenditoriali orientate all'innovazione; sistemi organizzativi aperti; competenze; sistemi informativi fluidi	Sistemi organizzativi aperti; alleanze strategiche; capacità di apportare risorse al sistema

<b>Strategia</b>	<b>Controllo politico del mercato</b>	<b>Competizione sui costi</b>	<b>Competizione sulla qualità</b>	<b>Specializzazione</b>	<b>Innovazione</b>	<b>Sviluppo di comunità</b>
<b>Limiti e rischi</b>	Dinamismo dei mercati; aumento competizione; difficoltà di fornire rappresentanze unitarie; instabilità del quadro politico; precarietà dei riferimenti politici; istituzionalizzazione culturale e imprenditoriale	Stress sui costi; difficoltà di remunerare al meglio i lavoratori; elevata incertezza; difficoltà di programmazione di medio periodo; rischio deterioramento o immagine sociale dell'impresa; rischio riduzione redditività nel medio periodo	Segmenti di mercato limitati; dipendenza rispetto alle preferenze del consumatore pagante; necessità di investimenti significativi; rischio di operare in arene a elevato tasso di competitività	Autoreferenzialità; vulnerabilità rispetto a cambiamenti ambientali	Disponibilità di risorse e competenze; rischio di imitazione	Autoreferenzialità; esistenza di relazioni di capitale sociale e di fiducia tra attori del territorio

*Fig.1 Principali strategie di sviluppo per le imprese sociali (Fazzi, 2008)*

Insieme a queste strategie possiamo considerare la più innovativa strategia di *scaling* che consiste nella capacità dell'impresa di aumentare la propria competitività attraverso l'allargamento del proprio raggio d'azione.



## 2.2 Il concetto di scalabilità

La termine *scaling*, derivante dall'inglese "scale", mutuato dall'ambito informatico nel quale viene utilizzato per indicare la capacità di un sistema software o hardware di crescere in funzione delle necessità dell'utente e delle disponibilità, viene usato in economia per indicare un tipo di crescita dell'impresa. La scalabilità si riferisce alla capacità di una società di sostenere o migliorare le sue prestazioni in termini di redditività e di efficienza quando aumenta il suo raggio d'azione o il suo volume di vendite, in altre parole la capacità di un'azienda di continuare a funzionare efficacemente all'aumentare della sua dimensione.

Il concetto di scalabilità viene collegato all'imprenditoria sociale indicando quelle dinamiche secondo le quali imprese connotate da forti obiettivi sociali possono definire e realizzare strategie per estendere il proprio impatto a favore di un determinato target di beneficiari (Perrini, 2006; Cannatelli, Smith, 2010), riguarda la capacità di un'azienda di amplificare il valore sociale generato dalle proprie attività (Bradach, 2003; Dees, Anderson, Wei-Skillern, 2004; Bloom, Chatterji, 2010).

Il concetto di scalabilità è ritenuto interessante per l'imprenditoria sociale per due motivi (Bradach, 2003). Il primo è che il processo di scaling permette di affrontare problemi molto diffusi utilizzando, attraverso meccanismi di replica, azioni che hanno già dimostrato la loro efficacia in ambiti geografici differenti (Taylor, Dees, Emerson, 2010). Il secondo è che utilizzare modelli operativi di successo già sperimentati può creare una interazione tra realtà distanti sia dal punto di vista culturale che geografico, generando un confronto costruttivo sulle variabili che possono frenare o aiutare l'implementazione di una innovazione sociale (Wei-Skillern, Anderson, 2003). Un approccio del genere favorisce lo sviluppo di capitale sociale e la diffusione di nuova conoscenza che genera benefici per tutto il sistema.

Nel 1932 presidente degli Stati Uniti Franklin D. Roosevelt nel 1932 in un discorso radiofonico introdusse il concetto di "*Bottom of the pyramid*"

dicendo: *“These unhappy times call for the building of plans that rest upon the forgotten, the unorganized but the indispensable units of economic power...that build from the bottom up and not from the top down, that put their faith once more in the forgotten man at the bottom of the economic pyramid.”*

L’uso più corrente si riferisce a quella parte della popolazione mondiale, ovvero quattro miliardi di persone, che vive con meno di 4\$ al giorno (Prahalad, Hart 1998).

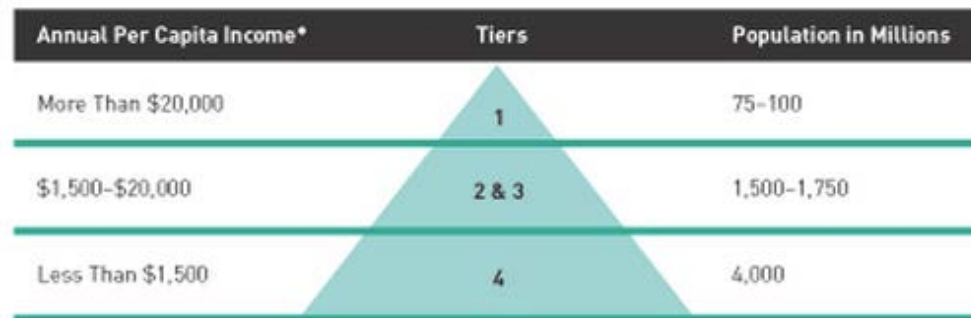


Fig.2 The World Economic Pyramid (U.N. World Development Reports)

Prahalad (2004) propone che le aziende e i governi non devono più pensare ai poveri come vittime ma devono invece cominciare a vedere in loro imprenditori resilienti e creativi, nonché esigenti consumatori.

Hart e Sismanis (2005) propongono un altro approccio, vedono i poveri come partner d'affari o innovatori piuttosto che come potenziali produttori o consumatori.

Un modo per servire i clienti alla base della piramide è quello di far collaborare le grandi aziende con le organizzazioni sociali civili e gli enti pubblici (Prahalad 2004), ciò porterebbe larghi vantaggi anche per le aziende in quanto i poveri di oggi saranno la classe media del domani.

Casi di rilevanza mondiale per quanto riguarda il tema della scalabilità delle imprese sociali, collegati anche al concetto di “*Bottom of the pyramid*”, sono quello della Grameen Bank e di Habitat for Humanity, la prima favorisce l’accesso al credito a quegli individui “non bancabili” nei Paesi in via di sviluppo, il secondo aiuta i soggetti caratterizzati da limitata capacità di risparmio ad ottenere una casa di proprietà. In questi due casi gli imprenditori sociali Muhammad Yunus e Millard Fuller hanno avuto la lungimiranza di intravedere le possibilità di replicare i propri modelli di business ad altre aree geografiche. La Grameen Bank nata in Bangladesh nel 1976 ad oggi opera anche in India, negli stati de Bengala occidentale e del Sikkim.

L’economia sociale essendo orientata verso il prossimo è più predisposta, contrariamente all’economia privata, alla diffusione del proprio modello di business. E’ per questo che le imprese sociali hanno una minore propensione alla crescita organizzativa ma piuttosto ad allargare il proprio raggio d’azione attraverso la costruzione di reti collaborative come forma di condivisione dell’innovazione.

La scalata delle imprese può avvenire in maniera spontanea oppure essere pianificata attraverso un programma d’azione nel quale si delinea che cosa si vuole scalare, il perché, il processo e come si arriverà all’obiettivo prefissato. A tal proposito sono stati individuati quattro approcci riguardo lo *scaling* (Coffman, 2010). Può essere oggetto di scalata una tecnologia (si vuole incrementare il numero di persone o luoghi che la usano o la adottano), un programma (un sistema di progetti o servizi che vanno incontro ai bisogni degli individui o della comunità e riescono ad adattarsi facilmente al contesto locale), un’idea o un’innovazione (diffondere nuove soluzioni ai problemi o modi di agire adattandoli a seconda del contesto e dello scopo), una politica (fare in modo che delle politiche si trasformino in azioni in un determinato contesto).

Il contesto che si vuole influenzare è un ecosistema complesso per cui per far crescere l’impatto dello *scaling* bisogna studiare l’ecosistema nel quale si opera per implementare strategie efficaci.

L'ecosistema a cui si fa riferimento è composto dai vari stakeholder (cioè dipendenti, partner, fornitori e clienti) e da tutti i soggetti appartenenti alla comunità in cui si opera. Nell'impresa sociale si perde la separazione tra quello che è dentro l'azienda e quello che è fuori, si opta per un sistema aperto nel quale l'innovazione è portata anche dai clienti, dai partner, dai dipendenti, ecc. Gli stakeholder diventano dei coprotagonisti e questo scambio tra l'interno e l'esterno è reso possibile da un approccio basato sul coinvolgimento e non solo sulla comunicazione del proprio operato. Il fine ultimo dell'impresa sociale non è la sola generazione di valore per gli stakeholder ma anche lo scambio di valore tra l'azienda e l'intero ecosistema, la mobilitazione di un network di stakeholder per raggiungere fini sociali è un elemento tipico dell'impresa sociale (Borzaga, Zandonai, 2009).

## 2.3 Capacità alla base dello *scaling*

Lo scopo principale dello *scaling* nell'impresa sociale è quello di accrescere l'impatto sociale adattandosi meglio ai problemi o alle necessità che l'impresa affronta aumentando la larghezza (ad esempio, il numero di persone servite) o la profondità dell'impatto (come il numero o la qualità dei servizi forniti) (Taylor, Dess e Emerson, 2002).

Per mettere in atto una strategia di *scaling* ottimale si può far riferimento alle “sette proprietà organizzative” propedeutiche allo stesso (LaFrance, Lee, Green, Kvaternik, Robinson, Alarcon, 2006), che sono:

1. *Mission: definire ed aderire alla mission principale*

Per mettere in atto grandi cambiamenti è necessario avere una mission chiara poiché sarà un punto di riferimento sia durante il processo decisionale che durante la distribuzione delle risorse.

2. *Struttura: bilanciare il controllo e la flessibilità*

Lo *scaling*, in particolare quando comporta l'espansione organizzativa, pone grandi sfide sulle strutture organizzative e gestionali. La sfida è di bilanciare il controllo e la flessibilità per l'innovazione e l'impatto.

L'ufficio centrale deve controllare che il lavoro svolto dagli altri uffici sia aderente alla *mission* aziendale, ai valori e agli standard rimanendo comunque flessibile per consentire l'innovazione. Il network aiuta a sviluppare lo *scaling* facendo circolare le informazioni senza aver bisogno di un controllo centralizzato.

3. *Modello: codificare ciò che funziona*

Codificare pratiche e azioni efficaci aiuta a replicare modelli di business vincenti.

4. *Cultura: coltivare e perpetuare la cultura*

Le organizzazioni per far sì che la scalabilità abbia successo devono coltivare la cultura organizzativa, ovvero tutti quei valori, comportamenti condivisi e norme fondamentali per il successo della *mission*.

5. *Data: collezionare ed utilizzare i dati*

Per effettuare decisioni informate è utile avere dei dati. I dati possono far emergere l'esistenza di bisogni in una nuova area geografica e possono essere usati per migliorare un modello preesistente.

6. *Risorse: collegare il fundraising alla mission*

L'impresa sociale di successo riesce a mettere in atto forme di *scaling* grazie al *fundraising*. Attraverso la raccolta fondi per espandere la propria base di risorse riesce a connettersi con i propri sostenitori ed aumentarne il numero.

7. *Leadership e governance: prendere le giuste decisioni per lo scaling*

Scalare presuppone spesso grandi ed impegnativi cambiamenti strategici, una forte *leadership* riesce a rassicurare l'organizzazione, a far percepire le scelte prese come giuste e indispensabili anche se difficili e dolorose.

La figura 3 fornisce la struttura per comprendere le relazioni tra le capacità propedeutiche alla scalata.

Alla base della piramide vi sono i blocchi fondamentali dell'organizzazione: la struttura organizzativa, i dati e le risorse finanziarie. Queste capacità riguardano la struttura dell'organizzazione. Sopra ci sono la *leadership & governance* e il modello, al vertice la *mission*. Queste capacità riguardano la strategia dell'organizzazione. La strategia circonda tutte le altre capacità alla base della scalata e riflette la sua onnipresenza, la cultura organizzativa influenza qualsiasi aspetto dell'organizzazione.

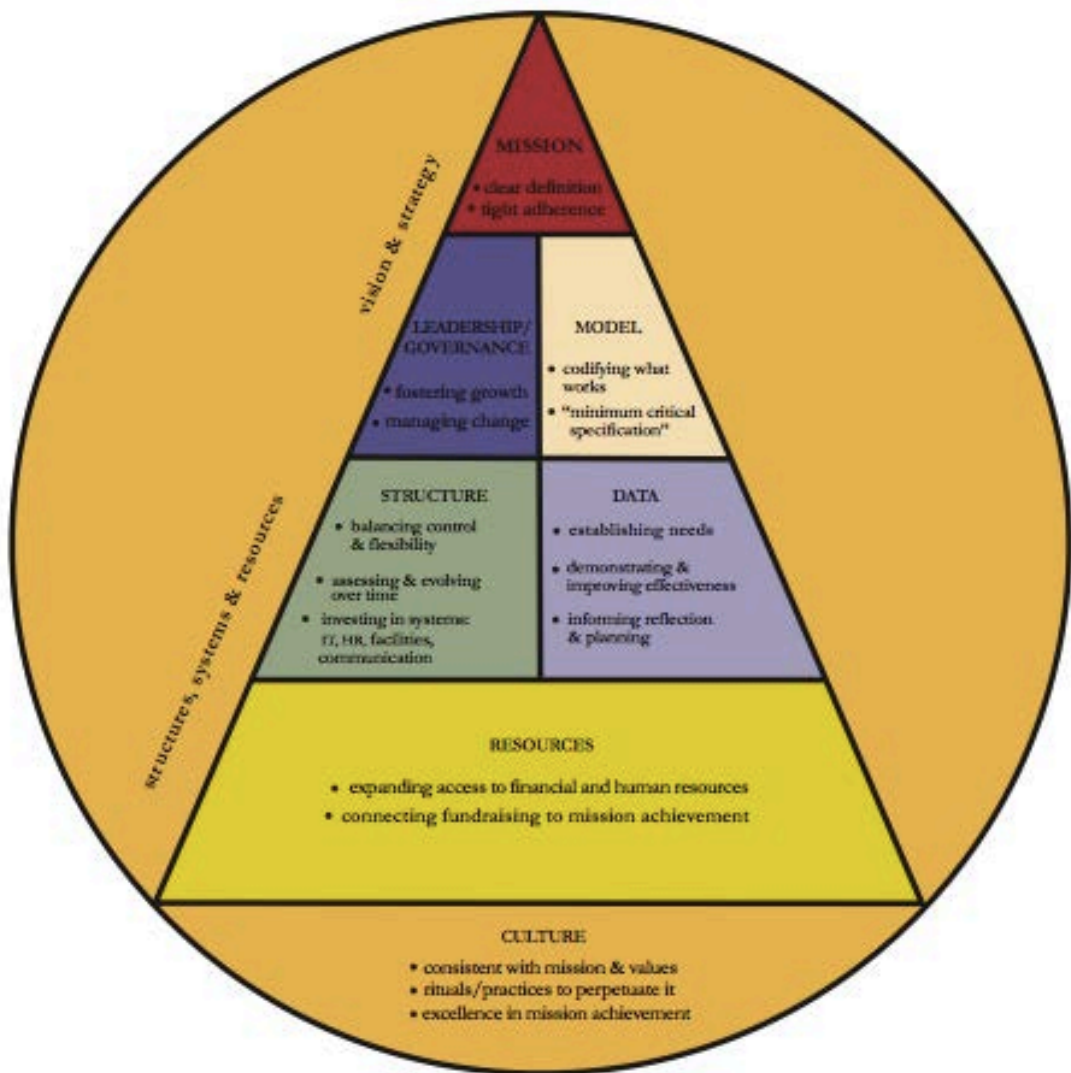


Fig. 3 The Seven Scaling Capacities (LaFrance, Lee, Green, Kvaternik, Robinson, Alarcon, 2006)

## 2.4 Modelli di *scaling*

In dottrina esistono due modelli di *scaling*: il modello “*SCALERS*” e quello detto delle “*5R*”.

Per il modello *SCALERS* (Bloom, Chatterji, 2009) il successo di un’impresa dipende dalle sue capacità riconducibili a sette aree, ogni lettera dell’acronimo ne indica una.

- **S** come *Staffing*: avere una buona capacità di *staffing* consente all’organizzazione di interagire sia con i dipendenti che con i volontari. Il personale influisce sullo *scaling* a seconda dei fabbisogni dell’impresa e al settore di operatività, se i servizi offerti si basano su un uso elevato di manodopera questo fattore diventa cruciale, al contrario se i servizi possono essere forniti da macchinari o personale non qualificato non assume la stessa importanza.
- **C** come *Communicating*: comunicare per informare, coinvolgere, attirare attenzione sulla bontà del proprio operato tra gli *stakeholders*. Il personale deve aver ben chiara la *mission* per convincere i destinatari e catalizzare l’attenzione dei possibili donatori o investitori.
- **A** come *Alliance Building*: uno degli elementi determinanti allo *scaling* è la capacità di un’organizzazione di instaurare relazioni stabili con imprese *partner*, spesso imprese commerciali per ragioni finanziarie.
- **L** come *Lobbying*: questo concetto riguarda la capacità delle imprese di interagire con soggetti pubblici e politici per la realizzazione di iniziative istituzionali a sostegno dei loro obiettivi.
- **E** come *Earning generation*: afferisce alla capacità dell’impresa di produrre entrate finanziarie per finanziare la propria causa. Una grande fonte di guadagno può avvenire tramite le *partnership* fra organizzazioni che hanno obiettivi compatibili tra di loro.
- **R** come *Replicating*: attiene alla modalità con cui un’impresa riesce a replicare programmi ed iniziative in nuove aree, settori o popolazioni.



Un'organizzazione deve essere in grado non solo di replicare un modello di business ma deve riuscire ad adattarlo a nuovi contesti, mantenendo le caratteristiche peculiari ma aumentandone l'impatto.

- S come *Simulating market forces*: alla base dello *scaling* vi è la capacità di un'organizzazione di far leva sulle forze di mercato, attraverso iniziative che garantiscano sia il perseguimento di interessi di tipo economico che di tipo sociale.

Un altro modello che gli imprenditori sociali possono usare per implementare al meglio una strategia di *scaling* è quello delle *5R*, che aiuta a trovare il percorso migliore da intraprendere in uno specifico caso (Dees, Anderson, Wei-Skillern, 2004).

Le *5R* stanno per:

- *Readiness*: la prima variabile da prendere in considerazione è la prontezza. Bisogna chiedersi se l'innovazione è pronta per essere diffusa, si deve constatare che il successo non è dovuto a doti di leadership personali dell'imprenditore o circostanze fortuite ma è replicabile.
- *Receptivity*: bisogna poi considerare se l'innovazione può essere recepita dalla comunità target. Per aiutare questa delicata fase l'organizzazione dovrebbe favorire strategie meno specifiche e più flessibili.
- *Resources*: ogni strategia di *scaling* necessita di risorse incrementalmente, scalare affiliandosi ad organizzazioni esistenti o creare partnership può ridurre i costi.
- *Risk*: gli imprenditori devono considerare i rischi associati ad una strategia di *scaling*, che generalmente aumentano per via del maggior investimento di risorse e della crescita delle responsabilità. L'innovazione può essere realizzata in modo non corretto o non riuscire a raggiungere l'impatto prefissato, le imprese non solo rischiano di perdere risorse finanziarie e operative ma anche di compromettere la propria immagine.
- *Returns*: una volta calcolati i rischi associati alle varie strategie gli imprenditori devono valutare anche i possibili ritorni.

Gli imprenditori sociali devono valutare tutte queste variabili, se l'organizzazione non è pronta dovrebbero considerare modi alternativi per intraprendere strategie di *scaling*, come creare una nuova organizzazione con risorse sufficienti per sostenere lo sforzo o trovare un'organizzazione preesistente che potrebbe essere in grado di scalare in modo efficace.

Trovare una strategia che riesca ad allineare tutte e cinque le R comporta una combinazione di azioni, analisi e studi, si tratta di un processo iterativo di apprendimento e sperimentazione.

## 2.5 Strategie di scaling

I casi sopra riportati della Grameen Bank e di Habitat for Humanity fanno riferimento alla strategia di *scaling* caratterizzata dalla riproposizione del *business model* attraverso la *replica*.

Sono state proposte altre forme di *scaling* in letteratura, riportate nella tabella sottostante.

Berg (1987) individua tre tipologie di *scaling*: crescita dimensionale, sviluppo delle competenze da parte dei dirigenti e aumento della solidità finanziaria dell'attività. In questo caso vengono considerate le vie interne per la crescita del business, contrariamente Clark (1991) propone vie esterne per ampliare il proprio spazio d'azione. Si apre la possibilità di trasferire il know-how a soggetti terzi ai quali è lasciato il compito operativo, inoltre si possono coinvolgere varie categorie di stakeholders in grado di contribuire alla causa. L'approccio di Clark fu ripreso da Uvin (1995) il quale propone quattro tipi di *scaling up* (ampliamento del raggio d'azione attraverso l'espansione dei confini geografici): *quantitative*, *functional*, *political* e *organizational*. Il primo riguarda la crescita del numero di beneficiari, il *functional* propone l'ampliamento del numero e del tipo di servizi e attività offerti dall'impresa ed è il primo caso in cui si apre un'alternativa all'estensione geografica, il *political* e l'*organizational* riprendono i concetti proposti da Clark e Berg.

In un secondo contributo Uvin (2000) raffina la tassonomia precedentemente proposta introducendo un nuovo concetto: quello di *broadening indirect impact*, ossia la possibilità di esercitare un impatto indiretto sfruttando un ecosistema propizio allo sviluppo dell'iniziativa.

Taylor, Dees e Emerson (2002) propongono, accanto al già noto concetto di *scaling up*, lo *scaling deep*. Riprendendo il concetto di *functional scaling* avanzato da Uvin (1995) propone la opportunità di scalare grazie a nuovi prodotti o servizi, questo concetto dal punto di vista accademico viene assimilato alla strategia di diversificazione.

Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004) si concentrano sulla strategia di *scaling up* individuando tre sottocategorie: *branching*, *affiliation* e

*disseminazione*. Queste tre strategie sono caratterizzate dal diverso grado di controllo da parte dell'impresa originaria sugli agenti che si occupano della replica.

Il documento ad opera del *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)* si propone di raccogliere i vari contributi sia di natura accademica che operativa presenti fin a quel momento.

<b>AUTORE/I</b>	<b>ANNO</b>	<b>VARIABILE DI CLASSIFICAZIONE</b>	<b>MODALITA'</b>
Berg	1987	Organizzativa	Scaling organizationally Scaling management wise Scaling financially
Clark	1991	Istituzionale	Project replication Building grassroots movements Influence policy reforms
Uvin	1995	Multidimensionale	Quantitative scaling up Functional scaling up Political scaling up Organizational scaling up
Uvin et alii	2000	Attività svolte	Expanding coverage and size Increasing activities Broadening indirect impact Enhancing organizational sustainability
Taylor, Dees and Emerson	2002	Direzione dell'impatto	Scaling deep Scaling up
Dees, Anderson and Wei-Skillern	2004	Controllo esercitato sulle nuove attività	Branching Affiliation Dissemination
CASE Center at Duke University	2006	Attività svolte	Expanding quantity and quality of services, directly by your organization Enabling other organizations to provide higher quality and quantity of services Changing the political, cultural or economic environment to reduce the need or the problem Attracting more or improving the productivity of the resources devoted to addressing the social need

*Fig. 4 Classificazioni delle strategie di scaling (Cannatelli, 2013)*

Scalabilità, nell'imprenditoria sociale, significa (Taylor, Dess e Emerson, 2002) ampliare l'impatto che un'organizzazione con finalità sociali produce. Un imprenditore sociale che intende estendere il proprio raggio d'azione deve assumere due decisioni: dove scalare e come scalare. Per quanto riguarda il dove emergono due possibilità: *scaling up* e *scaling deep*. Lo *scaling up* coincide con l'estensione geografica, lo *scaling deep* riguarda la possibilità di estendere il raggio d'azione grazie all'ampliamento dell'offerta di beni e servizi per la comunità nella quale l'impresa già opera, in risposta a bisogni insoddisfatti o al presentarsi di nuove necessità. Attraverso lo *scaling deep* si vuole creare maggior valore per la comunità già servita aumentando la qualità dei servizi già offerti, raggiungendo potenziali clienti, servire in maniera migliore clienti attuali, sviluppando nuovi business model più efficienti.

Il processo di *scaling up* è quello più studiato (*quantitative scaling*, Uvin, 1995; *project replication*, Clark, 1991; *organizational scaling*, Berg, 1987) e può essere sotto classificato in *branching*, *affiliazione* e *disseminazione* in base al grado di controllo da parte dell'azienda principale sulle unità locali.

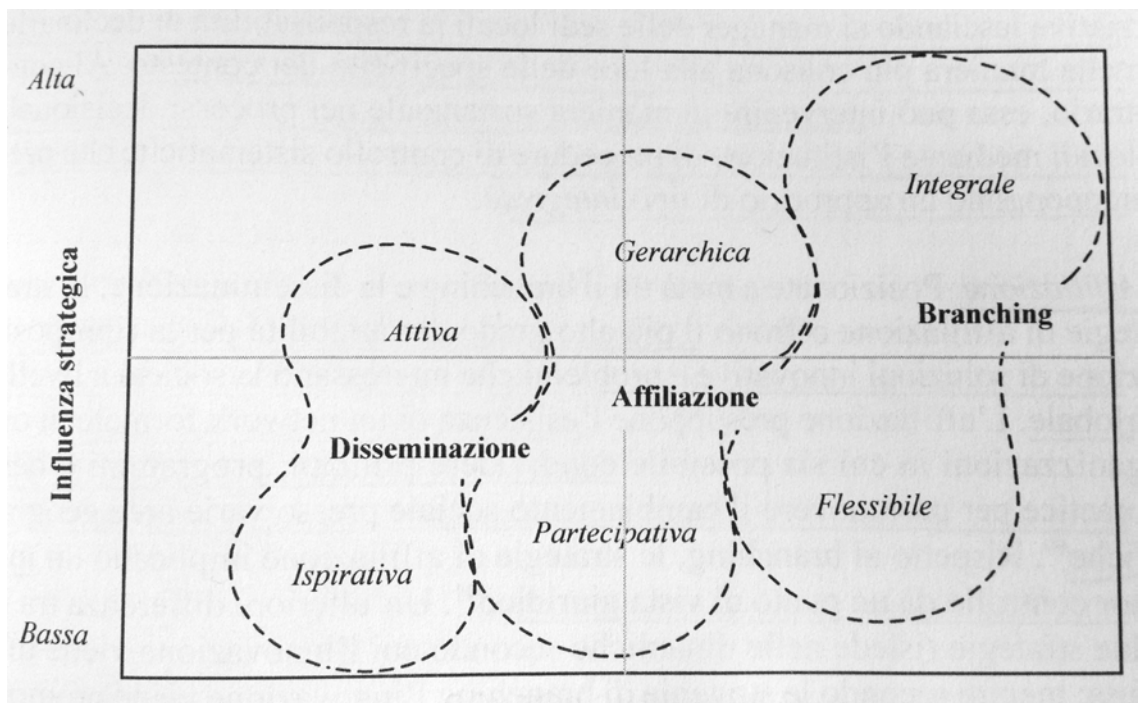


Fig.5 La matrice delle strategie di scaling up (Cannitelli 2013)

1. *Branching*: prevede la creazione di nuove sedi locali da parte dell'impresa con l'obiettivo di espandere il proprio raggio d'azione. Questa strategia rappresenta quella con il più elevato grado di controllo strategico e giuridico, per via del grande controllo si assiste anche ad un grande dispendio di risorse finanziarie. Si può assumere un approccio più flessibile limitandosi a stabilire un indirizzo strategico e uno più rigido in cui l'impresa centrale interviene in maniera sostanziale sull'operato delle sedi locali.
2. *Affiliazione*: questa strategia prevede l'esistenza di un network di organizzazioni con le quali si possono condividere valori, programmi e modelli. L'*affiliazione* necessita della presenza di attori locali i quali ripropongono la stessa soluzione nella comunità appartenente. Gode di un grado di flessibilità maggiore rispetto al *branching* poiché l'impresa centrale lascia autonomia di operatività alle unità locali.
3. *Disseminazione*: è la forma strategica con più elevato grado di autonomia. L'impresa originale condivide informazioni con le altre organizzazioni al fine di espandere il valore sociale e lascia a loro l'implementazione della strategia, questo metodo richiede quindi un minimo sforzo in termini di risorse utilizzate e il controllo centrale è esiguo. Questo approccio di tipo "open source" fa sì che chiunque può contribuire allo sviluppo e beneficiarne (Cannitelli, 2013).

Vi sono diverse variabili da prendere in considerazione per la definizione della strategia di *scaling up*, che possono essere rimandate a tre dimensioni: *le caratteristiche dell'impresa sociale originaria; le caratteristiche del contesto in cui l'innovazione sociale è replicata; l'orientamento culturale dei vertici dell'impresa sociale originaria* (Cannitelli 2013), come riportato nella tabella seguente.

<b>VARIABILE</b>	<b>ELEVATA</b>	<b>BASSA</b>
Fattori interni o endogeni		
a) Centralità della leadership	Branching	Affiliazione/ Disseminazione
b) Attitudine dell'innovazione a rivelare nuovo potenziale	Affiliazione/ Disseminazione	Branching
c) Risorse economiche disponibili	Affiliazione/ Disseminazione	Branching
d) Capacità di generare utili	Branching/ Affiliazione	Disseminazione
e) Rilevanza del brand	Branching/ Affiliazione	Disseminazione
f) Specificità dell'innovazione	Branching	Affiliazione/ Disseminazione
Fattori esogeni		
g) Affinità contestuale	Branching	Affiliazione/ Disseminazione
h) Disponibilità degli input a livello locale	Affiliazione/ Disseminazione	Branching
i) Competenze disponibili a livello locale	Affiliazione/ Disseminazione	Branching
Orientamento dei vertici aziendali		
l) propensione al controllo	Branching	Affiliazione/ Disseminazione
m) Importanza del coinvolgimento della comunità locale	Affiliazione/ Disseminazione	Branching

*Fig. 6 Variabili di scaling up (Cannitelli 2013)*



Entrando nello specifico vediamo quali sono le variabili che influenzano la scelta tra i due modelli di *scaling up* e *scaling deep*.

<b>VARIABILE</b>	<b>SCALING UP</b>	<b>SCALING DEEP</b>
a) Missione dell'iniziativa	<i>Cause-driven</i>	<i>Community-driven</i>
b) Diffusione del problema sociale	Ampia	Limitata
c) Ampiezza delle economie di scala potenziali	Elevata	Bassa
d) Trasferibilità dell'innovazione proposta	Elevata	Bassa
e) Rilevanza della reputazione dell'impresa sociale principale	Globale	Locale

Fig.7 Strategie di scaling: variabili decisionali (Cannitelli, 2013)

a) *Missione dell'iniziativa*: se l'imprenditore sociale vuole combattere un specifico problema sociale adotterà una strategia *cause-driven* se invece è attento ai bisogni della comunità in cui opera farà proprio un approccio *community-driven*.

b) *Diffusione del problema sociale*: se l'impresa si occupa di un problema diffuso e generalizzato impiegherà una strategia di tipo *scaling up*, se contrariamente il problema è specifico e connesso ad un determinato ambito geografico utilizzerà un approccio di tipo *scaling deep*.

c) *Ampiezza delle economie di scala potenziali*: la possibilità di abbattere i costi di produzione aumentando il volume dell'offerta proposta può essere un elemento per intraprendere una strategia di *scaling up*, replicando gli stessi servizi in nuove aree.

d) *Trasferibilità dell'innovazione*: se un'idea, un progetto, una politica, un'innovazione, un prodotto o un servizio possono essere trasferiti con facilità allora si potrà adottare una strategia di *scaling up*. Quando la fonte del vantaggio competitivo risiede in caratteristiche difficilmente trasferibili e imitabili conviene impiegare una strategia di *scaling deep*.

e) *Rilevanza della reputazione dell'impresa sociale*: le imprese che si sono differenziate per ottimi risultati e che godono anche di una buona reputazione a livello nazionale possono percorrere la via dello *scaling up*, se invece le loro *performance* sono note solo a livello locale possono intraprendere strategie di *scaling deep* e attraverso il facilitato reperimento di risorse tangibili e intangibili realizzare nuove attività nello stesso ambiente.

La scalabilità dell'impresa è un processo molto lento e graduale ma ben si adatta all'impresa sociale poiché lo scopo principale non è quello di lucro e di massimizzazione del profitto bensì di massimizzazione del benessere collettivo e si pone obiettivi realizzabili prevalentemente nel lungo periodo.

La scalabilità può essere quindi intrapresa sia ampliando il proprio raggio di azione attraverso la creazione di partnership e reti d'impresе che ampliando il proprio business attuando una forma di crescita per adiacenze.

## Capitolo 3

### Le partnership tra imprese *no profit* e *profit*

---

#### 3.1 I confini dell'impresa

Ricollegandoci al concetto di *scaling up* nel caso delle imprese sociali si assiste ad una difficoltà delle stesse nell'effettuare questo tipo di crescita per via delle loro ridotte dimensioni, scarse risorse disponibili e difficoltà ad effettuare operazioni di marketing e promozione di successo.

La scalabilità, in tutte le sue forme, ha bisogno di risorse che l'impresa sociale non possiede, da qui si crea la necessità di effettuare partnership con imprese *profit* che hanno a disposizione più risorse finanziarie, una visione strategica più strutturata e la capacità manageriale ed organizzativa per gestire operazioni commerciali più estese.

Per la creazione di partnership le imprese devono essere in grado di aprire i propri confini per far fluire le informazioni necessarie da una parte all'altra.

La letteratura più recente (Mulroy, 2003; O' Mahony, West, 2008; Maiolini, Rullani, Versari, 2013) sostiene, infatti, che i processi in grado di creare maggior valore per le imprese sono quelli orientati all'apertura dei confini dell'impresa stessa, cioè alla collaborazione e alle varie forme di partnership.

Processi quali l'*Open Innovation* (Chesbrough, 2003) portano l'impresa a cercare idee, progetti e capacità al fuori dai propri confini e farli propri, l'impresa deve al contempo far fluire fuori le sue conoscenze. Con la permeabilità dei confini dell'impresa si assiste alla creazione di network che apportano un miglioramento alle performance economiche.

La creazione di valore non è ottenuta in maniera additiva ma "combinata", cioè attraverso operazioni che intersecano diverse imprese e ne travalicano i confini (Maiolini, Rullani, Versari, 2013).

L'apertura è però caratterizzata da un processo di selezione e discriminazione su cosa aprire e cosa no da parte dell'impresa, esistono quindi diversi gradi di apertura.

Negli studi relativi all'*Open Innovation* si assiste all'utilizzo di questa strategia in forma locale, cioè riguarda attori con cui l'impresa ha un legame diretto. Il concetto di apertura assume quindi una valenza prevalentemente selettiva e locale, ovvero attraverso scambi di conoscenza controllati (Arora, Fosfuri, Gambardella, 2001) o tramite le collaborazioni (Arora, 1996), l'impresa scambia conoscenza con gli stakeholder che vuole raggiungere.

Negli studi di *Open Innovation*, e prima di essi nella letteratura relativa alla *User Innovation* (von Hippel, 1998), la conoscenza è stata ricondotta all'innovazione tecnologica, successivamente sono stati assimilati al concetto di conoscenza anche i simboli, i valori, i principi e le visioni associati ad un prodotto dai clienti, i quali esercitano un forte impatto sulla percezione che il cliente ha del prodotto. L'impresa sociale è un modello di impresa nel quale i valori ed i principi sono di estrema importanza per mobilitare risorse e attirare attenzione. L'impresa per allargare i propri confini ha bisogno di renderli permeabili e la *global openness* garantisce il successo di questa operazione. Mentre nell'innovazione tecnica l'apertura può rimanere a livello locale (Henkel, 2006), quando le imprese esportano valori e simboli sono costrette a mostrare i propri processi in modo da dimostrare che i propri comportamenti sono in linea con la visione condivisa (Maiolini, Rullani, Versari, 2013).

Le imprese sociali devono rispettare tre fasi:

- Esporre i propri processi e comportamenti per mostrare che le azioni intraprese corrispondono con la visione condivisa;
- Devono chiedere agli altri attori che operano con loro di raggiungere lo stesso livello di apertura ed esposizione;
- Mettere in atto una maggior collaborazione possibile tra i vari attori che condividono lo stesso sistema valoriale.

Quindi mentre le imprese che vogliono migliorare la loro conoscenza tecnica possono aprirsi solo a livello locale con i propri partner, un'impresa sociale che vuole intraprendere delle partnership deve aprirsi globalmente ed essere il più

possibile trasparente per portare a conoscenza i vari stakeholder dei suoi obiettivi, valori e simboli e realizzare così l'impatto sociale desiderato.

### 3.2 Il concetto di cross-fertilization tra mondo *profit* e *no profit*

Un prerequisito alla base delle collaborazioni tra imprese *profit* e *no profit* è la *cross-fertilization*, cioè quel processo di scambio di conoscenze, informazioni, buone pratiche ed intuizioni.

Questo processo, definibile come una fase precedente alla partnership, utile per fare un punto sullo stato dell'impresa, è soprattutto un valido strumento di apprendimento reciproco che getta le fondamenta per l'instaurarsi di una collaborazione tra imprese. Attualmente la risoluzione delle problematiche sociali, per via della complessità e delle scarse risorse a disposizione, richiede una condivisione tra vari soggetti e per giungere ad una collaborazione un processo di confronto aiuta l'instaurarsi delle stesse e porta benefici ad entrambe le parti, permettendo una conoscenza reciproca prima di formalizzare la relazione.

Le collaborazioni tra *profit* e *no profit* hanno acquistato un crescente interesse tra i ricercatori sia per la loro crescente numerosità, sia per le diverse configurazioni che assumono. Per alcuni studiosi l'interesse da parte delle imprese *profit* per la *Corporate Social Responsibility* ha portato ad un aumento delle collaborazioni, attraverso le quali riescono ad implementare strategie socialmente responsabili e raggiungono la *mission* sociale ed economica (Seitanidi, Crane, 2009; Porter, Kramer, 2011). La collaborazione non è guidata esclusivamente dalla volontà di perseguire attività socialmente responsabili ma dalla creazione di valore (Austin, 2010).

La collaborazione tra *profit* e *no profit* è il risultato di un lungo processo di valutazione dei benefici e dei rischi derivanti dalla partnership attraverso un confronto tra la parti e grazie a processi di fertilizzazione incrociata. Perché la fertilizzazione possa dirsi incrociata l'interazione deve avvenire tra organizzazioni che operano in attività e/o contesti territoriali diversi (Corazza, 2014).

Attualmente la complessità dei problemi sociali, le poche risorse statali messe a disposizione, l'estensione di questi problemi e della loro magnitudo richiede una condivisione del problema e la capacità di agire in maniera integrata e coordinata e attraverso reti, perciò sempre più frequentemente si assiste alla nascita di

collaborazioni tra imprese *profit* e *no profit*. Sviluppare attività di *cross-fertilization* permette alle imprese di costruire relazioni con attori anche al di fuori del proprio territorio e di confrontarsi con nuove realtà organizzative e produttive. Per l'approccio della creazione di valore collaborativo tra *profit* e *no profit* (Austin, Seitanidi, 2012) la fertilizzazione incrociata può avvenire anche senza la creazione di una collaborazione effettiva e duratura, ma solo attraverso lo scambio di informazioni, ma non può avvenire il contrario, cioè collaborazione senza alla base un processo di *cross-fertilization*.

Austin (Austin, 2000) analizza il rapporto tra imprese *profit* e *no profit* identificando quattro tipologie di collaborazione attraverso diversi fattori quali: livello di interazione, *mission*, importanza e tipo di risorse trasferite, impatto della collaborazione, ecc.

- *Collaborazione filantropica*: il rapporto tra l'impresa *profit* e quella *no profit* è di tipo "donatore-ricevente", vi è uno scambio di risorse con un limitato valore strategico;
- *Collaborazione transazionale*: esiste una condivisione di valori e *mission* (Bandini, Ambrosio, 2012), si assiste alla tendenza all'apprendimento reciproco e vi è un rapporto non solo nel periodo circoscritto del progetto;
- *Collaborazione integrativa*: la collaborazione assume una valenza strategica, i valori sono condivisi e l'apprendimento è reciproco;
- *Collaborazione trasformativa*: le due organizzazioni hanno lo stesso orientamento nel processo decisionale, negli obiettivi e nella gestione aziendale.

Wymer e Samu hanno stilato un'altra classificazione delle varie tipologie di collaborazione studiando alcuni comportamenti riconducibili ai rapporti tra le imprese *profit* e *no profit*:

- *Corporate philanthropy*: imprese che dedicano un'area gestionale agli investimenti filantropici, erogazioni monetarie o attività correlate;
- *Corporate foundation*: creazione da parte di un'impresa *profit* di una propria fondazione che ha lo scopo di perseguire obiettivi sociali ma che è formalmente distinta;

- *Licensing agreement*: l'impresa *no profit* concede la possibilità all'azienda *profit* di utilizzare il proprio marchio su prodotti o servizi erogati dalla *profit*.
- *Sponsorship*: l'azienda *profit* dà la possibilità ad un'azienda *profit* di utilizzare il proprio brand dietro il corrispettivo di una commissione.
- *Transaction based promotion*: cioè le attività di *cause related marketing*, il contributo dell'azienda *profit* alla *no profit* è proporzionale alle vendite;
- *Joint issue promotion*: collaborazione per una causa specifica;
- *Joint venture*: creazione di una nuova impresa sociale per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Un progetto sperimentale, lo LOIEs<sup>1</sup>, nato per stimolare il dialogo tra organizzazioni *profit* e *no profit* che coinvolge sei imprese e tre istituzioni pubbliche in Bulgaria, Italia e Spagna, ha presentato i seguenti risultati riguardanti la *cross-fertilization*:

- Le aziende *profit* e *no profit* nella collaborazione tendono a comportarsi “alla pari”;
- Si assiste ad un processo di *cross-fertilization* anche a livello manageriale ed partecipanti apprezzano il coinvolgimento attivo dei dirigenti;
- Vi è uno scambio di *core competencies* che permette alle aziende di acquisire nuove competenze e pratiche.

La fase di fertilizzazione appare come antecedente alle collaborazioni vere e proprie, in questa fase l'azienda analizza la propria posizione attuale e cerca di capire cosa manca, dove vuole arrivare e quali benefici possono derivare da una partnership e con quali attori costruire questo percorso.

---

<sup>1</sup> LOIEs: Lesson and Options for an Integrated European approach to CSR. E' un progetto europeo nato dalla collaborazione tra enti pubblici e privati italiani, bulgari e spagnoli con l'obiettivo di favorire lo scambio delle esperienze di successo derivanti dalle collaborazioni. LOIEs stimola il dialogo tra imprese *profit* e *no profit* con lo scopo di avvicinare il mondo *profit* a quello del sociale per aumentare il legame tra competitività e Responsabilità Sociale d'Impresa.



### 3.3 Le partnership tra imprese *profit* e *no profit*

La mobilitazione di un vasto network di stakeholder con l'obiettivo di raggiungere fini sociali è un tratto tipico delle imprese sociali (Borzaga, Zandonai, 2009), la creazione di collaborazioni tra imprese non è altro quindi che il riconoscimento del network di stakeholder come il luogo nel quale può essere prodotto impatto sociale.

Le imprese sociali vengono sempre più assimilate al concetto di reti di collaborazioni, vi è una crescente importanza delle relazioni esterne dell'impresa. Le motivazioni che spingono un'azienda *profit* ad instaurare una relazione di collaborazione con una *no profit* sono diverse. Vi è una crescente attenzione alla *Corporate Social Responsibility*, in relazione all'approccio della *triple bottom line*. L'opinione pubblica è sempre più orientata ai problemi sociali e al fare qualcosa per aiutare la società. Inoltre nei Paesi occidentali gli enti pubblici stanno ridefinendo la loro funzione, stanno passando da un intervento diretto ad uno indiretto assumendo il ruolo di facilitatori della collaborazione attraverso l'emanazione di nuovi incentivi e vantaggi fiscali che favoriscono le partnership bilaterali.

La diffusione del consumo responsabile premia le aziende che in modo diretto o indiretto lavorano nel sociale, diventa quindi cruciale per le imprese disporre di un ampio network di relazioni con soggetti impegnati nel sociale.

Le imprese *no profit* si sono avvicinate alle imprese *profit* per via della forte competizione nell'attività di raccolta fondi dovuta anche alla diminuzione dei trasferimenti da parte della Pubblica Amministrazione.

Il mondo *profit* tipicamente guidato dalla ricerca di risultati economici sta considerando l'importanza delle tematiche socio-ambientali, le imprese *no profit*, originariamente orientata esclusivamente al soddisfacimento dei bisogni sociali, a causa della scarsità di disponibilità economiche devono dare maggiore attenzione al profilo economico-finanziario.

La collaborazione bilaterale, spingendo due tipi di aziende con obiettivi differenti a lavorare insieme, può essere un valido strumento di condivisione di conoscenze, competenze, idee e progetti.

Il tema della partnership bilaterali, tra mondo *profit* e *no profit*, e trilaterali, tra imprese *profit*, *no profit* e pubblica amministrazione, in Italia è riconducibile a quattro macro fenomeni:

- Necessità per le imprese *no profit* di sviluppare nuovi modelli di finanziamento e innovativi *business model*;
- Crescente attenzione delle imprese ai temi sociali e alle relazioni con il territorio nel quale operano;
- La fiscalità nazionale promuove le liberalità effettuate nei confronti delle imprese *no profit*;
- Tendenza della pubblica amministrazione a cercare e sperimentare nuovi modi d'intervento nel sociale.

L'incontro tra imprese *profit* e *no profit* porta alla creazione e allo sviluppo di idee innovative, di nuovi modelli di business, di progetti.

Le piccole e medie imprese spesso considerano la loro dimensioni come un limite alla creazione di collaborazioni ma le PMI possono invece basarsi sul forte legame con il territorio che consente loro di capire in maniera più precisa le esigenze della comunità in cui operano. Se le grandi imprese possono mettere in atto iniziative a carattere nazionale, internazionale o comunque su larga scala le PMI possono sviluppare partnership a livello locale.

Nella collaborazioni tripartite vi è anche l'intervento del settore pubblico che non svolge solo il compito di facilitare l'incontro tra il mondo *profit* e *no profit* ma assume un ruolo proattivo svolgendo compiti di indirizzo ed entrando nel vivo della partnership. Attraverso questo modello la Pubblica Amministrazione, che si trova in una crisi di risorse, può favorire e implementare nuove forme di innovazione sociale.

La decisione di prendere parte ad una collaborazione per un'impresa *profit* dipende anche dal livello di orientamento alla *Corporate Social Responsibility*.

Alcune imprese assumono nei confronti dei temi sociali un atteggiamento filantropico, impegnandosi in attività che spesso sono poco legate al *core business* dell'azienda. In questi casi le forme collaborative che si instaurano tra le aziende sono molto deboli, non vi sono legami con l'attività operativa e vi è uno scarso coinvolgimento della struttura aziendale.

Altre imprese considerano la CSR come un fattore di competitività e sono quindi alla ricerca di soluzioni innovative. Il perseguimento di obiettivi sociali essendo visto come una fonte di vantaggio competitivo è incluso nella strategia aziendale. La responsabilità sociale è uno strumento per alimentare la crescita, in questa ottica la partnership ha la capacità di migliorare le performance economiche e sociali. La collaborazione assume una forma più complessa, coinvolge l'intero organigramma e si hanno delle strutture predisposte per la gestione. Molti casi concreti mostrano come spesso le partnership strategiche sono l'evoluzione di una collaborazione iniziata in maniera occasionale.

### 3.4 Partnership per la crescita

L'impresa sociale nonostante la crisi economica attuale continua a crescere soprattutto grazie alla capacità di costruire relazioni. Le capacità relazionali delle imprese influiscono positivamente sulle performance economiche, aumentando non solo il profitto ma anche il tasso occupazionale.

Secondo il rapporto stilato da Isnet la capacità relazionale è correlata alla performance aziendale, come si evince dai grafici riportati di seguito.

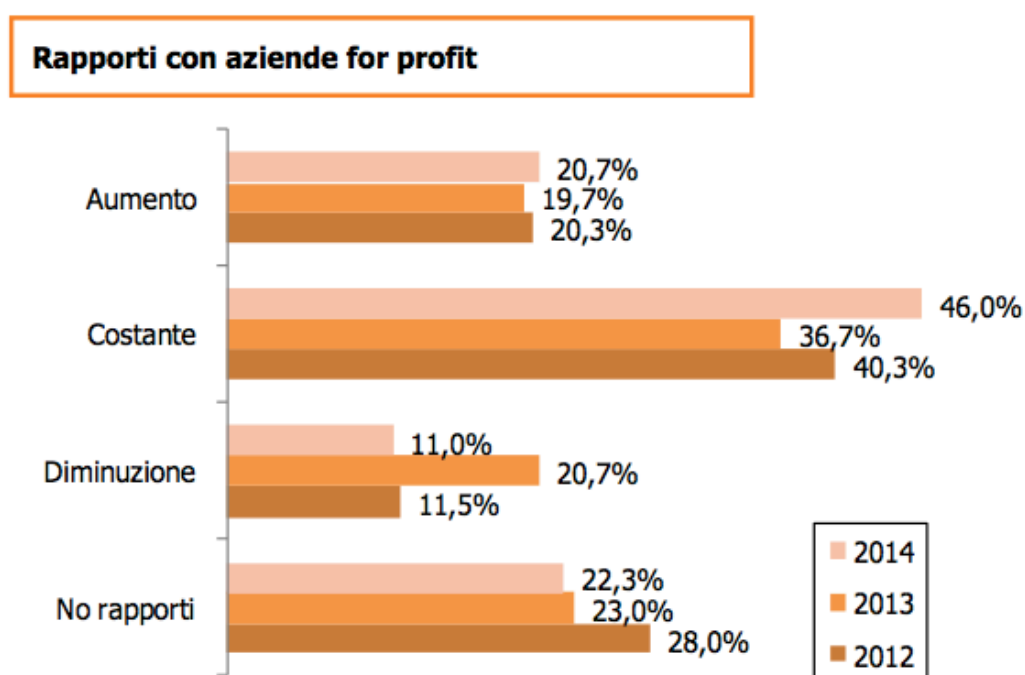


Fig.1 Capacità relazionale con aziende for profit

Nel 2014 le imprese *no profit* che hanno aumentato i rapporti con le aziende *profit* sono il 20,7%, un punto percentuale in più rispetto al 2013.

Le *no profit* che hanno intensificato i rapporti con altre organizzazioni *no profit* sono il 35% e il tasso di chi non ha avuto rapporti scende al 9%.

**Rapporti con altre organizzazioni non profit**

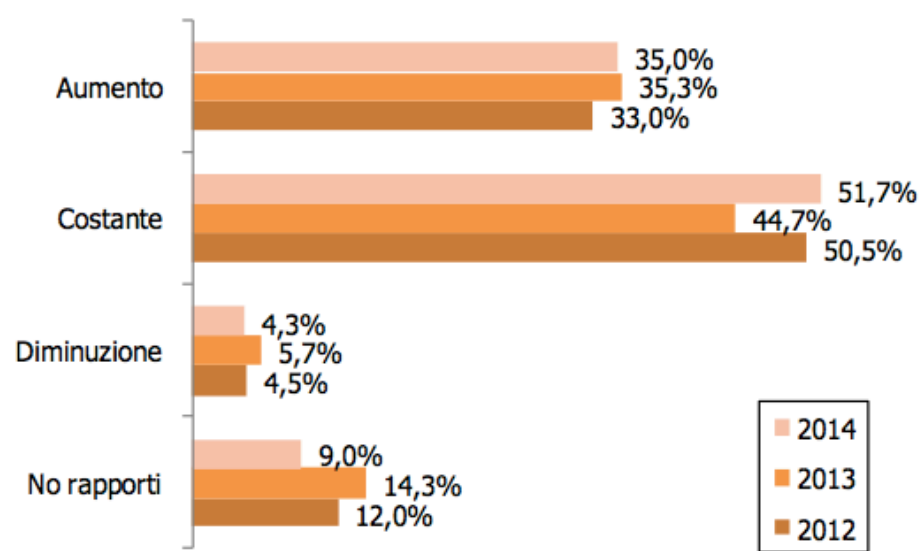


Fig.2 Capacità relazionale con altre aziende no profit

**Rapporti con Enti Locali (Comuni, Prov, ecc.)**

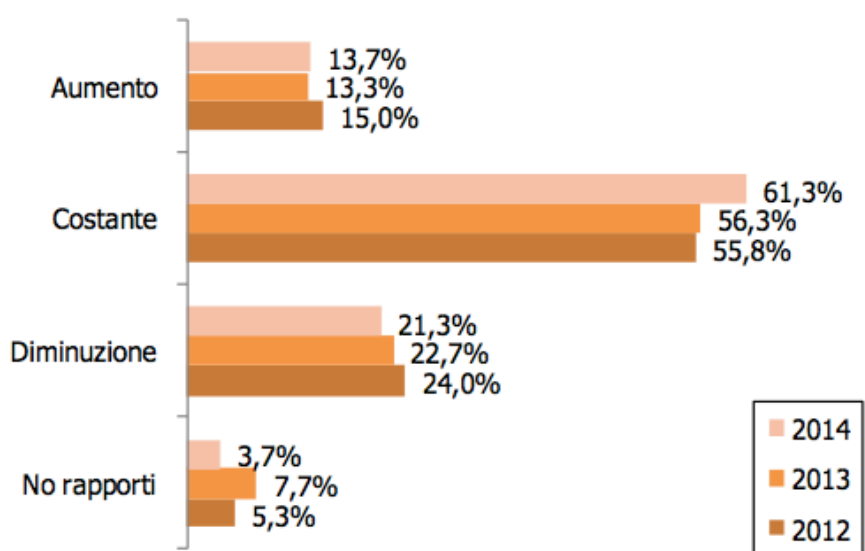


Fig.3 Capacità relazionale con Enti Locali

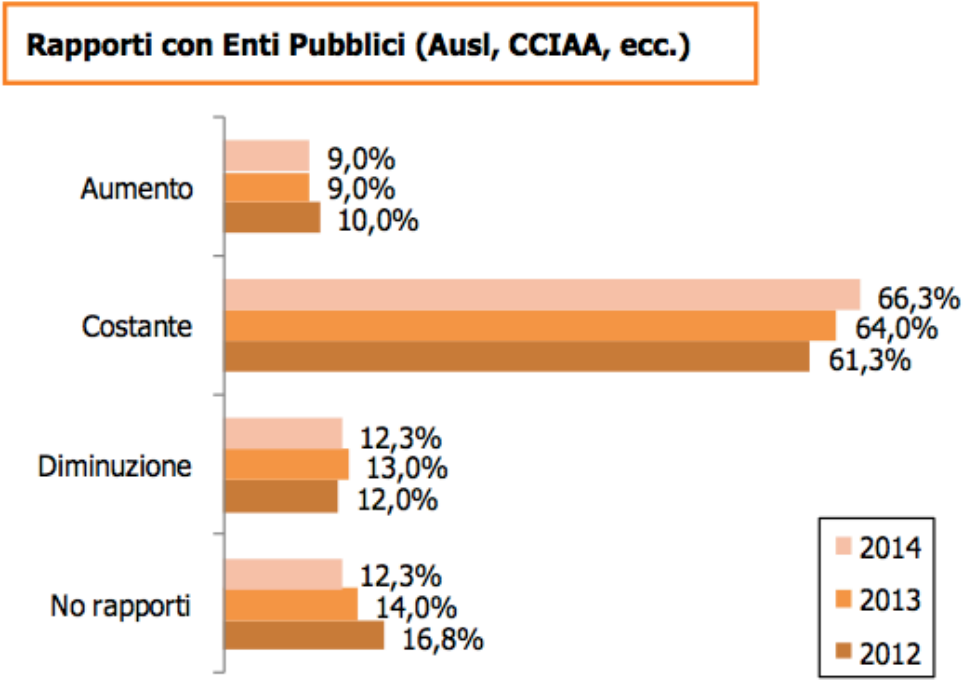


Fig. 4 Capacità relazionale con Enti Pubblici

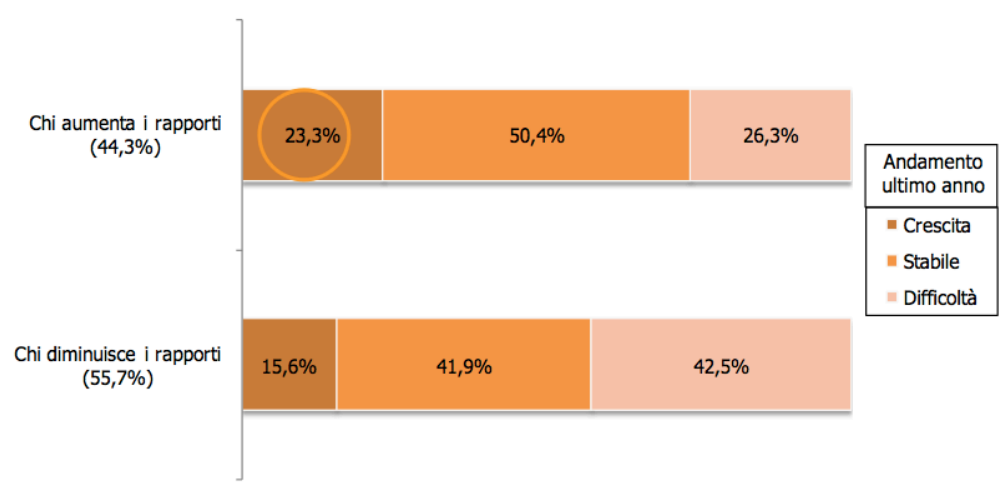


Fig.5 Correlazione tra capacità relazionale e performance aziendale

Un dato rilevante e interessante che si ricava dalla figura 5 è che dove crescono i rapporti tra le varie imprese, gli enti locali e pubblici cresce anche l'impresa *no profit*, le aziende che aumentano le proprie relazioni (44,3%) si trova in una situazione di miglioramento con una crescita del 23,3%.

Il rapporto evidenzia anche che il 22,7% delle aziende prevede di incrementare il personale, il 64% lascerà invariato l'organico e il 13,3% sarà costretto a diminuirlo.

### 3.5 Rischi e benefici derivanti dalle partnership

La collaborazione tra le imprese *profit* e *no profit* se ben gestita può portare a vantaggi reciproci secondo la logica *win-win*, ovvero quando entrambi le imprese ottengono un vantaggio dalla partnership.

I benefici per le imprese *profit* possono essere ricondotti a tre aree:

- Capitale umano: nelle imprese *profit* può aumentare il senso di appartenenza e di soddisfacimento dei dipendenti e con esso la motivazione con cui svolgono i loro compiti. Questo può tradursi in una riduzione del turnover e in un aumento della produttività. La visibilità che ne deriva da un'operazione di questo tipo può facilitare il processo di selezione delle risorse umane. Attraverso le collaborazioni si acquisiscono nuove competenze e si accresce anche la qualità delle proprie risorse umane.
- Reputazione: la collaborazione con un'azienda *no profit* aumenta la visibilità presso l'opinione pubblica, molti di questi progetti vengono pubblicizzati dai mass media. Attraverso un'adeguata campagna di comunicazione l'impresa può farsi conoscere ed apprezzare come un'organizzazione attenta alle tematiche sociali e aumentare la fedeltà dei clienti, migliorare le relazioni con gli interlocutori sociali e si può assistere alla riduzione di campagne negative ad opera di movimenti d'opinione.
- Profilo economico-finanziario: i benefici economici possono essere legati sia alla crescita del fatturato, grazie all'aumento delle vendite determinato dalla maggior fedeltà di clienti storici o dall'acquisizione di nuovi tramite i contatti creati grazie alla collaborazione o grazie all'accesso a nuovi mercati, che alla diminuzione dei costi anche attraverso gli sgravi fiscali o al miglioramento delle relazioni con banche ed istituti di credito. Dalla collaborazione possono nascere anche nuovi prodotti, si assiste quindi all'ampliamento della gamma di prodotti e/o servizi offerti.



I vari benefici sono interconnessi tra di loro che risulta difficile separarli. Problemi e insuccessi legati alla collaborazione creano al contrario problemi e possono avere effetti negativi. Il fallimento può generare insoddisfazione tra i dipendenti e una grave perdita di immagine e reputazione all'esterno, portando ad un calo delle vendite e ad un peggioramento della situazione economica finanziaria. Il non raggiungimento degli obiettivi prefissati può portare ad un aggravio degli investimenti effettuati nella partnership sia in termini monetari che di tempo.

Le partnership tra imprese *profit* e *no profit* in Italia sono un fenomeno in espansione ma ancora discontinuo.

Da uno studio della Divisione Ricerche e del Master in Management delle imprese sociali, non profit e cooperative della Sda Bocconi si evince che una migliore organizzazione e un approccio più strategico del processo di creazione di partnership potrebbe portare a delle collaborazioni più efficaci.

Dalla ricerca emerge che le tipologie più diffuse di partnership sono le forme elementari, ovvero le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni, solo il 16% delle imprese *no profit* sono coinvolte in iniziative di co-business, la forma più evoluta, e il 20% delle *profit*.

Le aziende *no profit* rispetto alle *profit* percepiscono maggiori elementi negativi e rischi collegati alle collaborazioni, il 60% delle imprese sociali cita tra gli elementi negativi l'atteggiamento utilitaristico delle aziende *profit*, le aziende *profit* invece nel 75% dei casi sono pienamente soddisfatte.

Un elemento che può compromettere la collaborazione è che i due mondi sono ancora troppo distanti e si assiste al disallineamento di competenze, linguaggi e prassi. Tra gli ostacoli si riscontrano la scarsa conoscenza delle modalità operative dei due tipi di imprese, l'assenza di competenze manageriali specifiche nelle aziende *no profit*.

Lo studio sopraccitato effettuato dalla Sda Bocconi identifica delle linee guida per il successo delle collaborazioni: dare maggiore attenzione all'organizzazione delle strutture di supporto, definire chiaramente gli obiettivi e gli accordi, coinvolgere il più possibile i dipendenti e gli stakeholder. Le imprese *no profit* possono, grazie alle collaborazioni, ottenere

maggiori e migliori risorse umane e finanziarie e un miglioramento delle competenze manageriali grazie al contatto diretto con manager e imprenditori di imprese *profit* più strutturate e solide.

La decisione di intraprendere un rapporto di collaborazione non è quindi una decisione semplice e richiede un'attenta analisi dei pro e dei contro e un'attenta selezione dei partner.

## Capitolo 4

### La crescita per adiacenze

---

#### 4.1 La crescita e le sue varie forme

Per fronteggiare un mercato e dei clienti sempre più esigenti e per rimanere competitivi bisogna attuare forme di crescita in grado di allargare la propria base clienti. La crescita viene vista talvolta come una strada obbligata per le imprese, infatti dai dati Istat si evince una correlazione positiva tra sopravvivenza e crescita, ma per non incorrere in processi di crescita errati si richiede una profonda conoscenza degli aspetti strategici, organizzativi ed economici.

La crescita può avvenire su due piani, o per linee interne o per linee esterne.

##### *Linee interne:*

La crescita per linee interne (Sicca, 2001) riguarda lo sviluppo e l'implementazione di nuove attività e comprende la diversificazione, l'aumento della capacità produttiva e l'integrazione verticale. Si fa leva sulle risorse possedute dall'azienda che sono le competenze, le conoscenze, le risorse finanziarie, umane e tecnologiche. Il modo più elementare per crescere è incrementare la propria capacità produttiva ma non è detto che vi sia un mercato pronto ad accogliere maggiore offerta, si può quindi optare per la diversificazione, attraverso la quale si entra in nuovi mercati e ci si rivolge a nuovi target di consumatori. La crescita per linee interne può avvenire anche per integrazione verticale delle attività produttive dell'azienda.

I vantaggi collegati a questo tipo di crescita sono il pieno controllo della strategia implementata e l'assenza di rischi collegati a soggetti esterni, tra le criticità vi sono la lunghezza dei tempi di attuazione e la necessità di avere ingenti risorse.

***Linee esterne:***

La crescita per linee esterne si effettua attraverso operazioni di fusione, acquisizione, joint-venture, alleanze. Questo tipo di crescita ha avuto una rapida diffusione negli ultimi anni essendo una modalità di crescita molto rapida e nel quale vi è una fusione di diverse competenze, conoscenze e risorse. Tra i vantaggi si riscontra quindi la rapidità di attuazione, la possibilità di acquisire nuove competenze e nuove risorse, l'opportunità di entrare in nuovi mercati in maniera rapida ed incisiva, il potenziale allargamento della base clienti, un possibile miglioramento delle performance economiche grazie alla razionalizzazione delle strutture, la possibilità di diversificare il portafoglio di prodotti/servizi.

Le criticità sono invece legate alla capacità di due o più imprese di collaborare insieme, di avere gli stessi valori e obiettivi, il rischio di resistenze organizzative da parte dei dipendenti rispetto ai cambiamenti messi in atto, l'aumento della struttura dei costi.

Esiste poi un'altra possibilità di crescita, ovvero l'internazionalizzazione, in un contesto competitivo sempre più globale questa strategia può garantire la sostenibilità dell'impresa (Sicca, 2001).

Entrando nello specifico dell'impresa sociale dobbiamo chiederci quali sono le strategie competitive considerando l'attuale scenario di mercato che possono essere adottate con successo.

Prendendo come riferimento lo schema teorico proposto da Ansoff (1968) e adattandolo alle imprese sociali si delineano quattro opzioni strategiche per far fronte ai cambiamenti in atto.

SERVIZIO/ PRODOTTO	NUOVO	Imprese incremental (Sviluppo del servizio)	Imprese innovative (Diversificazione)
	STESSO	Imprese tradizionali (Penetrazione del mercato)	Big players (Sviluppo di mercato)
	STESSO		NUOVO
	MERCATO		

Fig. 1 Le possibili alternative strategiche. *L'impresa sociale per l'innovazione sociali*, Picciotti, 2013

La strategia di *penetrazione del mercato* prevede la fornitura dello stesso servizio nel medesimo mercato, le imprese sociali dovrebbero cioè erogare gli stessi servizi alla Pubblica Amministrazione, ma a causa della crisi in atto questo modello si rileva di difficile replicabilità.

La strategia di *sviluppo del mercato*, ovvero la fornitura degli stessi servizi e prodotti ma a mercati nuovi. L'impresa amplia il proprio mercato di riferimento, o da un punto di vista geografico aumentando le aree in cui è presente, o allargando la tipologia di clienti pur rimanendo nella stessa area geografica. Aumentando le aree di competenza si assiste ad un percorso di crescita per vie interne e l'impresa riesce ad aumentare la propria dimensione, ad abbattere i costi e ad estendere la propria presenza a tutto il territorio nazionale. Le imprese sociali però spesso sono imprese di piccole e medie dimensioni quindi per implementare questa strategia di crescita devono ricorrere a percorsi di crescita esterni ovvero operazioni di fusione, acquisizione o collaborazioni e partnership.

La terza strategia riguarda lo *sviluppo del servizio*, cioè nuovi prodotti o servizi erogati nello stesso mercato in cui l'impresa già opera, questo è un approccio di tipo incrementale, che permette l'ampliamento del portafoglio.

L'ultima strategia è quella *diversificazione*, dove vi è il cambiamento sia del mercato di riferimento che delle attività svolte, ciò implica un grande sforzo per l'impresa.

Sul tema dell'innovazione e della crescita delle imprese sociali uno dei principali contributi è quello di Fazzi (2012), che sulla base dell'approccio di Osborne (2008), propone quattro tipologie di innovazione.

*Innovazione incrementale*: come suggerisce il termine, si riferisce all'introduzione di miglioramenti dei servizi e dei prodotti esistenti senza modificare il mercato di riferimento ed i clienti.

*Innovazione espansiva*: si assiste ad un ampliamento delle attività svolte dall'impresa, o all'espansione geografica o della base clienti.

*Innovazione evolutiva*: il mercato geografico e gli utenti restano invariati, cambiano invece i prodotti e i servizi offerti. L'impresa cerca di seguire ed interpretare le nuove esigenze dei clienti, soddisfacendo i loro bisogni con l'introduzione di nuovi prodotti e servizi. Questo tipo di sviluppo deriva sia dall'evoluzione della domanda che dalle capacità e dall'esperienza dell'impresa.

*Innovazione totale*: riguarda l'innovazione di prodotti e servizi ma anche lo sviluppo di nuovi mercati e di nuovi clienti. Questa innovazione comporta l'ampliamento delle attività delle imprese sociali, ripristinando la natura dell'impresa sociale stessa, ovvero quella di innovatrice.

## 4.2 Le determinanti della crescita e le sue dimensioni

Per capire quale forma di crescita applicare e ottenere una crescita profittevole è utile analizzare i fattori che la influenzano, anche se risulta molto difficile catturarli (Delmar, Davidsson, Gartner, 2003).

Dato il gran numero di fattori da considerare le determinanti della crescita di un'impresa sono state raggruppate in tre macro aree (Dobbs, Hamilton, 2007; Zhou, de Wit, 2009):

- *Determinanti individuali*: caratteristiche ed inclinazione dell'imprenditore;
- *Determinanti organizzative*: tutte quelle caratteristiche *firm-specific*;
- *Determinanti ambientali*: caratteristiche del settore di riferimento.

Entrando nello specifico di ognuna:

### ***Determinanti individuali:***

La crescita di un'azienda dipende dalle decisioni prese da un imprenditore (Zhou, de Wit, 2009), questa relazione deriva da due motivi (Dobbs, Hamilton, 2007): la cultura aziendale è influenzata dal fondatore e il livello di esperienza e competenze sono fattori portanti per la crescita di un'impresa.

Zhou e de Wit (2009) hanno studiato la figura dell'imprenditore e valutato le caratteristiche principali:

- *Tratti personali* tra cui il *need for achievement*, ovvero la spinta all'autorealizzazione, la propensione al rischio, il *locus of control*, quando le azioni dell'imprenditore influenzano quelle dei propri collaboratori, e l'auto-efficacia, cioè l'abilità di sviluppare tutto il necessario per raggiungere un determinato obiettivo.
- *Motivazione alla crescita*, gli imprenditori non gestiscono un business solo con l'obiettivo di massimizzare il profitto ma anche per fini personali di autorealizzazione e per fini sociali.
- *Competenze individuali* si riferiscono a skills, conoscenze, competenze e abilità di un imprenditore.

- *Background personale* riguarda l'istruzione e l'esperienza pregressa dell'imprenditore.

Le determinanti individuali rappresentano un punto di partenza indispensabile per la crescita aziendale (Smallbone, Leigh, North, 1995; Kirkwood, 2009; Zhou, de Wit, 2009) e strumenti per una crescita profittevole.

### ***Determinanti organizzative:***

Le determinanti organizzative si riferiscono all'impresa e sono quelle determinanti che influenzano la crescita interna e non quella esterna (Rantala, 2006). Le determinanti che influiscono sulla crescita sono età e dimensione dell'impresa, risorse, dynamic capability, struttura organizzativa e strategie aziendali.

- *Età e dimensione:* la grandezza delle imprese e l'età vengono considerati una delle determinanti della crescita aziendale (Moreno, Casillas, 2007) anche se degli studi dimostrano il contrario (Becchetti, Trovato, 2002; Moreno, Casillas, 2007), ovvero che le piccole aziende per raggiungere la scala minima efficiente tendono a crescere più velocemente. Nelle aziende più giovani si assiste ad un maggiore crescita (Glancey, 1998; Markman, Gartner, 2002) perché ancora non conoscono la loro dimensione ottima rispetto alle più mature che risultano quindi più statiche (Jovanovic, 1982) e poiché sono più innovative, flessibili e propense al rischio.
- *Le risorse in possesso dell'impresa:* Le risorse umane e finanziarie sono le più importanti per la crescita aziendale (Wiklund, Patzelt, Sheperd, 2009; Zhou, de Wit, 2009) ma va anche considerato il livello di profittabilità dell'impresa stessa che consente reinvestire i profitti indebitandosi nella minor misura (Steffens, Davidsson, Fitzsimmons, 2008).
- *Dynamic capabilities:* le dynamic capabilities sono quelle capacità dell'impresa di riconfigurare e ricombinare le proprie risorse (Teece, Pisano, Shuen, 1997), sono fondamentali per le piccole imprese per



esplorare nuove opportunità (Zahra, Sapienza, Davidsson, 2006). Tra le dynamic capabilities vi è la *scalability* cioè la reattività di un'impresa relativamente alla crescita (Zhou, de Wit, 2009), una crescita profittevole può avvenire solo se il modello di business adottato dall'impresa ha la giusta scalabilità.

- *Struttura organizzativa*: data la centralità delle risorse umane per la crescita è fondamentale la distribuzione dei compiti tra i dipendenti e il loro coordinamento (Zhou, de Wit, 2009).
- *Strategie aziendali*: le strategie aziendali influiscono ovviamente sulla crescita (Dobbs, Hamilton, 2007; Rantala, 2006; Wiklund, Patzelt, Sheperd, 2009); un fattore che influenza la crescita è l'indirizzo dettato dall'imprenditore stesso, avere un chiaro obiettivo di crescita aiuta il raggiungimento dell'obiettivo (Dobbs, Hamilton, 2007).

#### ***Determinanti ambientali:***

Per capire i processi di crescita bisogna considerare anche le determinanti esterne (Dobbs, Hamilton, 2007). Dess e Beard (1984) sostengono che l'ambiente è caratterizzato e influenzato da quattro dimensioni: dinamismo, intensità competitiva, eterogeneità e ostilità.

- *Dinamicità*: quando l'ambiente è caratterizzato da cambiamenti vi sono più opportunità di crescita per l'impresa.
- *Intensità competitiva*: una forte competizione crea ostacoli alla crescita.
- *Eterogeneità*: indica la concentrazione o la dispersione delle imprese, piccole aziende che operano in nicchie di mercato hanno maggiori occasioni di crescita.
- *Ostilità*: le barriere alla crescita possono essere inerenti il settore di riferimento o all'impresa stessa.

La crescita aziendale non riguarda solo l'aumento della profittabilità della stessa ma anche altre dimensioni, il concetto di crescita è stato assimilato a quello di crescita dimensionale, relazionale e qualitativa (Grandinetti, Nassimbeni, 2007).

- ***Crescita dimensionale***: è la crescita in senso stretto, riguarda l'allargamento dei confini proprietari dell'azienda, per linee esterne o interne;
- ***Crescita relazionale***: concerne l'ampliamento delle relazioni dell'impresa utili per il vantaggio competitivo, è quindi l'allargamento della rete che crea valore per l'impresa.
- ***Crescita qualitativa***: questo aspetto interessa il potenziamento delle competenze aziendali esistenti o lo sviluppo di nuove e le relazioni con soggetti terzi che portano ad un vantaggio competitivo.

### 4.3 La crescita per adiacenze

Il settore *no profit*, caratterizzato da poche risorse economiche-finanziarie, organizzative e umane, può riscontrare grandi difficoltà nell'intraprendere un percorso di crescita. Quello più adatto a questo tipo di imprese è un'opzione intermedia, cioè la crescita per adiacenza, per le imprese sociali risulta più facile entrare in business limitrofo al proprio piuttosto che crearne uno da zero.

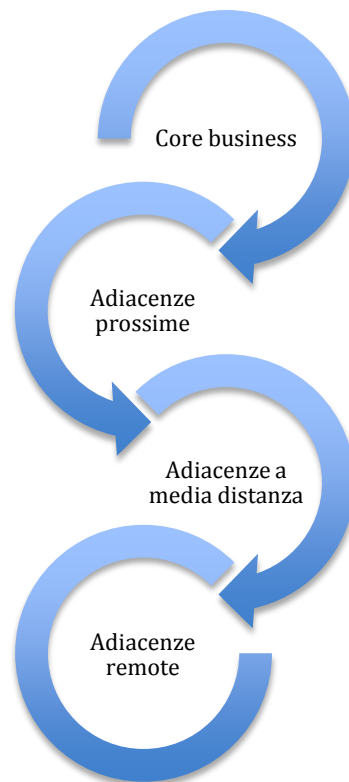
L'impresa una volta aver consolidato il *core business* può ridefinire il proprio modello di business per la crescita adottando la crescita per adiacenze, ovvero ampliare i propri confini verso nuovi territori, aree limitrofe, sfruttando i punti di forza ma mantenendo pur sempre un contatto con l'attività *core*.

Jack Welch, parlando della sua ricerca di opportunità di crescita all'interno di General Electric: *“espandersi in business adiacenti è il modo più facile per crescere. Quando un'organizzazione accetta la sfida di ridefinire continuamente i suoi mercati in modo da ridistribuire le sue quote, finisce per aprire gli occhi rispetto alle opportunità di crescita nei mercati adiacenti”*.

La crescita ottenuta grazie all'espansione nelle adiacenze ha tre caratteristiche distintive: questa strategia può condurre a delle innovazioni collegate capaci di generare una crescita significativa, essendo fondata su un *core business* può aiutare a rafforzarlo o difenderlo, essendo un viaggio nell'ignoto amplifica i rischi collegati ad una strategia di crescita rispetto a quelle basate su una crescita organica e sottrae risorse al *core business*.

La crescita per adiacenze può essere vicino al *core business*, cambiando una sola dimensione, come nel caso si decida di offrire gli stessi prodotti e servizi ma rivolgendosi a nuovi clienti, oppure può allontanarsi molto dal *core business*, come quando l'azienda decide di vendere un prodotto correlato a quelli già esistenti sfruttando un nuovo canale distributivo.

E' necessario capire con precisione la distanza di una strategia di crescita dal *core business*, così da stimare la percentuale di rischio e non rischiare di sottostimarlo.



*Fig. 1 Distanza tra le opportunità di crescita e il core business*

Le strategie di espansione nelle adiacenze possono assumere diverse forme:

- Ci si può spostare dalla produzione di prodotti all'erogazione di servizi e viceversa;
- Si può entrare in un nuovo settore a livello di prodotto o servizio o rivolgersi a nuovi clienti;
- Si può creare un modello di business completamente nuovo facendo leva su un asset fondamentale;
- Si può allargare proprio business in nuovi mercati geografici;
- Si possono aggiungere nuove linee di prodotti.

La crescita per adiacenze ha tre obiettivi principali:

- espandere e rafforzare il *core business* con l'ausilio di prodotti e servizi adiacenti;
- iniziare una nuove fase di crescita redditizia;
- rivitalizzare un business poco redditizio o che si trova in una fase decrescente.

## 4.4 Le varie tipologie di adiacenze e come valutare le opportunità di crescita

Le tipologie di adiacenze che si possono sviluppare dal core business sono sei:

- *Adiacenze di prodotto*: consiste nella vendita di nuovi prodotti o servizi ai clienti già acquisiti, è una delle più utilizzate;
- *Adiacenze geografiche*: l'impresa entra in una nuova area geografica, ma molte aziende sottovalutano la difficoltà di questa strategia per cui si spiega il tasso di fallimento;
- *Adiacenze lungo la catena del valore*: riguarda la salita o la discesa lungo la catena del valore ed è una forma molto complicata di crescita;
- *Adiacenze di canale*: è l'utilizzo di nuovo canale di distribuzione;
- *Adiacenze a livello di cliente*: tenendo fermo il business di riferimento l'azienda si rivolge ad un nuovo target di clienti;
- *Adiacenze a livello di nuovo business*: riguarda la costruzione di un nuovo business sfruttando le competenze finora acquisite, è la forma più rara di espansione ed è anche la più difficile da attuare.

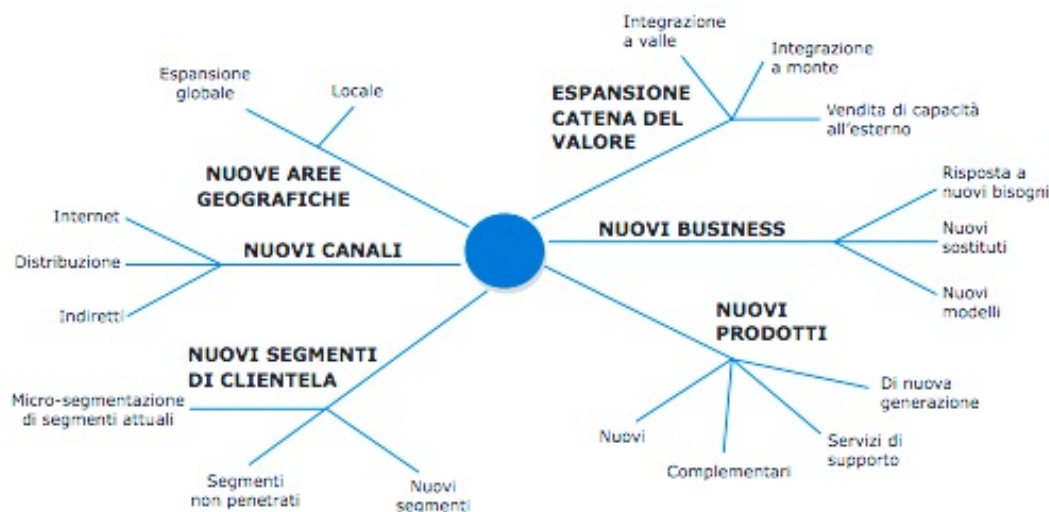


Fig. 2 Le diverse tipologie di adiacenza che si possono irradiare dal core business (Zook, 2004).

Alla base della crescita per adiacenze vi è il concetto di replicabilità (Zook, 2004), cioè la conoscenza di una formula ripetibile che porti ad una crescita profittevole. Per attuare una strategia di crescita vincente bisogna conoscere il cliente, avere ben a fuoco le dinamiche competitive, avere un core business forte e avere una formula replicabile in nuovi contesti, in nuovi territori e in nuovi business.

La replicabilità può quindi essere formulata studiando a fondo il cliente, i principi base per l'analisi dei clienti sono i seguenti:

- *Analizzare il sistema economico e le fonti di profitto relative al cliente:* l'impresa deve studiare le determinanti di costo e di profitto dei clienti principali, deve comprendere i driver economici del cliente tanto quanto il cliente stesso;
- *Conoscere la disponibilità di spesa del cliente:* se si vuole vendere alla stessa base clienti prodotti o servizi nuovi bisogna conoscere la loro disponibilità a spendere, quando si vogliono vendere prodotti strettamente legati a quelli già venduti e si conosce bene il cliente si ha un tasso di riuscita molto alto;

- *Comprendere il ciclo di vita degli acquisti del cliente*: cercare una relazione tra gli acquisti così da poter sfruttare le opportunità di espansione;
- *Segmentare della clientela*: si possono identificare nuove opportunità, nuove aree geografiche o nuovi target di clienti.

Per capire quale percorso di crescita per adiacenze intraprendere bisogna analizzare se la crescita si basa sul rafforzamento del *core business*, scegliere le adiacenze con i profit pool più considerevoli e cercare di essere il leader nel settore in cui ci si vuole espandere.

Entrando nello specifico:

- ***Le migliori strategie di adiacenze si basano sul rafforzamento del core business***: la correlazione con un business forte permette all'impresa di creare valore allargando i propri confini. Le aziende che hanno vinto la sfida della crescita per adiacenze hanno saputo trovare un buon equilibrio tra il *core business* e le nuove attività, facendo in modo che si rafforzassero a vicenda. I manager devono quindi valutare la correlazione tra le varie opportunità di crescita, studiarne i punti di forza e quelli di debolezza, cioè può essere attuato studiando la distanza economica dei due. Solitamente, la presenza di legami economici tra l'attività principale dell'impresa e le nuove adiacenze moltiplica le probabilità di successo.

Un metodo per analizzare se vi sono fattori economici in comune o meno tra le vecchie attività e le nuove è determinare se l'iniziativa di crescita ha caratteristiche uguali o simili al *core business*:

- Clienti: sono gli stessi o sono nuovi?
- Competitor: sono quelli già affrontati o no?
- Struttura dei costi: è la stessa o è differente?
- Canali distributivi: sono gli stessi o se ne usano dei nuovi?
- Singola risorsa: se il core business si basa su una singola risorsa essa è indispensabile anche per la nuova attività?



Se le caratteristiche coincidono allora la distanza dal *core business* è nulla; il successo della strategia di crescita per adiacenza è inversamente proporzionale alla distanza dal *core business*.

- ***Scegliere le adiacenze con i profit pool più sostanziosi***: i profit pool rappresentano come i profitti sono ripartiti tra le varie attività che compongono la catena del valore di un settore economico, permettono di conoscere la grandezza di un settore, i profitti che genera e quelli futuri quindi il tasso di crescita. Conoscere il profit pool permette all'imprenditore di scegliere le attività che generano più profitto.
- ***Insistere sul potenziale di un'economia di leadership***: quando si decide di effettuare un investimento per ampliare i confini dell'impresa in un'area adiacente si deve considerare il fabbisogno futuro ed avere il potenziale per tener testa al leader di mercato.

Le adiacenze quindi condividendo capacità con il *core business* permettono di realizzare sinergie ed economie di scala ~~rafforzano~~ **rafforzano** il *core business* e non sottraggono risorse, per questo prima di crescere bisogna avere una base solida e forte, creano maggior valore per i clienti attuali rafforzando la proposizione di valore. Per gestire al meglio il legame delle nuove attività con quelle preesistenti l'impresa deve condividere le economie, le decisioni, i valori, la cultura aziendale, gli obiettivi e le risorse umane.

## Capitolo 5

### Un caso di scalabilità nel settore *no profit*: Made in Carcere

---

#### 5.1 Presentazione del caso *Made in carcere*



*Made in Carcere*, marchio di Officina Creativa, nasce nel 2007 da un'idea di Luciana Delle Donne, ex *top manager* del settore bancario e finanziario che decide di cambiare vita, lasciarsi alle spalle una brillante carriera e dedicarsi al mondo del volontariato. Intraprende così un percorso non facile, una scelta di grande valore e forte coraggio: lavorare con le detenute, donne ai margini della società.

La Delle Donne, nonostante le grandi difficoltà legate al lavoro in carcere, vuole vincere la sua sfida, dare una “seconda opportunità” alle persone che vivono in una situazione di degrado e dare una “doppia vita” ai tessuti, tutti rigorosamente riciclati.

Luciana Delle Donne attraverso *Made in Carcere* diffonde la sua filosofia di una seconda chance per tutti, lanciando un messaggio di speranza, solidarietà, unione, libertà, possibilità di emancipazione, rispetto.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Per maggiori informazioni si rimanda a: *Made in carcere, la seconda vita di Luciana. Da manager bancaria a innovatrice sociale (La Repubblica)*  
[http://www.repubblica.it/next/2014/05/05/news/made\\_in\\_carcere\\_la\\_seconda\\_vita\\_di\\_luciana\\_da\\_manager\\_bancaria\\_a\\_innovatrice\\_sociale-85286457/](http://www.repubblica.it/next/2014/05/05/news/made_in_carcere_la_seconda_vita_di_luciana_da_manager_bancaria_a_innovatrice_sociale-85286457/)

*Made in Carcere* è una cooperativa sociale senza scopo di lucro che svolge tutta l'attività produttiva all'interno della casa circondariale Borgo San Nicola di Lecce, nel blocco femminile le detenute si occupano della cucitura dei prodotti, nel blocco maschile è nata "La cittadella del tessile" dove i detenuti eseguono il taglio dei tessuti e la stampa delle etichette potenziando l'efficienza del processo produttivo. Nella struttura penitenziaria di Trani vi è un altro piccolo laboratorio in cui vengono cuciti solamente dei modelli di borse. *Made in Carcere* dà la possibilità di lavorare anche alle donne agli arresti domiciliari che hanno il permesso di recarsi nel laboratorio di Lequile.

I valori alla base del lavoro di Officina Creativa sono:

- **Inclusione sociale:** tutta l'attività di produzione è svolta da detenuti e detenute con lo scopo di insegnare loro un mestiere e avere la possibilità di trovare un impiego una volta usciti dal carcere. Officina Creativa offre corsi di formazione ai propri dipendenti per far acquisire loro la padronanza del mestiere necessaria a svolgere queste attività con professionalità, insegnando loro a rispettare i tempi di consegna e a garantire la qualità del prodotto. Attraverso il lavoro, i detenuti acquisiscono i concetti di valore, dignità e responsabilità, è una forma di riscatto e di rinascita.
- **Rispetto per l'ambiente:** i tessuti usati sono materiali riciclati, donati da grandi aziende del settore della moda. La lycra usata per i braccialetti, prodotto di punta del marchio, è donata dal consorzio Mare di Moda, la seta utilizzata per prodotti più di nicchia è stata donata da Mario Prayer. Altri brand donatori di tessuti e contributori sono Costume National, Borsalino, Meltin Pot, Altana e Miroglio, Jersey Lomellina, ecc.

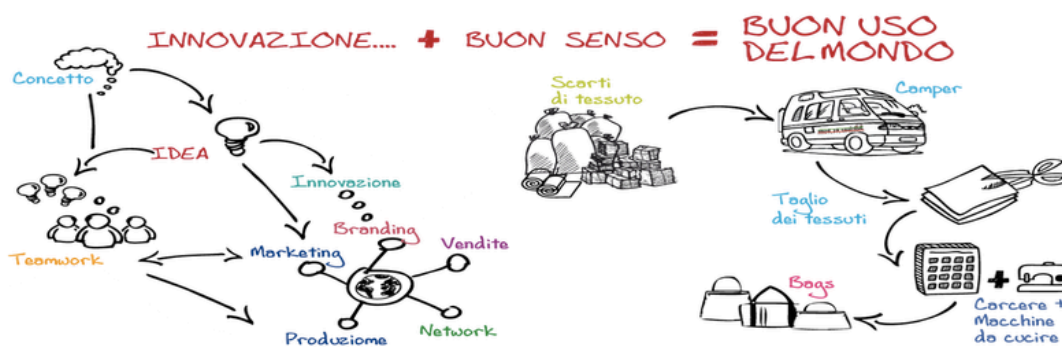


Fig.1

[http://www.madeincarcere.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=54](http://www.madeincarcere.it/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=54)

Alla base dell'operato di *Made in Carcere* vi è il concetto di innovazione, declinato in questo caso in innovazione sociale. Attraverso nuove idee che soddisfano bisogni sociali e che allo stesso tempo creano relazioni e collaborazioni (Zanoni, Pacchi, Masetti-Zannini) la Delle Donne è riuscita a creare un modello di business vincente. L'innovazione sociale è altro dall'innovazione che nasce dalla competizione di mercato e dalla ricerca di maggiore profitto, ha come fine ultimo quello di aumentare il benessere della collettività, soprattutto di quelle persone che vivono in uno stato di disagio. L'innovazione sociale proposta da *Made in Carcere* non è più solo un'idea ma una pratica innovativa, cioè l'applicazione efficace e sostenibile di una nuova idea di prodotto, servizio, *business model*.

Inoltre, grazie a questo progetto Luciana Delle Donne ha contribuito a sdoganare i timori e le perplessità legati al lavoro in carcere e a promuovere una realtà spesso dimenticata.

## 5.2 Interviste

### Luciana Delle Donne

#### CEO *Made in Carcere*

##### *Qual è il core business di Made in carcere?*

Ci sono due veri e grandi filoni, quello imprenditoriale e quello umano e sociale. Prima del *core business* abbiamo una *mission*: ricominciare tutto di nuovo! Fermarsi. Riflettere e creare più coesione sia sociale che imprenditoriale.

L'output, e quindi il nostro *core business*, invece è quello di produrre gadget etici, accessori e package in generale. La forte novità è la personalizzazione dell'oggetto e che son tutti realizzati con materiale di recupero e rimanenze di magazzino, donatoci da grandi aziende tessili locali e nazionali.

Facciamo così rivivere questi tessuti (alcuni dimenticati, altri scarti di produzione) attraverso la realizzazione di braccialetti e accessori per l'ufficio, il tempo libero, come borse, fasce per capelli, portachiavi, etc. come anche custodie per computer, I Pad, ma anche nel settore food realizzando tovaglette, porta bicchiere, porta bottiglie, grembiuli, portapane, porta panettone e presine.

Dal punto di vista sociale invece pensiamo di poter incidere sul cambiamento. Come diciamo spesso, insegniamo alle donne detenute a raddrizzare le cuciture storte della loro vita. Le detenute imparano non solo un mestiere ma si avvicinano al mondo reale del lavoro. Ed attraverso questa iniziativa viene fuori anche la loro parte creativa, acquisendo, in alcuni casi, il gusto per il bello, familiarizzano con la bellezza dei colori e degli accostamenti cromatici, tutte cose che aiutano a sopravvivere.

Colorare la vita per noi è una delle cose più importanti e terapeutiche.

Si può ricominciare a ricostruire un percorso di inserimento e adattamento ad una vita “normale” attraverso il lavoro e l’acquisizione di competenze lavorative come quello della sartina del “Made in Italy” .

La bellezza e l’ironia che il progetto *Made in Carcere* trasuda è un toccasana con un impatto sociale molto forte che non si limita alla donna detenuta ma contamina positivamente anche la famiglia e soprattutto i figli.

### ***Quali sono i limiti di espansione dei vostri prodotti?***

La nostra è una produzione soprattutto artigianale, anche se ultimamente cresce sempre di più la domanda, anche per altri carceri femminili collegati a noi tramite il progetto Sigillo. In questo modo si organizzano economie di scala e creando un’unica struttura commerciale e di marketing a supporto si ottimizza e si rimuovono eventuali limiti di espansione.

Dall’altra parte ambientalista, la materia prima non è mai un limite, perché ci saranno sempre rimanenze e scarti, per il repentino cambiamento di tendenze e mode.

### ***Come nascono le partnership? Perché si è iniziato a pensare ad alleanze con le grandi imprese?***

Riteniamo sia fondamentale stringere alleanze, da soli infatti non si va da nessuna parte, serve la creazione di Reti d’impresa o comunque alleanze strutturate, dove ognuno apporti la propria passione e competenze e si faccia attraversare dalle diversità. Non serve più individualismo e neanche protagonismo. Serve un gruppo affiatato che combatte e costruisce benessere. Ecco perché nasce dalla parte produttiva di *back end* il “Progetto Sigillo”, una piattaforma organizzativa a supporto delle diverse carceri femminili italiane. *Sigillo* è infatti la prima agenzia nazionale di coordinamento dell’imprenditorialità delle donne detenute. Nata dalla volontà di alcune cooperative di Lecce, Trani, Torino e Milano che, sotto l’egida

del Ministero della Giustizia, si propongono di curare le strategie di prodotto, comunicazione e posizionamento sul mercato di quanto realizzato dalle donne detenute nei laboratori sartoriali avviati negli istituti penitenziari italiani.

Dalla parte commerciale e di *front end* è fondamentale creare network di tipo istituzionale e social, dando visibilità all'iniziativa in modo costante. Con ironia e leggerezza siamo riusciti a “sdoganare” il Made in Carcere, anche divulgando e diffondendo con carattere accademico l'iniziativa. Siamo presenti in Bocconi, Cattolica, Luiss etc.

Noi riteniamo sia fondamentale avere un approccio innovativo. Infatti per noi Innovazione è un'alta delle nostre parole chiave. E' come se fosse un sesto senso. Bisogna studiare molto e capire dove si sta spostando il mercato e soprattutto quali bisogni emergono. Secondo me fare innovazione significa avere la capacità di soddisfare i bisogni latenti non ancora manifestati.

Riuscire quindi ad essere pronti con soluzioni adeguate all'evidenziarsi di scenari in cambiamento.

Non serve più individualismo e neanche protagonismo. Serve un gruppo affiatato che combatte e costruire benessere.

***I prodotti offerti alle aziende partner sono standardizzati o personalizzati in base alle esigenze e alle richieste del cliente?***

I nostri prodotti non sono e non possono essere standardizzati. Produciamo tutti i prodotti con materiali donatoci da diverse aziende per cui tutti diversi tra di loro. Le fantasie e i colori utilizzati sono decisi dai clienti in base alle nostre disponibilità e anche i modelli sono disegnati e prodotti accogliendo le richieste dei clienti, andando incontro alle loro esigenze. La personalizzazione riguarda in particolare le etichette dei prodotti, accanto a quella Made in Carcere vi è quella dell'azienda che commissiona i prodotti.

Gli unici prodotti standardizzati, riguardo i modelli, non i tessuti, sono quelli venduti nello store on line e presso alcuni negozi, come quello di Ostuni che vende solo i nostri prodotti. *Made in Carcere* lavora molto sulla personalizzazione, vogliamo rendere unici i nostri prodotti.

***I prodotti personalizzati sono correlati al core business? Come vengono sviluppati?***

Sì, sono correlati al core business. La nostra filosofia di base ovvero inclusione sociale e rispetto per l'ambiente sono il filo conduttore di tutto il nostro lavoro. Tutti i nuovi prodotti quindi nascono dall'uso di materiali riciclati e sfruttando le competenze acquisite in questi anni. Convinti sempre di dover "difendere il Pianeta o il pianeta si difenderà da solo!"

***Come vengono sviluppati i nuovi prodotti?***

Alcune volte sono i clienti a chiedere determinati prodotti specifici, altre volte siamo noi a proporli, spesso però ci si confronta e nascono nuove idee. Ad esempio sono state cucite delle tovagliette per una cena di beneficenza, anche in questo caso il prodotto *Made in Carcere* era riconoscibile per il design accattivante e per la funzionalità. Abbiamo usato dei taschini di camice come porta posate cucito alla tovaglietta, una volta usata la tovaglietta si può ripiegare all'interno del taschino. Tutti i nostri prodotti vogliono essere utili, funzionali, pratici. Tra le iniziative che non riguardano la produzione di gadget ma che sono comunque collegate al nostro *core business* vi è quella degli Orti Verticali, piccoli orti creati con sacchi di juta donati da Quarta Caffè montati su delle impalcature di legno costruite nei laboratori di falegnameria del carcere.



**Giovanni Lo Storto**

**Direttore Generale *Luiss Guido Carli***

*Quali sono le vostre linee di business?*

Il nostro obiettivo primario, per il quale si muove l'intero apparato di governance e di gestione della LUISS, è la formazione. Affrontiamo ogni giorno la sfida di accrescere il valore che diamo ai nostri studenti e di avvicinare una fetta sempre più larga di potenziali studenti offrendo loro un percorso accademico e formativo rotondo, completo, di standard elevatissimo e in linea con un mercato che evolve in tempi estremamente rapidi. Inoltre, la nostra *mission* è anche quella di connettere il mondo dell'accademia a quello del lavoro, recependo le esigenze delle imprese e adattando su di esse il nostro percorso formativo, che è dunque estremamente competitivo.

Per fare un esempio, consapevoli di quanto il mercato del digitale stia acquisendo una capacità e una rilevanza sempre maggiori, abbiamo introdotto tre nuovi indirizzi di laurea magistrale:

- *Innovation & Entrepreneurship*, in lingua inglese, per diventare un imprenditore competente nell'analisi e gestione di processi innovativi all'interno di un'azienda;
- *Digital Management*, prepara figure manageriali capaci di governare processi di semplificazione e digitalizzazione;
- *Marketing*, offre una preparazione multidisciplinare che spazia tra marketing, statistica e informatica, analisi dei Big data in un'ottica marketing analytics e metrics.

*Che ruolo ha il Cause Related Marketing all'interno dell'azienda?*

LUISS ha assunto da alcuni anni una linea che vede affiancarsi il *core business*, nel nostro caso l'alta formazione, a cause sociali, da sposare per perseguire il nostro scopo, ossia quello di educare i ragazzi in un contesto che li faccia crescere

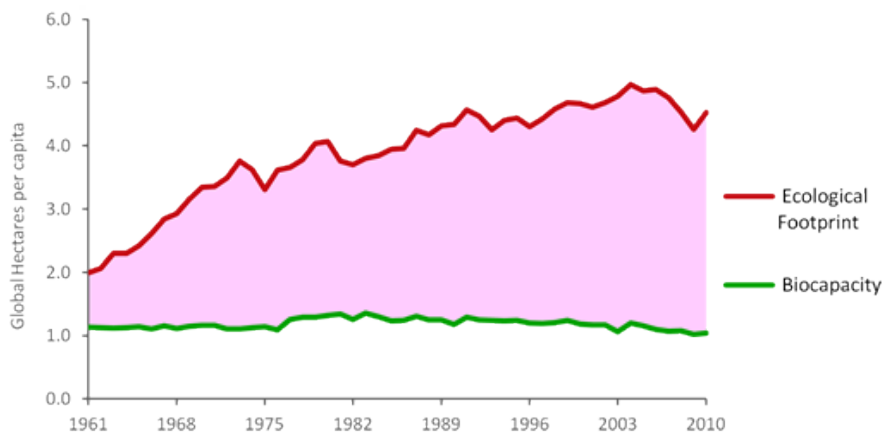
come persone, oltre che come professionisti. Il numero di iniziative che abbiamo realizzato in questi ultimi mesi in tal senso è crescente ed è in atto un grande e importante lavoro per fare sempre di più e sempre meglio. L'obiettivo principale è quello di integrare due sfere, quella dell'accademia e quella del volontariato, che per troppo tempo sono rimaste scollegate tra di loro, rendendole strumento di crescita, prima ancora che di marketing.

### ***In che modo il business si relaziona con le politiche di CSR?***

L'integrazione di preoccupazioni ecologiche, di sostenibilità e di rispetto dell'ambiente circostante è un aspetto relativamente recente nella gestione del business. I nostri sistemi economici si stanno trovando di fronte a una quantità di risorse in costante diminuzione. Se le risorse materiali di cui il nostro pianeta è dotato vanno pian piano riducendosi, con esse si riduce anche la possibilità che possiamo farne un uso smodato e sregolato.

Un'analisi della BBC del 2012 riporta dati allarmanti. Secondo queste previsioni, tra meno di 200 anni (nel 2208) la foresta amazzonica sarà completamente distrutta, nel 2090 lo sarà anche la foresta pluviale indonesiana e nel 2100 tutte le barriere coralline. I combustibili fossili (carbone, petrolio, gas) si esauriranno in meno di 40 anni e nel 2060 si potrebbe raggiungere la soglia critica di 2°C di aumento della temperatura. Nel 2030, i ghiacci dell'Artico saranno probabilmente completamente sciolti in estate.

Inoltre, si stima che l'Italia viva ben al di sopra della sua capacità naturale, come illustra questo grafico:



Fonte: *Global Footprint Network, 2012,*

<http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/trends/italy/>

Forti di queste considerazioni e consapevoli di dover ricoprire un ruolo di primo piano per la sensibilizzazione verso questi temi, abbiamo avviato il processo di certificazione LEED, che consentirà al nostro campus di viale Romania di diventare il primo *green* d'Italia. La certificazione LEED, infatti, misura l'impatto ambientale delle strutture secondo parametri molto rigorosi e stiamo facendo enormi progressi per ridurre al minimo la nostra "impronta".

Non possiamo pensare che le nostre scelte in ambito ambientale ed etico a livello locale siano immuni da conseguenze globali. Ecco dunque che la CSR non è più un settore distante dal core business, ma lo integra e lo completa, ottimizzando le risorse e aggiungendo valore all'output che il business stesso produce.

***L'Istituzione Universitaria è coinvolta in altre partnership con organizzazioni no profit?***

Sì e ne siamo orgogliosi. La scorsa estate abbiamo lanciato il progetto VolontariaMENTE, che ha visto più di 150 ragazzi partecipare a un periodo di volontariato durante la pausa estiva dagli esami. VolontariaMENTE un progetto formativo che consente agli studenti di sperimentarsi concretamente in attività dal forte impatto etico e sociale. Il programma prevede attività sviluppate in

collaborazione con associazioni di volontariato, compatibili con gli impegni accademici e riconosciute attraverso crediti formativi.

I ragazzi hanno avuto modo di cimentarsi nel lavoro nei campi confiscati alle mafie a Palermo e Reggio Calabria, con i bambini delle periferie romane, nel Villaggio EveryOne di Save the Children e con le donne detenute nel carcere di Lecce con Made in Carcere. Da qualche settimana, inoltre, alcuni ragazzi hanno l'opportunità di acquisire concreta consapevolezza del valore della legalità grazie al lavoro in alcune attività commerciali del centro di Roma confiscate alle mafie.

***Come è nata la collaborazione con Made in Carcere e da quanto dura? In che tipo di attività rientra?***

E' nata nell'ambito del progetto VolontariaMENTE, lanciato lo scorso anno, che possiamo raccontare in modo più dettagliato attraverso le iniziative stesse. Anzi forse ne è stata una delle idee di partenza. E' bastata una chiacchierata con l'energizzante Luciana Delle Donne. Il racconto della bellezza che aveva deciso di regalare alla sua vita abbandonando gli schemi ordinari di un lavoro ordinario, sebbene fatto di carriera e successo, è stato per me folgorante. La forza emotiva con cui con leggerezza Luciana è capace di raccontare e rappresentare plasticamente il valore nei valori su cui lavora ha fatto scattare una molla di curiosità e voglia di partecipare. Di lì è stato un tutt'uno. Ed è seguito il progetto con gli altri progetti che pure si sono mossi nel solco della declinazione in una unica esperienza di fatica fisica, sensibilità verso i temi della legalità e sensibilizzazione verso il rispetto degli altri ed in qualche modo della loro sofferenza.

***Queste attività come si relazionano con il core business dell'azienda?***

Queste attività contribuiscono ad arricchire la formazione degli studenti, consentendo loro di fare delle importanti esperienze pratiche mentre sono ancora

all'università, cosicché siano *employable* prima ancora di essere *employed*. Ancor più rilevante è il fatto che, grazie a queste iniziative, riusciamo a trasmettere dei valori che, affiancati a una solida preparazione teorica, faranno dei ragazzi di oggi la classe dirigente di domani, competente e “portatrice sana” di valori.

***In che modo i prodotti Made in carcere possono essere accostati a quelle della vostra azienda? I prodotti Made in carcere sono standardizzati o personalizzati? Che tipo di canale utilizzate per vendere il prodotto?***

Oltre al valore dell'esperienza con Made in Carcere per i nostri studenti, abbiamo deciso di utilizzare i loro prodotti come gadget simbolo della nostra Biblioteca. I tessuti riciclati lavorati dalle detenute sono stati *brandizzati*, affiancando il logo di Made in Carcere a quello di LUISS, creando una commistione estremamente efficace sia in termini di valori, che di marketing. Disponibili in vari colori e con il logo della Biblioteca LUISS “No panic, ask a librarian!”, questi prodotti hanno assunto – se possibile – una “terza vita”, diventando una bandiera dell'impegno di LUISS nei confronti di iniziative di stampo sociale che generino valore.

**Nicola Dambra**

**Corporate Social Responsibility Executive *Alitalia***

*Quali sono le vostre linee di business?*

Alitalia è una compagnia aerea quindi il business principale è il traffico di passeggeri e merci, ovviamente il core business è quello dei passeggeri nazionali, internazionale e intercontinentale e una piccola parte cargo merci che ammonta al 10%.

*Che ruolo ha il Cause Related Marketing all'interno dell'azienda?*

Sostanzialmente in Alitalia un cause related marketing non c'è, ormai è molto superato nelle aziende. Il CSR ha avuto vita molto breve, si è percepita l'importanza e il bisogno concreto, oggi più che mai, di parlare direttamente di sostenibilità. Quindi per quanto riguarda l'esperienza diretta di Alitalia il CSR non è mai esistito, non c'è mai stato.

*In che modo il business si relaziona con le politiche di CSR?*

La sostenibilità in Alitalia, ma questo vale per tutte le grandi imprese, italiane ed estere, è la strategia per l'azienda. Oggi tutta la strategia economica dell'azienda passa inesorabilmente attraverso la sostenibilità, oggi più di ieri la sostenibilità è il driver, non uno dei driver. E' il driver del nuovo business perché Alitalia, ma tutte le grandi imprese, si sono rese conto che soltanto rispondendo positivamente alla domanda "questo business sarà un business per sempre?" possono forse sperare di durare, cioè di dare continuità al business. Nel senso che oggi non si può più puntare al breve termine, al medio termine, oggi la *vision* è quella del lungo termine, una cosa difficilissima a farsi, non ho detto con questo che si fa ma la

visione di business, il modello di business, sempre più si orienta verso questo atteggiamento. Dobbiamo puntare al lungo termine. La visione di Alitalia è la stessa di tutte le altre compagnie aeree dell'allezana Sky Team, che è la visione di ventuno compagnie aeree. Io sono il chairman di ventuno compagnie aeree ed ho questo ruolo: sviluppare il tema della sostenibilità. Sostenibilità nella lingua francese viene tradotto come sviluppo durevole, oggi le imprese hanno bisogno di puntare sullo sviluppo durevole. Se non puntiamo su quello che può durare non possiamo fare business, il business passa inderogabilmente attraverso la linea di continuità, quasi del "per sempre".

Ad oggi non ci sono case history che possono provare che questa visione può essere realmente applicata però ci si sta impegnando, molte aziende si stanno impegnando verso questa visione.

### ***L'azienda è coinvolta in altre partnership con aziende no profit?***

Quella di Mic è stata un piccola parentesi. Dobbiamo distinguere la sostenibilità in diversi ambiti, c'è quella sociale, ambientale ed economico finanziario. E' chiaro che in Italia e quindi in Alitalia, la parte sociale, cioè lo sviluppo di partnership con il mondo *no profit* è la cosa più facile da farsi. Molte difficoltà in Italia e in Alitalia ci sono in ambito di strategia ambientale e di strategia economico finanziario, nel senso che c'è da fare molto in questi ultimi due ambiti. Fare responsabilità sociale con azioni di social marketing è troppo facile, addirittura troppo banale, ma non per questo Alitalia non le ha fatte. In modo particolare però ho sempre personalmente pensato di dover sentire e quindi mappare tutti gli stakeholders di Alitalia e capire quali fossero i reali bisogni. Ti faccio un esempio per tutti, quando c'è stato il terremoto a Tokio o lo tsunami in Thailandia, laddove ci sono situazioni ambientali difficili, catastrofi ambientali importanti Alitalia c'è, perché se Alitalia vola in quei paesi deve avvertire un senso di responsabilità in quei paesi. Nel caso del terremoto di Tokio, Alitalia decise, attraverso un'azione di rivisitazione di tutto ciò che aveva di raccogliere le copertine di bordo negli aerei che sarebbero andate buttate e, di unirle tutte

assieme siccome erano integre, di ricompattarle e spedirle a Tokio per dare la possibilità agli sfollati di scaldarsi. Così come attraverso le istituzioni abbiamo capito che avevano bisogno di valige o avevano bisogno di necessità di abiti abbiamo sentito tutti i partners di Alitalia da Yoox a Corneliani per dire voi mi date gli abiti, noi mettiamo le coperte e i cuscini e facciamo una spedizione umanitaria importantissima, reale, concreta senza parlare con le ONG. Perché il rischio che si corre nel parlare con le ONG è di perdere tempo. Faccio un esempio per tutti, con l'Unicef purtroppo l'azione non è a breve termine o immediata, si parla semplicemente di recupero denaro, di found raising, ma in situazioni di emergenza le persone hanno realmente bisogno in quel momento del pronto intervento. Alitalia parla anche con le organizzazioni non governative, tant'è vero che Alitalia raccoglie donazioni a bordo per l'Unicef per pagare i vaccini ai bambini nei paesi non sviluppati, ma secondo me queste sono cose che hanno a che fare con il social marketing. La vera responsabilità sociale d'impresa è immergersi nel territorio e capire quali sono i bisogni concreti, immediati, di oggi, che devono essere risolti da una grande impresa che fa del business in quel territorio.

***Come è nata la collaborazione con Made in Carcere e da quanto dura? In che tipo di attività rientra?***

E' nata da un mio discordo d'intuito. Il concetto che mi ha portato a Made in Carcere è che queste persone hanno bisogno di riprogrammare una vita, di pensare che attraverso il lavoro loro possono riscattarsi. Il carcere è uno spazio chiuso, il volo ti dà la possibilità di andare oltre, di superare le barriere, quindi questo concetto della libertà che comunque un volo esprime, perché quando si è in volo il più delle volte la persona si sente libera, era come dare delle ali virtuali alle donne di Made in Carcere, allo staff Made in Carcere, attraverso il concetto del riciclo e del riuso, riuscire a vendere dei prodotti che facevano parlare di loro, quindi il fatto che abbiamo venduto questi prodotti inizialmente all'interno dell'azienda i braccialetti logati Alitalia è stato un concetto molto importante, che poi è



diventato una cosa virale. Da qui a poco tempo questo progetto diventerà anche legato all'esperienza di vendita in quanto li venderemo ai passeggeri durante i voli intercontinentali, così che i passeggeri mediante l'acquisto di braccialetti Made in Carcere possono anche significativamente aiutare queste donne che hanno bisogno di una seconda chance.

***I prodotti Made in carcere sono standardizzati o personalizzati? Che tipo di canale utilizzate per vendere il prodotto?***

Per ora abbiamo acquistato solamente braccialetti personalizzati Alitalia perché è stato un po' difficile far passare all'interno di Alitalia, che è una società un po' "pesante", caratterizzata da una struttura un po' statale, il concetto di carcere. Per chi apparteneva ad un management un po' vecchio il termine carcere era un termine troppo duro quindi far passare un naming così forte all'interno di un'azienda così non è stato molto facile. Poi ho spiegato bene la situazione, il percorso di queste donne, ed è stato compreso maggiormente. Made in Carcere in certi contesti non è molto facile farlo passare, carcere è un termine che non tutti accettano.

Per ora abbiamo venduto circa 20.000 braccialetti ai dipendenti, ed ogni dipendente poi ne ha chiesti altri, ma la cosa importante è che da Aprile inizieremo di venderli a bordo dei nostri aerei.

Oggi le aziende che puntano solo sul marketing sono aziende che non riescono a raggiungere l'obiettivo, sono aziende non di successo, oggi la strategia passa solo ed inesorabilmente dalla strategia sociale d'impresa.

### 5.3 Analisi e risultati

Dallo studio del caso *Made in Carcere* e da ciò che emerge dalle interviste condotte a Luciana Delle Donne, Giovanni Lo Storto e Nicola Dambra, risulta che il tema della sostenibilità assume sempre più rilevanza nelle imprese *profit*, nelle istituzioni statali e nelle università. L'impresa sociale assume quindi una posizione di forza e può sfruttare questo crescente interesse nei suoi confronti per crescere.

Giovanni Lo Storto, Direttore Generale della Luiss Guido Carli, evidenzia l'importanza dell'impatto sociale delle imprese: "Non possiamo pensare che le nostre scelte in ambito ambientale ed etico a livello locale siano immuni da conseguenze globali. Ecco dunque che la CSR non è più un settore distante dal core business, ma lo integra e lo completa, ottimizzando risorse e aggiungendo valore all'output che il business stesso produce".

Nicola Dambra, Corporate Social Responsibility Executive, sostiene inoltre che non si può puntare solo sul marketing per pubblicizzare un'azienda ma che parlare di sostenibilità diventa un bisogno concreto, la sostenibilità è la strategia per l'azienda. Sostenibilità non è più uno dei driver dell'azienda ma il driver. Sostenibilità in francese si traduce come "sviluppo durevole", le imprese per rimanere a galla in un mercato sempre più competitivo devono quindi assumere una visione di lungo termine.

Come rileva Luciana Delle Donne è "fondamentale stringere alleanze, da soli non si va da nessuna parte", ecco così che nasce l'opportunità e la necessità di stringere partnership con aziende del settore *profit* e questo è possibile grazie alla creazione di reti d'impresa e alleanze strutturate. Per ampliare questo network, soddisfare la crescente domanda di questo tipo di prodotti, far aumentare la visibilità delle imprese sociali è nato il progetto *Sigillo* con l'appoggio del Ministero della Giustizia. *Sigillo* è un'agenzia nazionale di coordinamento dell'imprenditorialità delle donne detenute, cura le strategie di prodotto, comunicazione e posizionamento sul mercato dei prodotti creati dalle detenute delle carceri italiane.

Il network istituzionale e social da visibilità al brand e aiuta a trovare nuovi clienti e risorse.

Esempio di *scaling deep* e *scaling up* sono gli “Orti Verticali”, un progetto che include i due concetti cardine di *Made in Carcere*: quello di inclusione sociale e quello di rispetto per l’ambiente.

Un produttore di caffè pugliese, Quarta Caffè, dona i sacchi di juta ormai usati. I sacchi cuciti tra di loro, montati su delle impalcature di legno costruite nel laboratorio di falegnameria nel carcere di Borgo San Nicola con delle cassette regalate da Fatano Interfrutta, vengono riempiti di terra e semi di erbe aromatiche e piccole piantine donati da Angelo Santoro di Semi di Vita, con cui *Made in Carcere* ha avviato una partnership.

Per quanto riguarda l’aspetto di *scaling deep* gli “Orti Verticali”, partendo dal business di base, cioè realizzare accessori usando materiali riciclati e sfruttando il know how dei dipendenti, allargano la gamma di prodotti venduti dall’impresa. *Made in Carcere* grazie alla versatilità della forza lavoro riesce ad offrire prodotti personalizzati, tarati sulle esigenze e sulle richieste dei clienti tenendo ben saldi il *core business*, il know-how e le competenze acquisite. Gli orti verticali per ora sono stati venduti ed esposti al Salone del Gusto di Torino e ad altri privati ma la vera sfida è realizzare una macchia mediterranea, composta da 25 orti, nel carcere per dare la possibilità ad ognuno di coltivare un piccolo orto. Ecco qui che emerge lo *scaling up*, l’impresa grazie a questo nuovo prodotto è riuscita ad uscire dal contesto locale ed allargare il suo raggio d’azione.

*Made in Carcere* ha implementato strategie di *scaling up* grazie alle partnership con grandi marchi del mondo *profit* come Alitalia, Eataly, Slow Food, Talco, con università tra le quali l’Università Aldo Moro di Bari e l’Università Luiss Guido Carli ed eventi quali la Biennale di Venezia. Attraverso la collaborazione con aziende e università ha esteso il suo raggio d’azione in tutta Italia e anche all’estero, Eataly vende i prodotti *Made in Carcere* anche negli store negli Stati Uniti, i supermercati Conad e Iper hanno inserito questi prodotti tra i primi legati alle raccolte punti.

I prodotti *Made in Carcere*, come sottolinea la stessa Delle Donne, non sono mai standardizzati, anzi sono personalizzati in base alle richieste e alle esigenze dei

clienti. Questa caratteristica aiuta l'impresa ad allargare di volta in volta la propria attività in aree limitrofe essendo già abituati e ad aggiungere prodotti al proprio catalogo.

La crescita di *Made in Carcere* è evidenziata dalle cifre. Nel 2008, anno d'inizio attività, lo staff era composto da cinque detenute più due collaboratori esterni e Luciana delle Donne, nel 2014 si contano nove collaboratori fissi, due si occupano dell'amministrazione, due del commerciale, tre della produzione e due del marketing, la Delle Donne supervisiona l'operato di tutti svolgendo tutte le mansioni. I dipendenti ad oggi, compresi i detenuti, sono in media una ventina con punte di cinquanta per commesse particolari.

Anche il fatturato in questi anni è aumentato, è passato da 50.000 Euro del primo anno di attività a 400.00 Euro e si prevede per il 2015 un grande aumento.

All'inizio *Made in Carcere* è partita vendendo solo braccialetti, accessori facili da produrre e dal prezzo modico, ora produce accessori che spaziano dal settore fashion a quello food a quello legato alla tecnologia.

Grazie alla rete di contatti, partnership e alla capacità di allargare il proprio business in aree limitrofe *Made in Carcere* nel 2010 ha avviato una collaborazione con la Fondazione Borsalino. La Fondazione ha regalato alle detenute tessuti e materiali della produzione industriale Borsalino, impegnandosi a fornire loro il know how necessario per confezionare prodotti sartoriali. Con il ricavato della vendita dei prodotti, ovvero di borse, zaini, cartelle e cappelli, venduti nelle boutique Borsalino la Fondazione ha donato delle macchine da cucire. Anche in questo caso *Made in Carcere* è stato in grado di implementare una strategia di tipo *scaling deep* e *scaling up*, iniziando a produrre per la prima volta cappelli e borse più ricercate che sono state venduti in tutta Italia.

Altro caso simile è la partnership con l'azienda di abbigliamento femminile TALCO che ha venduto i braccialetti *Made in Carcere* in tutti i suoi punti vendita.

	<i>Scaling up</i>	<i>Scaling deep</i>
<b>Eataly</b>	SI: prodotti venduti in tutti gli store d'Italia e negli Stati Uniti.	SI: personalizzazione e creazione di nuovi prodotti per le esigenze specifiche di Eataly nel settore food.
<b>Luiss</b>	SI: prodotti venduti nella libreria dell'università, nuovo canale di vendita per <i>Made in Carcere</i> .	SI: nuovi prodotti per andare in contro alle esigenze degli studenti, come ad esempio borse per portare i libri.
<b>Borsalino</b>	SI: i prodotti sono stati venduti in tutti gli store monomarca Borsalino. Nuovo canale di vendita e nuovo target di clienti.	SI: sono stati creati prodotti più ricercati in pelle e nuovi come i cappelli, prodotto di punta di Borsalino.
<b>Alitalia</b>	SI: i braccialetti sono stati venduti ai dipendenti Alitalia e da Aprile 2015 verranno venduti on line e a bordo degli aerei .	NO (solo braccialetti)
<b>Talco</b>	SI: i braccialetti sono stati venduti nei negozi monomarca in tutta Italia.	NO (solo braccialetti)

Fig. 2 Strategie di scaling intraprese da *Made in Carcere*

L'impresa sociale è quindi in grado di "stare sul mercato" generando profitti per creare un impatto positivo più ampio possibile sulla comunità in cui opera. L'innovazione sociale oltre a rispondere in maniera innovativa a dei bisogni della comunità propone anche nuove modalità di azione. Diviene sempre più importante creare una rete d'impresе, adottare una struttura organizzativa reticolare grazie a collaborazioni e forme di coordinamento.

L'innovazione sociale è caratterizzata da una dimensione collettiva, è difficile innovare in questo settore senza aprire i propri confini.

Tutto ciò dimostra che la strategia aziendale messa in atto da Made in Carcere è stata una strategia vincente, che ha portato alla crescita del business in un settore di nicchia non facile da sviluppare.

Made in Carcere attraverso il suo modello di business è riuscita ad intraprendere sia un processo di *scaling up* grazie alle partnership con le imprese *profit* che *scaling deep* grazie alla crescita per adiacenze.

## Conclusioni

---

A conclusione di questa analisi emerge che l'impresa sociale può scalare il proprio business attraverso le partnership con le imprese *profit* e la crescita per adiacenze.

Questa tesi non è evidenziata solo dalla letteratura ma anche da dati concreti, basta vedere che le imprese *no profit* che hanno instaurato partnership con imprese *profit* sono quelle che sono cresciute di più e stessa cosa vale per le imprese *no profit* che hanno implementato una strategia di crescita per adiacenze. Per l'impresa sociale che è un'impresa caratterizzata da scarse risorse finanziarie instaurare collaborazioni e allargare il proprio business in aree limitrofe risulta il metodo più facile per crescere, quello con meno assunzione di rischi.

Nel 2014 i rapporti delle imprese *no profit* con aziende *profit* sono aumentati arrivando al 21% e si assiste ad una crescita della performance aziendale del 23,3%.

Il caso analizzato, *Made in Carcere*, supporta questi dati. *Made in Carcere* diventa operativa nel 2008 e parte con uno staff di appena cinque detenute, Luciana Delle Donne e due collaboratori per arrivare nel 2014 ad avere 20 dipendenti fissi con picchi di cinquanta per grandi commesse ed anche il fatturato è aumentato visibilmente passando da 50.000 Euro a 400.000 Euro. Ciò è stato possibile grazie all'intuizione di Luciana Delle Donne che ha capito che da soli non si riesce a crescere e per questo ha aperto i confini della sua impresa collaborando con grandi marchi del settore *profit* quali Eataly, Alitalia, Borsalino, Slow Food, Fontanafredda e aprendosi anche al mondo delle università tra le quali la Luiss Guido Carli e l'università Aldo Moro di Bari. La Delle Donne ha compreso e sfruttato il crescente interesse per l'imprenditoria sociale, ad oggi tutte le grandi aziende ritengono un principio cardine del proprio operato la sostenibilità sociale d'impresa. Per le grandi imprese la sostenibilità è diventata la strategia vincente per l'azienda, il driver che guida tutto l'operato in quanto per

rimanere competitivi in un mercato sempre più duro bisogna avere una visione di lungo periodo. Le imprese *profit* ottengono grandi benefici da queste partnership sia in termini di visibilità e reputazione che dal punto di vista economico finanziario e sono quindi pronte a collaborare con imprese *no profit*.

Grazie alle partnership le imprese sociali riescono a perseguire una strategia di *scaling up*, espandendo il loro raggio d'azione oltre i confini locali. Per una piccola impresa, come solitamente è quella sociale, il modo più efficace e che comporta meno rischi di fallimento e meno dispendio di risorse è quello di creare delle partnership sfruttando reti d'impresa e network.

L'impresa sociale riesce quindi ad aumentare il proprio business grazie alle collaborazioni con imprese *profit* ma anche grazie all'ampliamento delle proprie aree di business.

Per un'impresa con poche risorse finanziarie e umane a disposizione può essere difficile e pericoloso allontanarsi troppo dal *core business*, risulta quindi più conveniente sviluppare nuovi prodotti e servizi tenendosi ancorati al business di base. Ecco che nasce l'esigenza di crescere per adiacenze, ovvero ampliare i propri confini verso nuovi territori, aree limitrofe, sfruttando i punti di forza ma mantenendo pur sempre un contatto con l'attività *core*, attraverso la crescita per adiacenze le imprese *no profit* attuano una strategia di *scaling deep*.

Le strategie vincenti per la scalabilità dell'impresa sociale risultano quindi essere la creazione di partnership con imprese *profit* e la crescita per adiacenze.



## Bibliografia

---

Alvord S. H., Brown L. D., Letts C. W. (2004). *Social Entrapreneurship and Societal Transformation. An Exploratory Study.*

Austin J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and business succeed through strategic alliances.*

Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Entrepreneurship theory and practice.*

Battilana J., Dorado S. (2010). *Bulding sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations.*

Bloom P. N., Chatterji A. K. (2009). *Scaling social entrepreneurial impact.*

Bloom P. N., Smith B. R. (2010). *Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS.*

Borzaga Carlo, Fazzi Luca (2008). *Governo e organizzazione per l'impresa sociale. Carocci Editore.*

Borzaga Carlo, Zandonai F. (2009). *L'impresa sociale in Italia: economia e istituzioni dei beni comuni.* Donzelli, Roma.

Bradach J. L. (2003). *Going to scale. The Challenge of Replicating Social Programs.*

Cannatelli Benedetto (2013). *Strategia e Scalabilità delle aziende a elevato impatto sociale.* Vita e Pensiero.

Dacin Peter A., Dacin M. Tina, Matear Margaret (2010). *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here.*

Dacin M. Tina, Dacin Peter A., Tracey Paul (2011). *Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions.*

Dees J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship.*

Dess J. G., Anderson B. B., Wei-Skillern J. (2004). *Scaling social impact: Strategies for Spreading Social Innovation.*

Dorado S. (2006). *Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?*

Ferrucci Luca (2000). *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa.* Franco Angeli.

Fiorentini Giorgio, E. Maggio, V. Melandri, A. Santuari, E. Speranzini, S. Zamagni (2002). *Il nonprofit italiano al bivio.* Egea.

Fiorentini Giorgio, Calò Francesca (2013). *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS.* Franco Angeli.

Grandinetti R., Nassimbeni G. (2007). *Le dimensioni della crescita aziendale.* Franco Angeli.

Greiner L. E. (1972). *Evolutions and revolutions as organizations grow.*

Grant Robert M. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Concetti, tecniche, applicazioni.* Il Mulino.

Hamm J. (2002). *Why entrepreneurs don't scale.*

Mair Johanna, Battilana Julie, Cardenas Julian (2012). *Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models.*

Mair Johanna, Marti Ignasi (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight.*

Montgomery Wren, Dacin Peter A., Dacin M. Tina (2012). *Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good.*

Penrose E. (1959). *The theory of the Growth of the Firm.*

Peredo Ana Maria, McLean Murdith (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept.*

Picciotti Antonio (2013). *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management.* Franco Angeli.

Prahalad, Hammond Allen (2002). *Serve the World's Poor, Profitable.* (Harvard Business Review)

Prahalad, Stu Hart (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*

Santos Filipe M. (2012). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship.*

Seelos C., Mair J. (2005). *Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor.*

Seelos C., Mair J. (2007). *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view.*

Seelos C., Mair J. (2010). *Organizational Mechanisms of Scaling Social Enterprises.*

Sen Amartya (1988). *Etica ed economia*. Editori Laterza.

Taylor M. A., Dees G, Emerson J. (2002). *The question of scale: Finding ad appropriate strategy for building on your success*.

Venturini P., Zandonai F. (2012) *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*.

Wei-Skillern J. (2003). *Nonprofit geographic expansion: Branches, affiliates, or both?*

Wernerfelt B. (1984). *A resource based view of the firm*.

Yunus et al. (2010). *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*.

Zook Chris (2004). *Il segreto della crescita*. H B S Press, Etas.

## Sitografia

---

[http://www.adhocsoluzioni.it/download/TechVerde/TEchVERDE\\_numero\\_2.pdf](http://www.adhocsoluzioni.it/download/TechVerde/TEchVERDE_numero_2.pdf)

[http://www.aicon.it/file/convdoc/exsum\\_reportiris\\_socent\\_1-IT.pdf](http://www.aicon.it/file/convdoc/exsum_reportiris_socent_1-IT.pdf)

[http://www.aicon.it/file/convdoc/corporatesocialresponsability\\_zarri.pdf](http://www.aicon.it/file/convdoc/corporatesocialresponsability_zarri.pdf)

<http://www.borsaprogettisociali.it/Allegati/impaginato%20Quaderno%20Le%20partnership%20tra%20imprese%20e%20org%20%283%29.pdf>

[http://www.ceccarelli.it/Repository/paper/1\\_63.pdf](http://www.ceccarelli.it/Repository/paper/1_63.pdf)

<http://www.che-fare.com/vademecum/3-concetti-e-definizioni-sullinnovazione-sociale/>

<http://corporate.alitalia.it/it/media/comunicati-stampa/07-03-2014.html>

<http://www.corrieresalentino.it/2014/10/orti-verticali-dal-carcere-di-lecce-al-salone-del-gusto-di-torino/>

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>

[http://www.economia.uniparthenope.it/modifica\\_docente/calza/corporate\\_strategy\\_introduzione.pdf](http://www.economia.uniparthenope.it/modifica_docente/calza/corporate_strategy_introduzione.pdf)

<http://www.eccellere.com/rubriche/Marketing/causerelated.htm>

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/conference/oecd\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oecd_en.pdf)

<http://www.irisnetwork.it/2013/05/rapporto-iris-presentazione-a-unioncamere/>

<http://www.lastampa.it/2014/10/23/multimedia/societa/cucina/speciali/salone-del-gusto-2014/gli-orti-verticali-delle-donne-di-made-in-carcere-AsbsozcrvEq3V828jNHLMJ/pagina.html>

<http://www.madeincarcere.it/>

<http://www.matthewsavage.com/2011/02/scalability-for-social-enterprises-and-non-profits/>

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/stili-tendenze/2012-08-02/made-carcere-scali-pugliesi-121206.php?uuid=AbO1UCIG>

<http://www.mt.camcom.it/P42A2126C499S127/Crescono-le--impresa-sociali--A-Matera-dibattito-e-mostra-.htm>

<http://www.pmi.it/economia/mercati/articolo/53105/impres-e-non-profit-come-migliorare-le-partnership.html>

[http://www.repubblica.it/solidarieta/cooperazione/2014/11/15/news/rizzo\\_la\\_crisi\\_porta\\_scelte\\_nuove\\_gli\\_ibridi\\_organizzativi\\_nella\\_finanza\\_etica-100632693/](http://www.repubblica.it/solidarieta/cooperazione/2014/11/15/news/rizzo_la_crisi_porta_scelte_nuove_gli_ibridi_organizzativi_nella_finanza_etica-100632693/)

<http://www.rivistaimpresasociale.it/>

<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/84-cross-fertilisation-tra-mondo-profit-e-impres-sociali.html>

[http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/download/11\\_bbdb20f68e0707b2a41d59d5e8929c29.html](http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/download/11_bbdb20f68e0707b2a41d59d5e8929c29.html)

<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/73-riformare-l-impresa-sociale-per-riformare-il-terzo-settore.html>

<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/84-cross-fertilisation-tra-mondo->

[profit-e-imprese-sociali/84-cross-fertilisation-tra-mondo-profit-e-imprese-sociali.html?start=2](http://profit-e-imprese-sociali/84-cross-fertilisation-tra-mondo-profit-e-imprese-sociali.html?start=2)

<http://www.slideshare.net/avanzisrl/social-innovation-workshop-rapporto-finale>

<https://www.se-alliance.org/upload/Membership%20Pages/evolution.pdf>

<http://www.siresearch.eu/blog/partnership-explore-new-funding-sources-innovators>

<http://www.siresearch.eu/blog/social-intrapreneurship-%E2%80%98new-kid-block%E2%80%99>

<http://sociale.corriere.it/limpresa-sociale-resiste-alla-crisi-la-svolta-sta-nella-partnership-profit-non-profit/>

<http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=all>

<http://saperi.forumpa.it/story/65421/1-impresa-sociale-ci-salvera-verso-il-modello-della-filiera-sussidiaria>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/i-sistemi-di-welfare-in-europa-e-nel-mondo\\_%28Atlante-Geopolitico%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/i-sistemi-di-welfare-in-europa-e-nel-mondo_%28Atlante-Geopolitico%29/)

<http://www.vita.it/ultimenotizie/impresa-sociale-2-0.html>

[http://it.wikibooks.org/wiki/Impresa\\_sociale\\_di\\_comunit%C3%A0/Le\\_radici\\_culturali](http://it.wikibooks.org/wiki/Impresa_sociale_di_comunit%C3%A0/Le_radici_culturali)

[http://it.wikipedia.org/wiki/Impresa\\_sociale](http://it.wikipedia.org/wiki/Impresa_sociale)