

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

“Analisi del mercato e dell'architettura dei servizi per la
definizione di nuove linee d'innovazione
in una Cooperativa Sociale”

Relatore:

Prof. MONTAGNA Francesca

Candidato:

OTTONE Stefania

Anno Accademico 2019/2020

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare la professoressa Francesca Montagna per l'attenzione che ha dedicato al mio lavoro e il personale di Stranaidea per avermi mostrato una realtà fino a questo momento a me sconosciuta.

Un ringraziamento davvero speciale va in particolare alle persone che mi hanno supportato e mi sono state accanto in questi anni.

*“Per quanto riguarda il futuro,
non si tratta di prevederlo,
ma di renderlo possibile.”*

Antoine de Saint-Exupéry

PREMESSA E SCOPO DEL LAVORO

Questo lavoro di tesi nasce da una consulenza tra la Cooperativa Sociale Stranaidea S.C.S. situata a Torino e il Dipartimento di Ingegneria e Gestione della Produzione del Politecnico di Torino (DIGEP).

Sotto la supervisione della Professoressa Francesca Montagna, incaricata della consulenza, ho potuto sperimentare l'applicazione di alcuni strumenti gestionali nella sopraccitata realtà di cooperazione sociale, in modo da poter offrire spunti innovativi in una struttura consolidata.

Partendo da un'analisi di mercato, da una successiva analisi strategica e da un primo approccio applicativo di Service Design all'interno di un particolare servizio della Cooperativa, lo studio mira a modificare ed a fornire suggerimenti per migliorare l'efficienza dei processi attuali all'interno della Cooperativa stessa.

Nel presente elaborato verrà presentata una prima parte di analisi di mercato, effettuata mediante l'applicazione delle "5 Forze di Porter", preceduta da un'analisi del contesto attuale con la spiegazione dei concetti di *Welfare* e di *Terzo settore*.

Nella seconda parte verrà presentata un'indagine strategica, compiuta grazie all'analisi SWOT, che ha permesso di evidenziare alcuni aspetti importanti e d'influenza sulle decisioni di lungo periodo.

La parte conclusiva del lavoro sarà dedicata al concetto di design, in particolare al Service Design/Redesign, con un suo primo accenno di applicazione ad un servizio della Cooperativa, il servizio Contatto. Quest'ultima parte potrà fornire lo spunto e il suggerimento per l'introduzione di alcune nuove linee innovative all'interno della Cooperativa. L'integrazione di nuove competenze e conoscenze gestionali potrà consentire a Stranaidea di avvicinarsi al modello di impresa privata, al quale deve tendere per continuare ad avere un vantaggio competitivo sostenibile.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1- Il contesto della cooperazione sociale e il suo impatto sull'innovazione 2	
1.1 Welfare State	2
1.2 Il Terzo settore.....	3
1.2.1 Definizione.....	3
1.2.2 Il Terzo settore sul territorio italiano	4
1.3 Le cooperative sociali.....	6
1.3.1 Lo sviluppo delle cooperative italiane e le normative più importanti	7
1.3.2 Lo stato attuale delle cooperative	8
1.4 Innovazione Sociale.....	9
1.4.1 Definizione.....	9
1.4.2 Innovazione e Terzo settore	9
1.4.3 La sfida delle cooperative	10
CAPITOLO 2- Analisi di mercato. Caso di studio: Cooperativa sociale Stranaidea	14
2.1 La cooperativa sociale Stranaidea	14
2.2 Analisi di mercato.....	14
2.2.1 Definizione.....	14
2.2.2 Le 5 forze di Porter	14
2.2.2.1 <i>Concorrenza del settore</i>	15
2.2.2.2 <i>Potere contrattuale fornitori</i>	27
2.2.2.3 <i>Potere contrattuale clienti</i>	29
2.2.2.4 <i>Minaccia potenziali entranti</i>	33
2.2.2.5 <i>Minaccia servizi sostituiti</i>	36
2.2.2 Conclusioni delle 5 forze di Porter	38

CAPITOLO 3- Analisi strategica. Caso di studio: Cooperativa sociale Stranaidea.....	40
3.1 Analisi strategica.....	40
3.1.1 Analisi strategica interna.....	40
3.2 Analisi SWOT.....	41
3.2.1 STRENGTHS -Punti di forza.....	42
3.2.2 WEAKNESSES- Punti di debolezza.....	43
3.2.3 OPPORTUNITIES- Opportunità.....	45
3.2.4 THREATS- Minacce.....	45
3.2.5 Conclusioni analisi SWOT.....	46
CAPITOLO 4- Service redesign. Caso di studio: Servizio Contatto.....	47
4.1 Il design/redesign dei servizi.....	47
4.2 Modello di Abernathy e Utterback per i servizi.....	50
4.3 Il servizio “Contatto”.....	52
CONCLUSIONI.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	63

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. 1 Diamante del Welfare	3
Figura 1. 2 Percentuale addetti sul totale dell'economia	5
Figura 1. 3 Istituzioni No-profit	6
Figura 2. 1 Forme organizzative del Terzo settore [24]	17
Figura 2. 2 Terzo settore piemontese.....	17
Figura 2. 3 Numero cooperative operanti sul territorio torinese	18
Figura 2. 4 Trend annuo 2011-2017 del numero di cooperative operanti sul territorio italiano	19
Figura 2. 5 Cooperative sociali torinesi per classi di valore della produzione.....	20
Figura 2. 6 Percentuale cooperative suddivise sulle tre tipologie di servizio.....	21
Figura 2. 7 Relazione tra anno di fondazione e numero dei servizi erogati	22
Figura 2. 8 Percentuale cooperative eroganti servizi SSS negli anni	23
Figura 2. 9 Aree di servizio erogate dalle cooperative	24
Figura 2. 10 Confronto trend imprese sociali sul territorio italiano	25
Figura 2. 11 Numero cooperative e servizi erogati	26
Figura 2.12 Canali di finanziamento [24].....	27
Figura 2.13 Relazioni con il sistema: gli interlocutori e il supporto ottenuto [24].....	28
Figura 2. 14 La piramide dei bisogni di Maslow.....	30
Figura 2. 15 Fattori alla base di nuove idee progettuali [24].....	31
Figura 2. 16 Beneficiari del valore sociale dei servizi erogati	32
Figura 2.17 Numero destinatari con specifico disagio	33
Figura 2.18 Numero B-corps a Torino negli anni [24].....	34
Figura 2.19 Numero società Benefit per ogni regione [24].....	35
Figura 3.1 Analisi SWOT.....	41
Figura 3.2 Ostacoli attuali o previsti allo sviluppo dell'attività [24].....	44
Figura 4.1 La progettazione dei servizi: i due assi di pensiero, design e servizi [30]	48
Figura 4. 2 Modello di Abernathy e Utterback.....	500
Figura 4.3 Processo del servizio Contatto individuato dall'equipe	52
Figura 4.4 Struttura organizzativa a matrice per Stranaidea [39].....	54
Figura 4.5 Diagramma di flusso di Contatto	55

Figura 4.6 Rappresentazione schematica delle attività.....	56
Figura 4.7 Rappresentazione dettagliata del processo.....	57
Figura 4.8 Rappresentazione dettaglio fase “Analisi del caso”	58
Figura 4.9 Rappresentazione dettaglio fase “Definizione intervento”	59
Figura 4.10 Rappresentazione dettaglio fase “Erogazione”	59
Figura 4.11 Rappresentazione dettaglio fase “Valutazione e analisi”	60

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 2. 1 Numero delle cooperative operanti sul territorio [24]	18
Tabella 2. 2 Confronto popolazione e cooperative torinesi.....	19
Tabella 2. 3 Coefficienti di correlazione tra l’anno di fondazione e le tipologie di servizio.....	22
Tabella 2. 4 Test d’ ipotesi del confronto a due a due dei servizi	23
Tabella 2.5 Incidenze sul territorio delle startup innovative [24].....	36

INTRODUZIONE

Le imprese del Terzo settore, nonostante i periodi di crisi economica e i cambiamenti del contesto politico, sociale, economico, tecnologico hanno dimostrato un comportamento differente rispetto alle altre imprese, in quanto il loro trend è risultato in crescita. Investire in questo tipo di impresa sta diventando importante per sostenere la crescita e l'innovazione del Paese, soprattutto perché la domanda e le necessità degli individui sono in continua evoluzione.

La sfida più importante per le cooperative sociali è quella di avvicinarsi al modello di impresa privata, in modo da integrare gli attuali metodi utilizzati con quelli più ingegneristici di organizzazione e gestione, cercando di capire l'adattabilità di questi modelli e pratiche al contesto sociale.

Lo scopo del lavoro è quello di avvicinare la cooperativa Stranaidea a nuovi processi di innovazione tramite strumenti e metodi gestionali, utili ad un potenziale processo di evoluzione interna.

CAPITOLO 1- Il contesto della cooperazione sociale e il suo impatto sull'innovazione

1.1 Welfare State

Il Welfare State rappresenta un sistema socio-politico-economico in cui lo Stato assume, come prerogativa e responsabilità, la promozione del benessere economico, sociale e della sicurezza dei cittadini, contraddistinguendosi per una rilevante presenza pubblica nei settori della previdenza e dell'assistenza sociale e sanitaria, dell'istruzione e dell'edilizia popolare grazie ad interventi economici, legislativi, ma anche di pianificazione [1].

Una prima forma di Stato sociale fu introdotta nel 1601 in Inghilterra, con la promulgazione delle leggi sui poveri (*Poor Law*) che prevedevano l'assistenza alle famiglie bisognose. Il vero concetto di Welfare State, però si riconduce alla prima rivoluzione industriale, con le trasformazioni socio-economiche-politiche, dovute alle contraddizioni dell'economia capitalistica, alla nascita del proletariato e alla distruzione della civiltà contadina, all'urbanizzazione e all'emigrazione che portarono alla nascita di nuove forme di povertà e disagio.

Nel secondo dopoguerra fino agli anni '70, grazie anche alla forte ripresa economica, molti Stati cercarono di costituirsi come Welfare State attraverso la creazione di leggi, politiche ed istituzioni, che portarono alla creazione di diversi modelli di questo sistema. L'espansione della tecnologia e il suo impatto sull'industria tradizionale, nonché la concorrenza emergente degli Stati asiatici influirono sull'economia e sulla società, fino ad arrivare alla crisi economica e finanziaria del 2008 che, con le conseguenti politiche di austerità andò ad impattare sui sistemi di *welfare* e alla cosiddetta "crisi del *welfare*" [2]. Tale crisi ha indotto i singoli Stati a promuovere ed attuare politiche finalizzate ad una profonda riorganizzazione dei sistemi di *welfare* nazionali e locali, con un notevole impatto sul Terzo settore.

1.2 Il Terzo settore

1.2.1 Definizione

Il welfare è un modello che riconosce la soggettività ad ogni attore della teoria economica sociale (lo Stato, il mercato, la famiglia) per rispondere e contribuire, attraverso il loro campo d'azione, al benessere comune, ai bisogni tradizionali ed emergenti, richiedendo un sistema di governance adeguato ed articolato [3].

Tra gli attori della teoria economica, nel cosiddetto “diamante del welfare” [4], come mostrato in Figura 1.1, il terzo settore si inserisce come settore alternativo tra i settori dello Stato, del mercato e della famiglia, considerata il quarto settore. Per questo motivo qualsiasi attività che non segua né logiche di mercato, né logiche amministrative pubbliche e burocratiche, né familiari fa parte del Terzo settore.

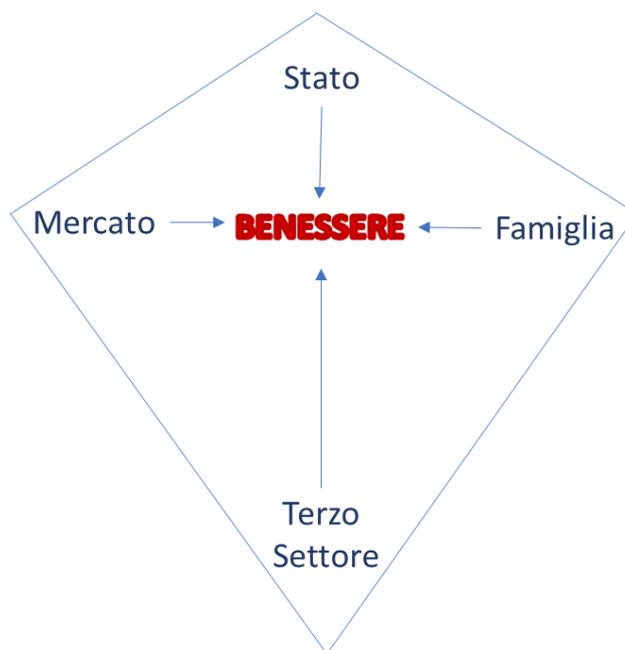


Figura 1. 1 Diamante del Welfare

Questa definizione è molto generica e di facile fraintendimento, per questo motivo una ricerca realizzata dalla Johns Hopkins University di Baltimora [5] ha permesso di ottenere una più chiara accezione del Terzo settore in modo da consentire una comparabilità internazionale, superando le differenze nei vari sistemi di welfare e legislativi di ogni Paese.

Da questo progetto sono emerse le cinque principali caratteristiche che un'organizzazione dovrebbe avere per farne parte:

- Formalità, ovvero essere dotata di un atto costitutivo o Statuto
- Privata, separata dal settore pubblico
- Auto-governante, indipendente dalle istituzioni e dotata di autonomia decisionale sullo svolgimento delle attività
- No-profit, reinvestimento dei profitti nell'attività stessa, con divieto di distribuzione degli utili ai partecipanti dell'organizzazione
- Dotata di lavoro volontariato, in qualsiasi piano organizzativo dell'attività

Le organizzazioni con queste caratteristiche sono un'ampia varietà di istituzioni giuridiche e legali tra le quali organizzazioni non governative (ONG) e fornitrici di servizi, organizzazioni artistiche e culturali, club sportivi, fondazioni, associazioni, cooperative...

1.2.2 Il Terzo settore sul territorio italiano

Il Terzo settore rappresenta ormai una realtà consolidata in numerosi Paesi. In Europa, il numero di persone impiegate nell'economia sociale è di 14,5 milioni, rappresentando il 6,5% della popolazione dell'Unione europea. Nelle società no-profit operano circa 5,5 milioni di volontari e 1,14 milioni di lavoratori retribuiti, di cui circa 845 mila addetti dipendenti e circa 294 mila lavoratori. L'Italia, se confrontata con le principali economie europee, è la prima per numero di addetti sul totale dell'economia (9,7%) e supera Francia (9,0%), Spagna (6,7%), Germania (6,4%) e Regno Unito (5,6%), oltreché il totale della media europea (6,5%), come mostrato nel grafico sottostante, Figura 1.2 [6].

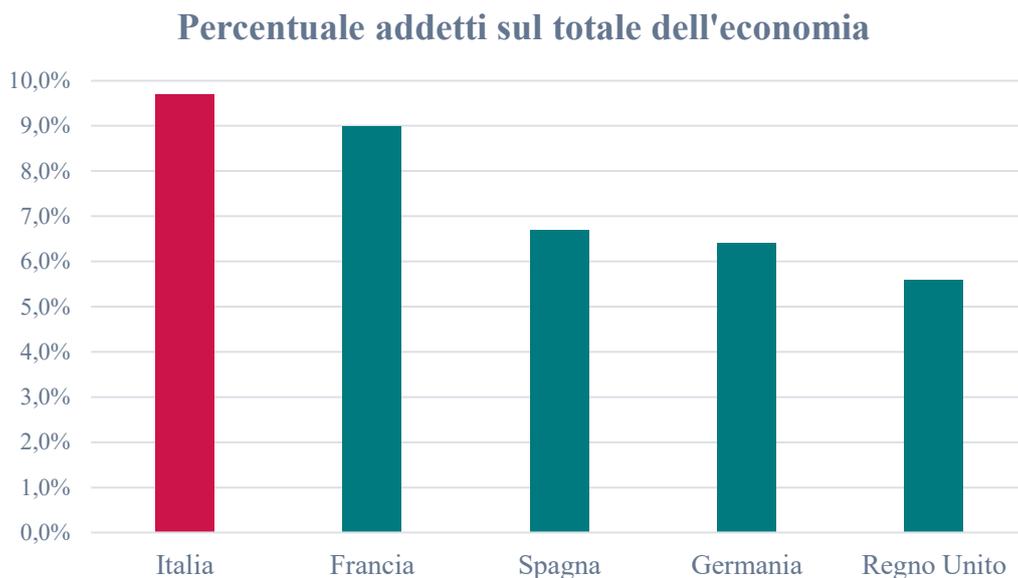


Figura 1. 2 Percentuale addetti sul totale dell'economia

Il Terzo settore italiano rappresenta il 5% del PIL con un valore economico di circa 80 miliardi di euro. Nell'85,5% delle istituzioni no-profit italiane la fonte di finanziamento principale è di provenienza privata, mentre nel 14,5% dei casi è prevalentemente pubblica.

I servizi erogati dal Terzo settore sono soprattutto legati a servizi con “specifico disagio”, ovvero fasce di utenza che manifestano bisogni di assistenza, cura, educazione. In Italia il numero di destinatari di questi servizi è pari a 26,3 milioni, oltre un terzo della popolazione italiana [7].

Dall'ultimo censimento Istat del 2017 sulle istituzioni no-profit è emerso che le principali forme organizzative italiane sono le associazioni l'85%, mentre il 5% è rappresentato dalle cooperative, il 2% dalle fondazioni e l'8% da altre forme giuridiche, come mostrato in Figura 1.3 [8].



Figura 1. 3 Istituzioni No-profit

1.3 Le cooperative sociali

Tra le organizzazioni appartenenti al terzo settore, questo lavoro si è focalizzato principalmente sull'analisi delle cooperative sociali.

La cooperativa è una forma giuridica disciplinata dal Codice Civile (Libro VI, TitoloV) come società con finalità mutualistiche. Tra le cooperative, la cooperativa sociale gestisce servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi, oppure attività finalizzate all'inserimento nel mercato del lavoro di persone svantaggiate.

Le cooperative sociali infatti si dividono in due tipi:

1. *Tipo A*, finalizzate alla realizzazione di servizi sociali, sociosanitari, socioassistenziali ed educativi (di tipo A);
2. *Tipo B*, svolgimento di attività– agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (di tipo B).

Possono esistere inoltre anche Cooperative miste di tipo A e B, le cooperative di *tipo C*.

Le cooperative sociali si differenziano da altri tipi di cooperative in quanto, nell'organizzazione, possono avere anche soci volontari che devono essere al massimo la metà dei soci lavoratori e, se di tipo B, devono avere almeno il 30% di lavoratori svantaggiati [9]. Nei successivi sotto-paragrafi si analizzerà tramite le normative più importanti il loro sviluppo sul territorio italiano e lo stato attuale del ciclo di vita delle cooperative.

1.3.1 Lo sviluppo delle cooperative italiane e le normative più importanti

Le cooperative sociali sono state riconosciute e unificate con la *Legge n. 381/1991*. Tale disciplina, le suddivide nelle due tipologie sopra elencate e stabilisce che, le cooperative sociali a differenza delle tradizionali, sono imprese private, che perseguono l'interesse generale della comunità e la promozione dell'integrazione sociale dei cittadini.

Nel 2000 fu approvata la *Legge Quadro sull'Assistenza* riguardante le modalità di offerta dei servizi sociali, al fine di creare un sistema integrato dei servizi e una programmazione dell'offerta a livello territoriale. Queste politiche hanno favorito lo sviluppo di grandi cooperative che operano su base nazionale o interregionale, nelle quali è possibile realizzare economie di scala, perdendo tuttavia la territorialità nelle aree in cui operano [10]. Questa legge ha inoltre incentivato la pressione dei risparmi di spesa e le offerte al ribasso nelle gare d'appalto, portando una maggiore competizione tra le cooperative.

Nonostante queste evidenti difficoltà, si è verificata una crescita consistente nel numero delle cooperative sul territorio, in parte dovuta all'aumento degli investimenti dell'Amministrazione Pubblica nei servizi, ma anche dovuta all'aumento della domanda privata in settori sia tradizionali che nuovi.

Un'ulteriore evoluzione c'è stata con l'*art.1 del D.lgs. 155/2006* in quanto furono introdotte nell'ordinamento le imprese sociali, "*le organizzazioni private, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale*" [11]. Successivamente, con il *D.lgs. 112/2017* si afferma che le cooperative acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali.

Entrambi questi decreti hanno influito sul raggio di azione in cui queste imprese possono operare, aggiungendo in particolare il turismo, la gestione di attività artistiche, culturali ericreative, l'housing sociale, il microcredito, il commercio equo e solidale, la cooperazione allo sviluppo, l'agricoltura sociale.

Un ulteriore passo vi è stato con la cosiddetta *Riforma del Terzo Settore*, entrata in vigore nel 2020, strumento normativo che ha ridisciplinato il no profit e l'impresa sociale.

1.3.2 Lo stato attuale delle cooperative

Secondo Henry Mintzberg [12], esisterebbero cinque possibili configurazioni organizzative e le cooperative sociali apparterrebbero alla categoria delle “ideological organization”.

Queste organizzazioni, così come i prodotti, sono scandite da un ciclo di vita che è possibile raffigurare attraverso quattro fasi:

- “La nascita e la prima infanzia”
- “Sviluppo”
- “Maturità”
- “Declino”

La prima fase, quella della **nascita**, è il momento dei massimi livelli di energia, di collaborazione ed integrazione tra gli individui. Solitamente in questa fase non sono state ancora ben definite la *vision* e la *mission* dell’organizzazione.

Nella fase dello **sviluppo** o della crescita, l’organizzazione conosce un momento di forte espansione, il numero degli addetti e il numero dei servizi erogati aumenta in modo da soddisfare una domanda sempre più in crescita.

Durante la fase della **maturità** si acquisiscono i massimi risultati economico-finanziari. I servizi dell’organizzazione sono ormai noti e affermati sul mercato, l’organizzazione ha definito in dettaglio la sua *vision* e *mission*.

Prendendo in considerazione il ciclo di vita delle cooperative, si può affermare che queste siano ormai giunte alla fase di maturità. Per questo motivo, la scelta delle strategie di medio-lungo periodo risulta fondamentale a tardare ed evitare la fase di declino. La scelta può avvenire tra due tipologie di atteggiamenti: un atteggiamento passivo o un atteggiamento attivo.

L’atteggiamento passivo comporta la sola sopravvivenza, le cooperative rimangono semplici gestori ed erogatori di servizi, soprattutto per la Pubblica Amministrazione; al contrario, l’atteggiamento attivo, porta le cooperative a comportarsi come agenti di innovazione, adeguando l’offerta ai bisogni ed alle problematiche sociali emergenti [13].

1.4 Innovazione Sociale

1.4.1 Definizione

Nella letteratura economica e di management, quando si parla di innovazione si fa riferimento a Schumpeter [14], secondo il quale l'innovazione si sostanzia nell'ideazione di un nuovo prodotto o servizio, nell'introduzione di un nuovo processo produttivo, nell'apertura di un nuovo mercato, nell'acquisizione di nuovi fattori produttivi e/o nella riorganizzazione della attività già svolte dall'impresa.

Secondo l'OECD Organization for Economic Cooperation and Development, [15] il concetto di innovazione nell'ambito del mondo sociale consiste in tutti quei cambiamenti concettuali, di processo o di prodotto, organizzativi e finanziari che permettono di affrontare nuove relazioni con stakeholder e i territori.

Innovazione sociale significa cercare nuove risposte ai problemi sociali: identificando e fornendo nuovi servizi che migliorano la qualità e la vita degli individui; identificando e implementando nuovi processi di integrazione nel mercato del lavoro, nuove competenze, nuovi posti di lavoro e nuove forme di partecipazione.

1.4.2 Innovazione e Terzo settore

Quando si parla di Terzo settore e dell'impatto che questo ha sulle innovazioni e sui cambiamenti dei sistemi di Welfare, esistono due correnti di pensiero.

Una prima corrente afferma che la capacità di intervento del Terzo settore, definito come "second-mover", sia spinta soltanto da cause esterne e che abbia un contributo marginale rispetto alla modernizzazione del Welfare.

Tale condizione deriverebbe in primo luogo dalla debolezza organizzativa che contraddistingue queste organizzazioni e, in secondo luogo, dall'assenza di un'autonoma spinta imprenditoriale.

La debolezza organizzativa è causata dal perseguire obiettivi valoriali piuttosto che gestionali e organizzativi; dalla natura collettiva dei processi decisionali che costituisce un ostacolo a decisioni rapide ed efficienti, nonché dalla mancanza di adeguati sistemi di incentivo che premiano la meritorietà del personale.

L'assenza di un'autonomia imprenditoriale è conseguente ad una struttura organizzativa che mira ad obiettivi valoriali piuttosto che lucrativi che portano alla mancanza di un legame diretto tra proprietà e vantaggi economici, limitando l'assunzione del rischio; così come la mancata capacità di remunerare i capitali di investimento di soggetti privati e il vincolo di distribuire gli utili che disincentiva gli investimenti, obbligando le organizzazioni a dipendere dallo Stato o da donazioni private.

Una seconda posizione invece è quella in cui il Terzo settore ha un ruolo importante nell'innovazione del Welfare poiché possiede le caratteristiche fondamentali che inducono alla capacità di portare il cambiamento: l'efficienza e l'orientamento all'innovazione.

L'efficienza è dovuta al fatto che la nascita delle organizzazioni è guidata da individui spinti dalla ricerca di risposte volontarie e non lucrative a problematiche sociali ritenute meritevoli da essere affrontate. Inoltre, l'assenza dei fini di lucro fornisce un incentivo a migliorare la qualità dei servizi e, viste le motivazioni valoriali, a fornire risposte soddisfacenti poiché si collocano in prossimità dei bisogni. Il loro orientamento, rispetto a problematiche specializzate, permette di essere maggiormente sensibili e flessibili alla richiesta degli individui andando ad aumentare la loro capacità di innovazione [16].

Secondo quest'ultima ottica si è sviluppato questo lavoro di tesi, intendendo le cooperative, appartenenti al Terzo settore, come portatrici di innovazione all'interno dei sistemi di Welfare.

1.4.3 La sfida delle cooperative

L'attuale periodo storico è caratterizzato da profonde trasformazioni economiche e sociali. Le conseguenze indotte dalla crisi economica, che si sono manifestate in forti tensioni sulla finanza pubblica, hanno portato alla "crisi del Welfare State" che ha indotto i singoli Stati a promuovere ed attuare politiche finalizzate ad una profonda riorganizzazione dei sistemi di *welfare* nazionali e locali. Queste inoltre, hanno portato all'emergere di nuove forme di disagio sociale e di povertà, i cosiddetti "nuovi bisogni", riconducibili all'aumento della precarietà delle condizioni di lavoro (disoccupazione giovanile, l'occupazione di lavoratori anziani), ai cambiamenti di natura demografica,

dovuti al progressivo invecchiamento della popolazione, all'aumento dei flussi di immigrazione e alla modifica della tradizionale struttura dei nuclei familiari. Sono sempre più numerose infatti le persone che, pur disponendo di risorse culturali ed economiche più o meno ampie, si trovano in condizione di "vulnerabilità" in quanto scarsamente inserite in reti di relazioni e, di conseguenza, più facilmente esposte ad uno slittamento verso condizioni di povertà e marginalità sociale [17].

Proprio per queste ragioni, le cooperative stanno attraversando una fase di transizione per cui viene richiesto di trasformarsi in soggetti imprenditoriali, in grado di rispondere ai nuovi bisogni, attraverso interventi di rottura, discontinuità con il passato, anche andando a considerare settori apparentemente distanti dal *core business* che possano permettere di introdurre innovazione.

In questo contesto, le cooperative devono cercare di compiere uno sforzo culturale proiettandosi verso il futuro, cercando come prima innovazione, un cambiamento che permetta di ricombinare i loro servizi in modo da dare risposte ai nuovi bisogni e attivando le risorse che sono latenti; questo tipo di innovazione viene definita come innovazione di prodotto [18].

Come seconda innovazione, esiste poi quella di processo. Le cooperative, in questo caso, hanno bisogno di investire molto nella componente imprenditiva affrontando il superamento di un rapporto puramente redistributivo [19] con la Pubblica Amministrazione e trasformandolo in un rapporto di collaborazione e coproduzione. Occorre introdurre pratiche gestionali finalizzate all'aumento del livello di efficienza interna, ad esempio con l'utilizzo di strumenti per il controllo dei costi, per la gestione delle commesse e per l'efficientamento dell'allocazione interna delle risorse aziendali.

Con innovazione di processo è anche necessario introdurre un assetto di *governance* adeguato, ovvero un sistema in grado di coinvolgere, nella gestione interna, una pluralità di portatori di interesse, secondo un approccio *multistakeholder* [18] e richiedendo forme di design organizzativi non occasionali e generici [20].

Questo approccio è proprio uno degli ostacoli dell'innovazione, poiché gran parte delle cooperative sociali sono ancora legate a modelli e culture organizzative strutturalmente non volte all'innovazione.

È importante sottolineare che l'innovazione sociale non avviene nelle imprese sociali indipendentemente o autonomamente dall'ambiente che lo circonda, ma è dall'interazione tra l'impresa e il sistema politico economico e sociale che scaturisce l'elemento decisivo del processo innovativo.

Per Borzaga e Fazzi [10], per parlare di innovazione sociale, è necessario entrare nel merito del tipo di ecosistema più favorevole per la realizzazione dell'innovazione.

Si delineano così tre tipologie di ecosistema [13]:

- l'ecosistema pubblico;
- l'ecosistema di mercato;
- l'ecosistema comunitario.

Il primo ecosistema è quello pubblico, caratterizzato da una forte integrazione delle imprese sociali nell'ambito delle politiche pubbliche e da elevati livelli di finanziamento e regolazione. Il problema principale dell'ecosistema pubblico è che, in primo luogo, manca oggi della possibilità di finanziamenti e risorse per sostenere da solo lo sviluppo delle imprese sociali e, in secondo luogo, è caratterizzato da elevati livelli di formalizzazione e burocratizzazione, come gli accreditamenti e richieste di uniformazione a modelli produttivi standardizzati.

Il secondo ecosistema è poi quello di mercato, caratterizzato dalla costruzione di forti partnerships con investitori privati banche o aziende, ma senza che vengano cambiate le basi del concetto di cooperazione: la remunerazione dei capitali non deve essere speculativa e gli investitori non devono influenzare la mission sociale dei produttori. Al fine di poter realizzare queste condizioni è necessario un orientamento culturale nazionale, che in Italia non è ancora presente.

Infine, l'ultimo, quello comunitario è l'ecosistema entro cui può prendere forma l'innovazione sociale. Tale ecosistema è composto da una pluralità di logiche di attori, pubblici, privati e comunitari, che condividono una serie di interessi comuni diversi dell'essere solo erogatori e solo finanziatori pubblici. Quest'ottica è sperimentata sempre di più dalle organizzazioni, anche se non tutte raggiungono il successo per obiettivi divergenti, differenze culturali, di valori, ma anche mancanza di esperienza nella gestione [21].

CAPITOLO 1

La sfida dell'innovazione sociale sarà possibile soltanto se la cooperazione sociale riuscirà ad emanciparsi dal ruolo di mero erogatore di servizi pubblici, ad un ruolo più attivo. Le cooperative dovranno combattere le logiche della standardizzazione e delle economie di scala che le allontanano sempre di più dall'individuazione dei nuovi bisogni, e dovranno concentrarsi maggiormente sull'interazione con l'ecosistema in cui operano, anche attraverso la co-produzione nella ricerca delle nuove necessità.

CAPITOLO 2- Analisi di mercato. Caso di studio: Cooperativa sociale Stranaidea

2.1 La cooperativa sociale Stranaidea

Stranaidea è una cooperativa sociale di tipo A, nata a Torino nel 1986, che riunisce un'ottantina di soci e oltre un centinaio di lavoratori. Persegue nell'interesse della comunità, la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini attraverso la realizzazione di servizi alla persona. Offre servizi di tipo socio-sanitario, assistenziale ed educativo rivolti a persone in condizioni problematiche e di disagio, ma anche servizi dedicati alla cosiddetta "cura all'agio".

Il seguente capitolo è strutturato sull'analisi di mercato relativa alla cooperativa Stranaidea e del contesto operativo torinese.

2.2 Analisi di mercato

2.2.1 Definizione

L'analisi di mercato è una ricerca analitica di valutazione quantitativa e qualitativa per lo studio del contesto economico del settore di riferimento, che permette di sviluppare un business plan vincente e di esaminare un mercato identificando dai risultati ottenuti le opportunità e i suoi rischi.

2.2.2 Le 5 forze di Porter

Uno degli strumenti utilizzati per compiere un'analisi di mercato è lo strumento delle cinque forze di Porter. Il modello mira a fornire una comprensione del contesto competitivo nel quale l'impresa si trova ad operare.

Secondo Porter, le imprese devono essere considerate come una catena del valore che collega i fornitori a monte con i clienti a valle ed è collocata in un contesto competitivo in cui operano altre imprese concorrenti attuali e potenziali.

Il ragionamento di Porter si basa sull'approccio del paradigma SPC, struttura-condotta-performance, in cui il comportamento assunto dalle imprese influenza le loro prestazioni. Quando un'impresa è in grado di farlo meglio della sua concorrente, registrerà margini di contribuzione e profitti più elevati, godendo di un vantaggio competitivo rispetto all'impresa rivale. Se questo vantaggio continua nel tempo si dice che il vantaggio è sostenibile [22].

Porter ha identificato le seguenti cinque forze che agiscono su un'impresa e che devono essere considerate per mantenere un vantaggio competitivo duraturo:

- Potere contrattuale fornitori
- Potere contrattuale clienti
- Concorrenza del settore
- Minaccia potenziali entranti
- Minaccia servizi sostituiti.

Tre di queste forze: fornitori di risorse, l'impresa e i suoi concorrenti, i clienti, hanno un carattere più *orizzontale*, rappresentano la value chain; le altre due forze sono di carattere *verticale*, relative in particolare all'impresa che si sta considerando.

Le forze del modello determinano il grado di appropriabilità del vantaggio competitivo e l'intensità di queste è inversamente proporzionale alla profittabilità del settore, di conseguenza maggiore è l'intensità, minore è la profittabilità.

2.2.2.1 Concorrenza del settore

L'analisi della concorrenza del settore è basata sui concorrenti diretti, ovvero imprese che offrono sul mercato lo stesso tipo di bene o di servizio offerto dall'impresa.

Una caratteristica chiave delle cooperative è quella che viene definita "*coordinamento fiduciario*", ovvero la mancanza di competitività tra di loro, poiché sono imprese che non agiscono in base al principio della massimizzazione del profitto, bensì al rispetto dell'utilità sociale. La crescita delle imprese sociali italiane è stata infatti identificata attraverso la metafora del campo di fragole, in quanto le piante di fragole non competono tra loro, ma crescono una a fianco all'altra in modo distanziato e ordinato nel terreno [13].

Questo tipo di modello organizzativo è risultato vincente durante i cambiamenti dello scenario economico-finanziario e politico globale, come dimostrato dallo studio “*La sopravvivenza delle cooperative sociali. Un’analisi empirica delle realtà imprenditoriali in Piemonte*” (Giacomo Büchi, Monica Cugno, Guido Giovando) [23] nel quale si analizza la sopravvivenza delle imprese, concentrando l’attenzione sull’entrata e l’uscita delle cooperative, utilizzando i dati estrapolati dall’archivio Unioncamere Piemonte per il periodo 2003-2012. Questo studio mostra che a differenza di altre imprese presenti sul territorio, le cooperative non sono uscite dal mercato e il loro settore non si è dimostrato in crisi.

Ad oggi però questo modello sembra non essere più del tutto attuale in quanto una riduzione di risorse e finanziamenti da parte dell’amministrazione pubblica ha portato ad una maggiore tendenza alla concorrenza.

Di conseguenza, per perseguire un’analisi più dettagliata occorre prendere in considerazione le varie forme organizzative del Terzo settore presenti sul territorio. Queste possono essere suddivise in due macrocategorie: il settore imprenditoriale e quello non imprenditoriale. Al primo settore apparterebbero le cooperative sociali e le imprese sociali (suddivisione antecedente al *D.lgs. 112/2017* che prevede che le cooperative siano di fatto delle imprese sociali), seguite dalle organizzazioni definite “ibride”, all’interno della quale bisogna fare un’ultima distinzione: soggetti non giuridicamente definiti e soggetti giuridicamente definiti, le Società Benefit, le Startup innovative a vocazione sociale (SIAVS). All’ultima categoria, quella non imprenditoriale apparterebbero le associazioni a promozione sociale e le associazioni di volontariato, come mostrato in Figura 2.1.

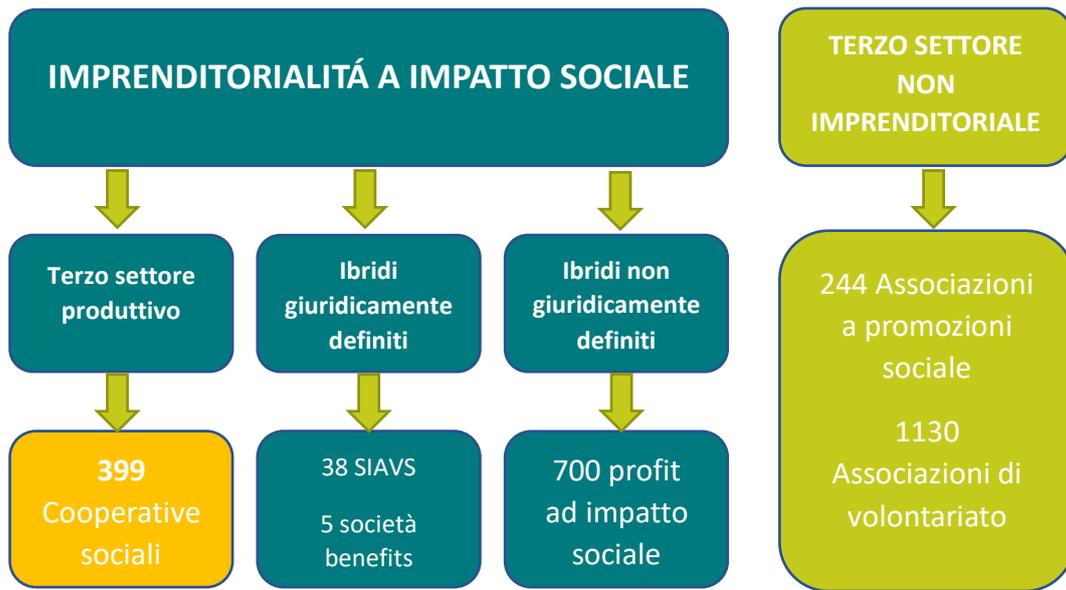


Figura 2. 1 Forme organizzative del Terzo settore [24]

In Figura 2.2, si mostra la situazione del Terzo settore piemontese ed i dati a cui si fa riferimento sono stati estratti dal database AIDA ed aggiornati al I trimestre dell'anno 2017.

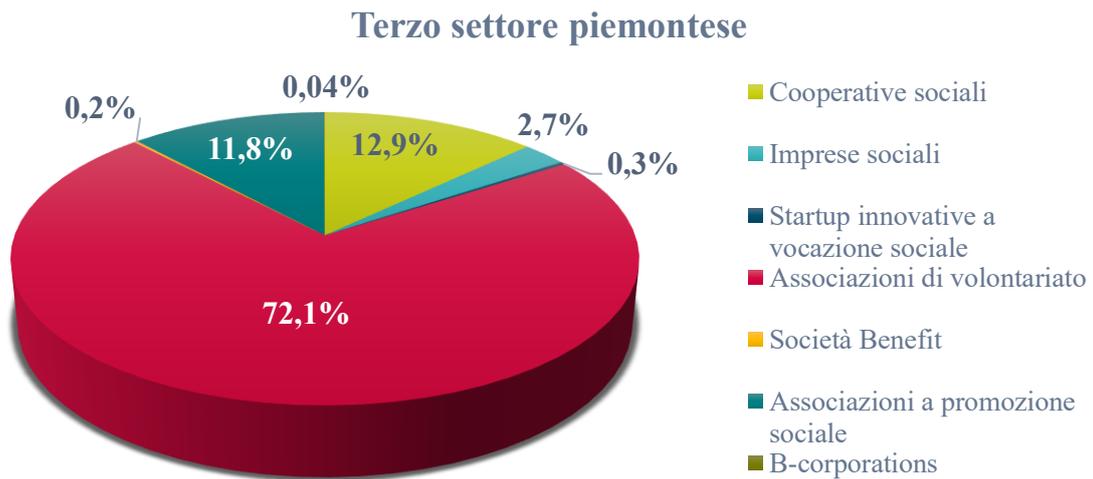


Figura 2. 2 Terzo settore piemontese

Le cooperative sociali sul territorio

In Italia la cooperazione sociale genera un valore della produzione di oltre 830 milioni e impiega oltre 22 mila addetti. Le cooperative sociali presenti sul territorio italiano sono 19.129, di cui 826 operano sul territorio piemontese e 399 nella città di Torino, vedasi Tabella 2.1 (Elaborazioni Comitato Imprenditorialità Sociale Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere, Istat 2015) [24].

Area geografica	2001	2005	2011	2017	Incidenza % 2017	Trend annuo 2011-2017
Torino	212	202	246	399	2%	7%
Piemonte	434	445	601	826	4%	5%
Nord Ovest	1641	1979	2692	3646	19%	4%
Italia	5515	7363	11264	19129	100%	8%

Tabella 2. 1 Numero delle cooperative operanti sul territorio [24]

Soffermandosi sulla situazione torinese, il numero delle cooperative operanti su quest'area dal 2001 al 2017 è cresciuto negli anni, come mostrato in Figura 2.3 [25]; nel dettaglio, quasi metà delle cooperative sociali ha iniziato la sua attività tra il 2010 e il 2017.

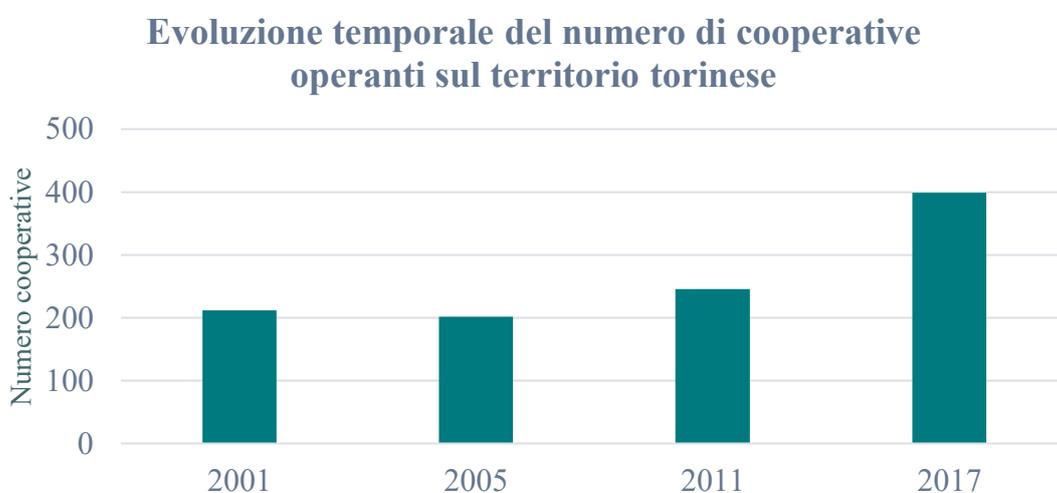


Figura 2. 3 Numero cooperative operanti sul territorio torinese

La Figura 2.4 [8] descrive il trend annuale del numero di cooperative operanti sul territorio tra il 2011 e il 2017. In particolare, sul territorio torinese, il grafico dimostra un trend in crescita, con una percentuale del 7%. Questa percentuale, se rapportata con i dati del trend italiano (8%), piemontese (5%) e Nord Ovest (4%), sottolinea il fatto che l'area torinese è molto attiva nel sociale.

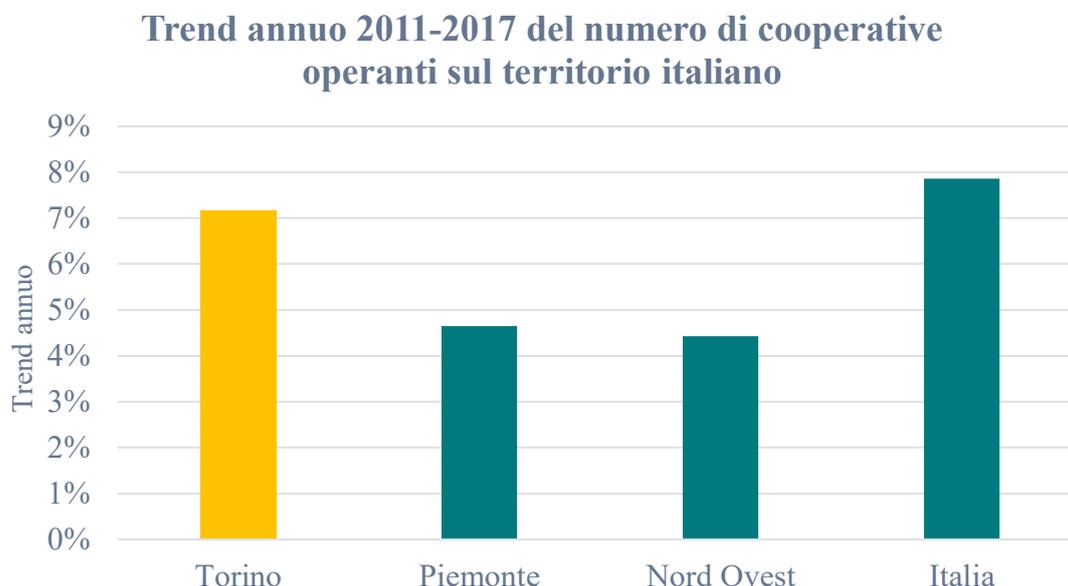


Figura 2. 4 Trend annuo 2011-2017 del numero di cooperative operanti sul territorio italiano

Questo incremento del numero di cooperative è risultato fortemente correlato con l'aumento della popolazione torinese (coefficiente di correlazione pari a 0,847), Tabella 2.2 [8]. Questa analisi ha portato alla conferma che un aumento della popolazione causa un aumento della domanda ed un aumento dei bisogni non soddisfatti da parte dei servizi già presenti sul territorio. Questo comporta la nascita di nuove cooperative che mirano a rispondere a tali buchi di mercato.

Anno	2001	2005	2011	2017
Cooperative	212	202	246	399
Popolazione Torino	2.165.619	2.194.328	2.246.564	2.277.857

Tabella 2. 2 Confronto popolazione e cooperative torinesi

Come mostra la Figura 2.5, le cooperative torinesi che appartengono alla fascia del valore della produzione tra i 300.000€ e 1.000.000€ sono la maggioranza [26].

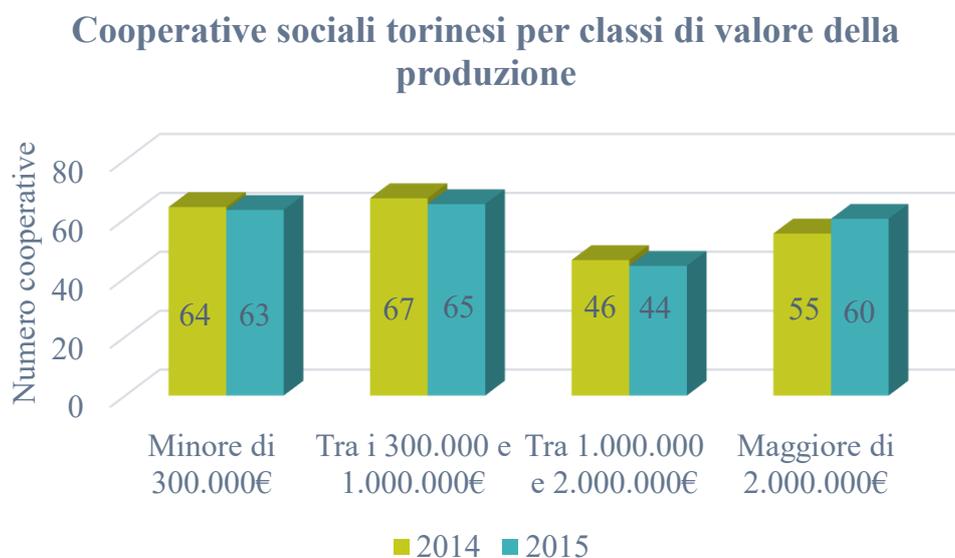


Figura 2. 5 Cooperative sociali torinesi per classi di valore della produzione

Le cooperative di tipo A

Da un'analisi statistica basata su 145 cooperative iscritte all'Albo regionale delle cooperative sociali 2020 [27], tra le quali appartiene Stranaidea, sono emerse alcune importanti considerazioni:

- Il 60% delle cooperative sociali torinesi sono di tipo A;
- Sulla base delle tre tipologie di servizio che queste possono erogare, servizi: socio-sanitari (SSS), socio-assistenziali (SSA), socio-educativi (SSE), è apparso che il servizio maggiormente erogato è quello SSA con il 71% delle cooperative che se ne occupano, Figura 2.6.

Percentuale cooperative sulla base delle 3 tipologie di servizio

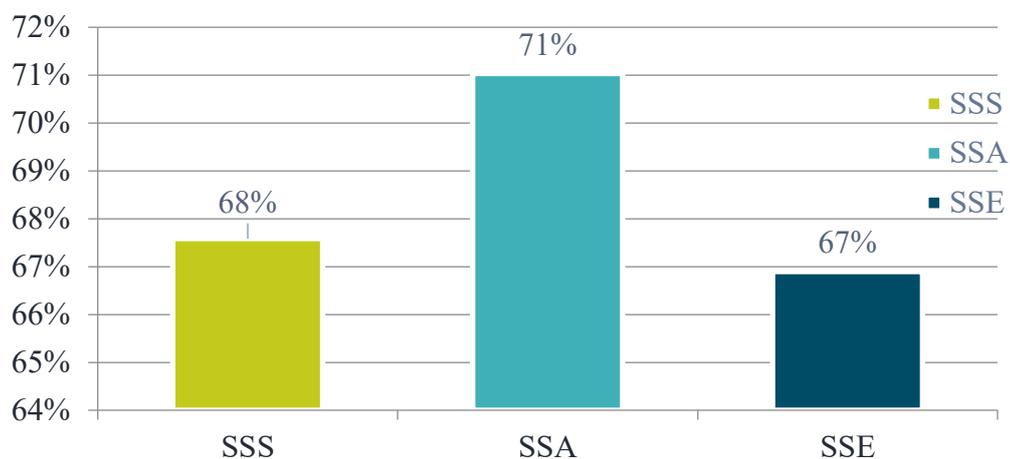


Figura 2. 6 Percentuale cooperative suddivise sulle tre tipologie di servizio

- Come è possibile osservare dal grafico Figura 2.7, una correlazione negativa tra l'anno di fondazione e il numero dei servizi erogati (coefficiente di correlazione pari a -0,46), dimostrando così che le cooperative "più vecchie" offrono servizi più diversificati. Il grafico rappresenta infatti l'andamento del numero delle tipologie dei servizi offerti, con il numero di cooperative eroganti tali servizi, per anno di fondazione. Per un determinato anno, il numero "3" indica l'erogazione di tutte e tre le tipologie di servizio (SSS, SSA, SSE), mentre il numero "1" l'erogazione di solamente uno di queste.

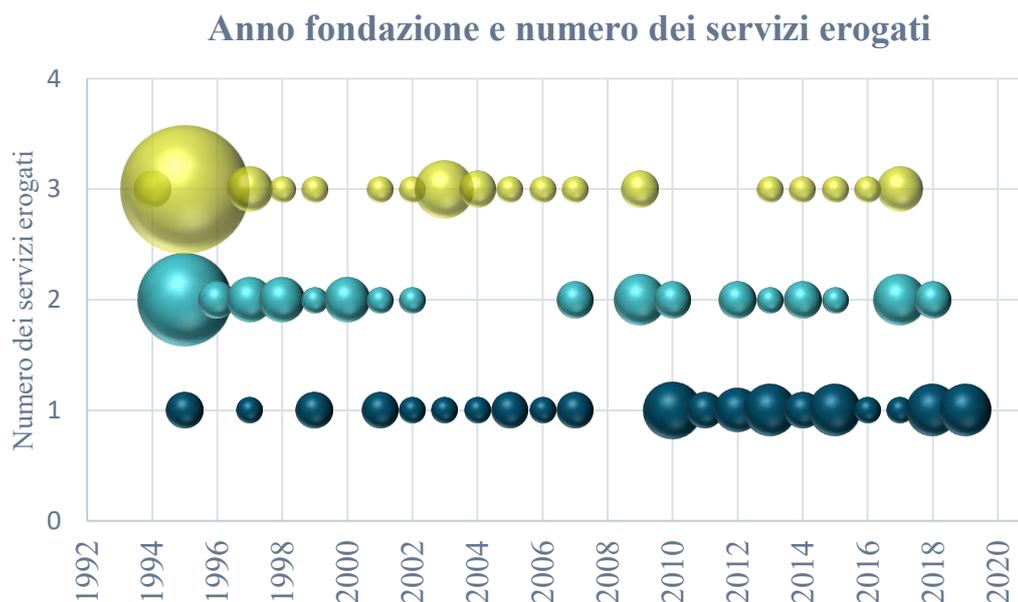


Figura 2. 7 Relazione tra anno di fondazione e numero dei servizi erogati

Infine, analizzando l’anno di fondazione e le tipologie dei servizi, risulta che il servizio meno offerto dalle cooperative più “giovani” è il servizio in ambito socio-sanitario (SSS), che mostra un coefficiente di correlazione (-0,43) più elevato rispetto agli altri servizi, Tabella 2.3.

Tipo servizio	C. Correlazione
SSS	-0,43
SSA	-0,21
SSE	-0,17

Tabella 2. 3 Coefficienti di correlazione tra l’anno di fondazione e le tipologie di servizio

La Figura 2.8 conferma questa considerazione, infatti le cooperative nate negli ultimi anni tendono ad offrire meno servizi in ambito sanitario.

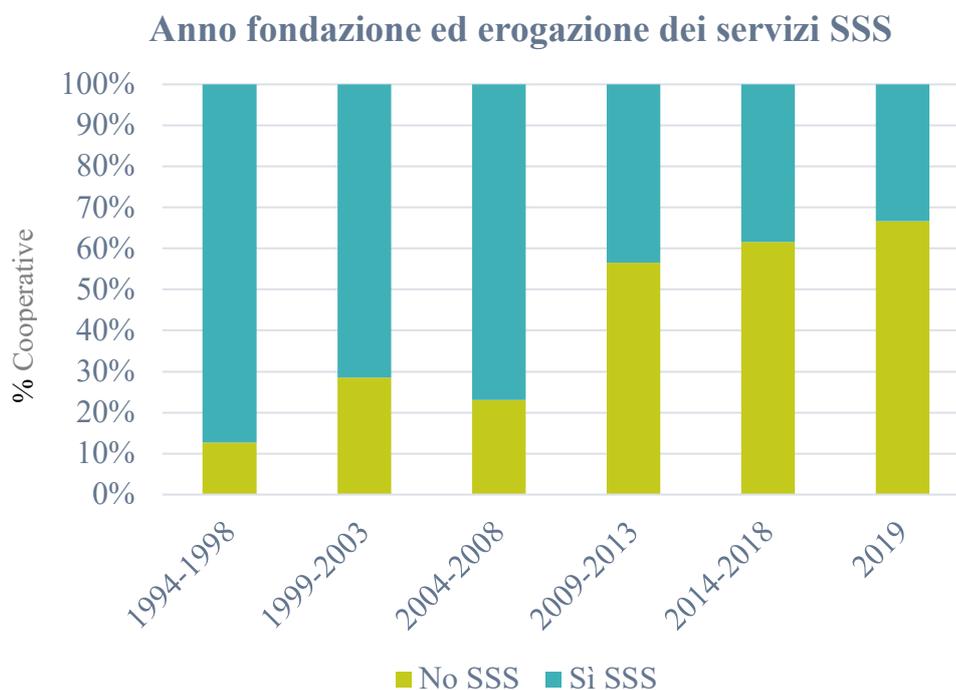


Figura 2. 8 Percentuale cooperative eroganti servizi SSS negli anni

- Da un successivo confronto tra i tre servizi, effettuato mediante la statistica T-student con un livello di significatività del 0,025, è emerso che il dato più significativo è quello tra i servizi sanitari ed educativi, mostrando che le cooperative che offrono servizi sanitari hanno meno tendenza ad offrire servizi educativi, come mostrato in Tabella 2.4.

Correlazione tra i servizi	SSS e SSA	SSS e SSE	SSA e SSE
C. Correlazione	0,14	-0,17	0,10
T_{calc}	1,72	2,11	1,20
T(n-2)	1,96	1,96	1,96

Tabella 2. 4 Test d'ipotesi del confronto a due a due dei servizi

- Da un'analisi più dettagliata su specifici servizi offerti da ogni cooperativa del campione considerato, sono stati individuati dieci principali ambiti:
- Minori
 - Disabilità
 - Anziani
 - Rifugiati-stranieri
 - Psichiatria
 - Donne
 - Sanità
 - Dipendenze
 - Senza fissa dimora ed emergenza abitativa
 - Altro

Come si nota dalla Figura 2.9, l'ambito maggiormente servito risulta quello dei minori con il 66% delle cooperative eroganti quel servizio, seguito dal 45% della disabilità; infine quello meno servito è l'ambito dei senza fissa dimora ed in emergenza abitativa.

Aree di servizio erogate dalle cooperative

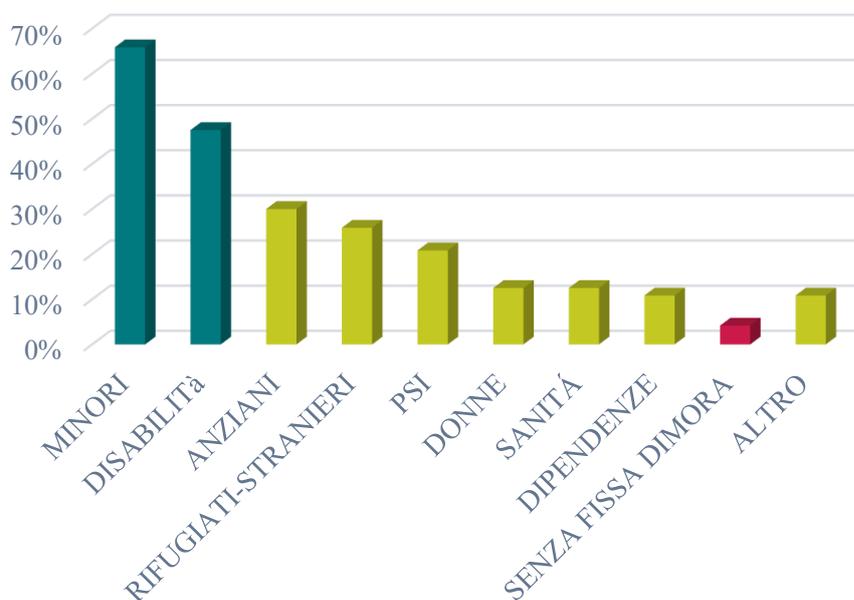


Figura 2. 9 Aree di servizio erogate dalle cooperative

Sebbene Stranaidea sia una cooperativa di tipo A è importante, ai fini dell'analisi della concorrenza, considerare anche altri due attori operanti in ambito sociale, le imprese sociali e le cooperative di tipo B, che operano in campi molto affini alle cooperative di tipo A. Queste due categorie devono essere prese in considerazione perché da un lato si dimostrano attori in crescita e dall'altro perché possono risultare dei potenziali concorrenti in determinati servizi.

Considerando infatti i dati delle imprese sociali fino a febbraio del 2018, prima dell'attuazione del *D.lgs. 112/2017* che ingloba di diritto le cooperative sociali nelle imprese sociali, appare dal 2016, un trend di crescita sull'area torinese, questo dato risulta importante se rapportato ai trend dell'Italia e del Piemonte che invece riscontrano tutt'altra tendenza, come mostrato in Figura 2.10 [25].

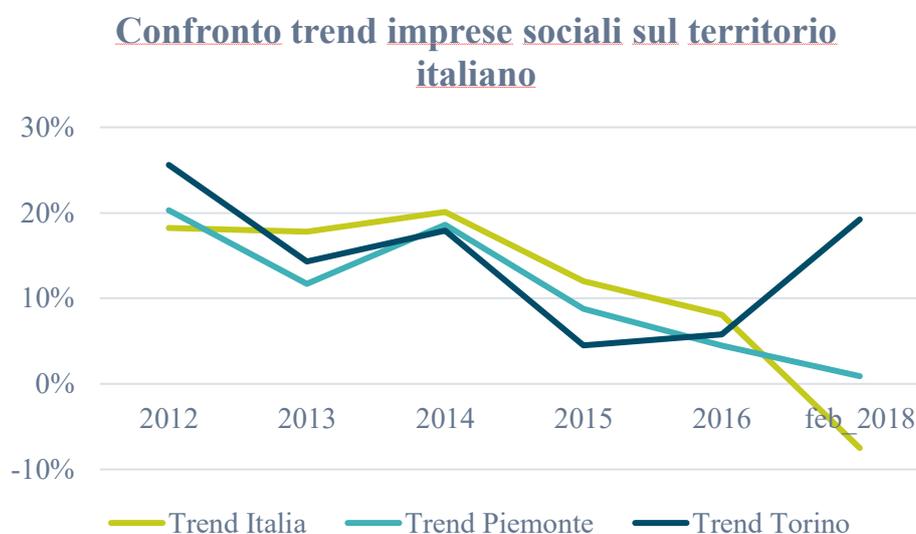


Figura 2. 10 Confronto trend imprese sociali sul territorio italiano

L'elaborazione dei dati di 80 cooperative di tipo B iscritte all'Albo regionale 2020 [27], evidenzia, in Figura 2.11, che questa tipologia eroga servizi molto diversificati tra di loro. Quelli che risultano maggiormente serviti sono le pulizie, la cura delle aree verdi, della ristorazione/agriturismo.

Numero di cooperative e servizi erogati

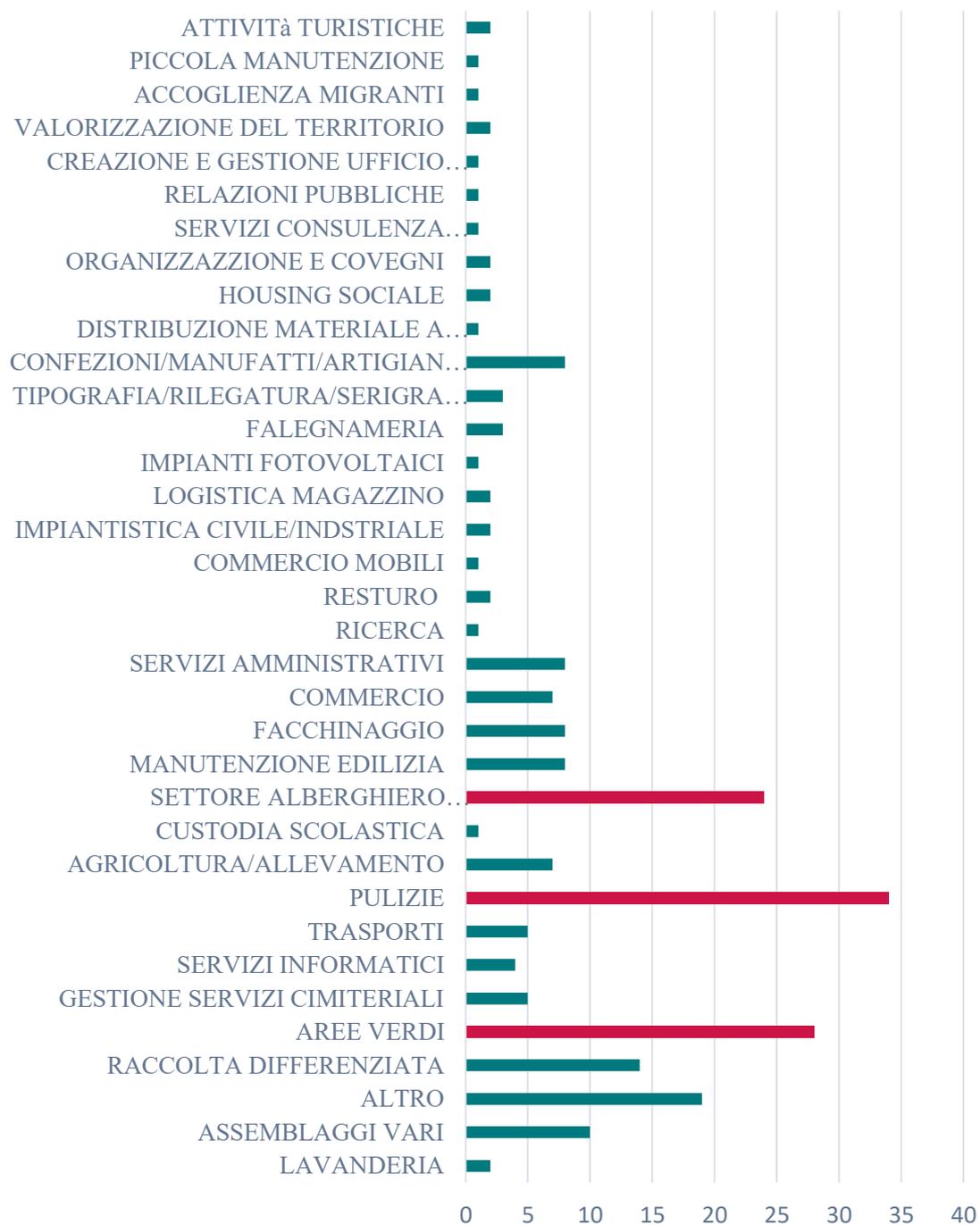


Figura 2. 11 Numero cooperative e servizi erogati

2.2.2.2 Potere contrattuale fornitori

I fornitori delle cooperative si possono suddividere in due principali categorie, fornitori di:

- Fonti di finanziamento
- Servizi

I finanziamenti sono erogati da istituti specializzati, bancari, pubblici e foundrising. In passato le cooperative dipendevano principalmente dai finanziamenti pubblici, tuttavia le politiche di contenimento della spesa pubblica hanno causato una riduzione di questi, portando alla necessità di ricorrere a metodi alternativi. Attualmente il canale di finanziamento principale è la vendita di servizi all'offerta pubblica, seguito dai prestiti bancari e dal finanziamento pubblico locale, Figura 2.12.



Figura 2.12 Canali di finanziamento [24]

I servizi si possono raggruppare in due grandi categorie, la cura del disagio e la cura all'agio. Il primo gruppo include procedure definite e controllate, poiché è basato su un target di clienti in condizioni di difficoltà e spesso in mancanza di autosufficienza.

La seconda categoria è meno definita, in quanto gli individui riescono a gestire le differenti tipologie di procedure.

I servizi sono erogati sulla richiesta da parte della Pubblica Amministrazione (ASL, Comune, scuole), delle imprese, dei privati, delle carceri e dai “clienti”, i quali sono fornitori perché generano nuovi bisogni, ma anche “clienti” perché, come detto prima, godono del servizio stesso. Si crea, così una sorta di ciclicità tra l’essere fornitori e “clienti”, portando i cittadini a diventare produttori e utenti dei servizi stessi.

Oltre a questi due tipi di fornitori sono presenti altri interlocutori che possono essere considerati fornitori di risorse necessarie alle cooperative, Figura 2.13, quali consorzi, fondazioni, associazioni di categoria...che forniscono in primo luogo finanziamenti, ma anche servizi amministrativi e legali, attività di network, di formazione, spazi...

Si considera che il 74% delle cooperative torinesi ha instaurato partnerships con questi interlocutori per generare un maggior valore sociale e, il 20% ne presenta l’intenzione.

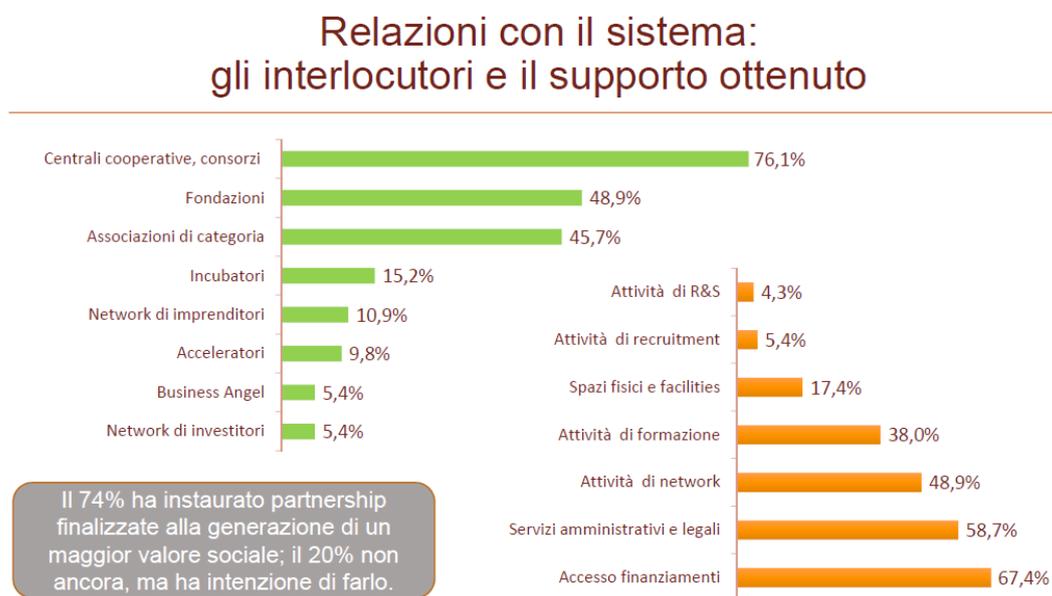


Figura 2.13 Relazioni con il sistema: gli interlocutori e il supporto ottenuto [24]

2.2.2.3 Potere contrattuale clienti

Come appare in una precedente analisi il numero delle cooperative operanti sul territorio torinese nel corso degli anni è aumentato parallelamente all'evoluzione demografica, alla dilatazione dei bisogni sociali, oltre che al cambiamento della definizione di welfare. Per esempio, si è passati dai servizi sanitari ai bisogni di socialità, dai sussidi di disoccupazione all'accesso a beni culturali, dall'assistenza agli anziani e disabili alla fruizione di offerta turistica accessibile.

Sono sempre più numerose le persone che, pur disponendo di risorse culturali ed economiche, si trovano in condizione di "vulnerabilità" in quanto scarsamente inserite in reti di relazioni e, di conseguenza, più facilmente esposte a condizioni di povertà e marginalità sociale [17].

I principali fattori che contribuiscono ad alimentare la crescita della domanda e a modificare i bisogni, sono:

- **Socio-demografici**

Quali per esempio l'aumento del numero di anziani, la popolazione femminile, gli immigrati...

- **Tecnologici**

Il miglioramento delle condizioni di vita modifica la struttura delle spese, portando alla riduzione di alcuni costi e aumentando la spesa per strumenti sofisticati.

Le nuove competenze tecnologiche e non solo, richieste sul mercato del lavoro, vanno ad impattare sulla socialità degli individui, ai quali viene richiesto di essere sempre più flessibili e di apprendere sempre più rapidamente, facendo diventare il concetto della "Metacompetenza", l'adattabilità e l'apprendimento rapido alle dinamiche evolutive dei contesti in cui vive, una delle nuove sfide da affrontare.

- **Comportamentali**

L'accresciuta attenzione al benessere, l'esigenza di una maggiore qualità di vita e una più diffusa informazione sui servizi disponibili comportano un aumento della domanda con conseguente incremento della spesa.

La domanda

I bisogni che soddisfano le cooperative sono quelli alla base della piramide dei bisogni di Maslow, ovvero quelli che Maslow definisce come primari e sociali, i quali sono di vitale importanza per il benessere della persona, come mostrato nella Figura 2.14.

La domanda, basandosi su questi bisogni essenziali è di conseguenza molto forte, in quanto ogni individuo cerca di far il possibile in modo tale che questi possano essere garantiti.



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

Figura 2. 14 La piramide dei bisogni di Maslow

È proprio l'emergere di questi nuovi bisogni che, come mostrato dal grafico in Figura 2.15, rappresenta il principale fattore (65%) della nascita di nuove idee per un nuovo servizio/progetto.

I fattori alla base di una nuove idee imprenditoriali/progettuali



Figura 2. 15 Fattori alla base di nuove idee progettuali [24]

Gli utenti sono, in questo modo, al centro dei processi, diventano parte della creazione del valore, in quanto fonti diffuse di conoscenza. Essi creano una domanda di prodotti e di servizi innovativi, possono finanziare e/o sviluppare progetti che ritengono pertinenti ai loro bisogni e creare idee innovative che vale la pena diffondere e trasformare in servizi. Le cooperative operando a contatto diretto con i clienti devono cercare di cogliere e anticipare alcune tendenze di mercato e portare alla nascita di nuovi servizi. I cittadini, gli utenti hanno, in questo modo, un ruolo centrale e trasversale per portare l'innovazione sul mercato.

Per poter comprendere l'attuale situazione della domanda e le sue possibili tendenze osservate nei servizi erogati da Stranaidea, è stata compiuta una breve intervista dove è risultato che per i servizi:

- **Adulti in difficoltà:** Dal 2012 e con un picco nel 2020, a causa dell'emergenza sanitaria da Coronavirus, si è verificato un aumento delle persone senza fissa dimora, emergenza abitativa e in difficoltà economica.
- **Disabilità:** Si è verificato un aumento di disturbi psichiatrici e comportamentali dovuti al contesto esterno, ma anche all'allungamento della vita degli utenti.

- **Minori:** Il disagio familiare è una tendenza in crescita. I servizi relativi alla cura dell'agio, quali per esempio gli asili nido, possono andare incontro nel prossimo futuro ad un eccesso d'offerta dovuto all'attuale emergenza sanitaria.
- **Politiche attive per il lavoro:** Si è verificata una maggiore richiesta dovuta a lavoratori over 50, donne, bassa scolarizzazione...

Da sottolineare però, che nonostante queste tendenze siano in crescita, un aumento della domanda non significa maggiore lavoro, poiché questo dipende anche dalla disponibilità di finanziamento che le cooperative hanno a disposizione.

I clienti

I beneficiari dei servizi erogati dalle cooperative, considerando i dati Istat 2017, sono in primo luogo soggetti fisici, sia persone con problematicità e specifico disagio, sia individui che mirano alla cosiddetta “cura all'agio”; in secondo luogo l'amministrazione pubblica che commissiona o compra i servizi ed infine i soggetti giuridici privati, quali imprese, fondazioni... come mostrato dal grafico sottostante, Figura 2.16.

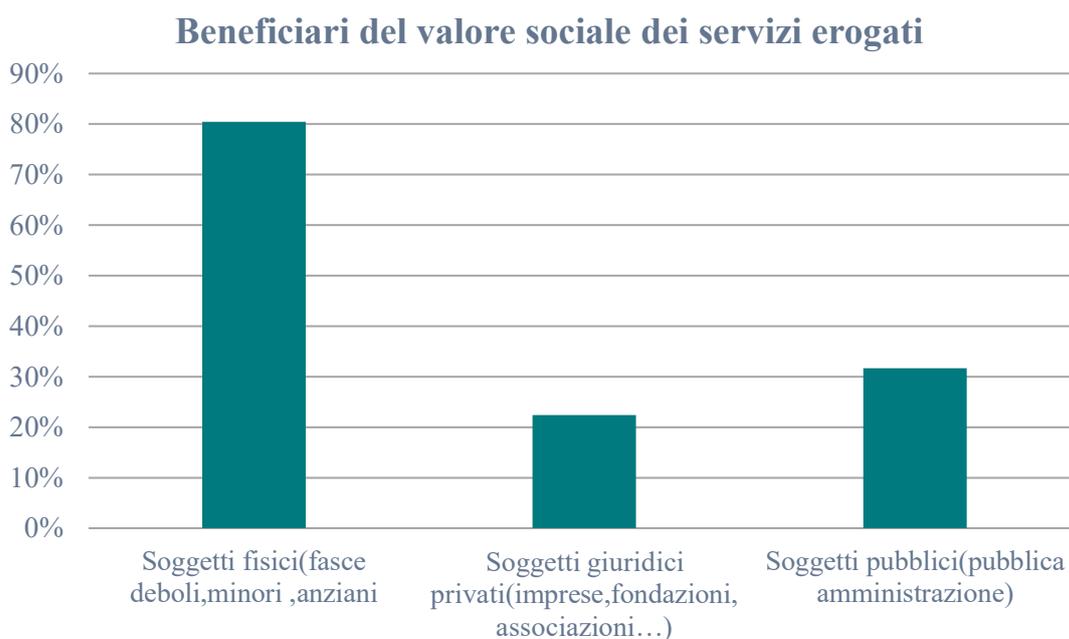


Figura 2. 16 Beneficiari del valore sociale dei servizi erogati

I soggetti con specifico disagio sono solitamente la principale tipologia di beneficiari. Secondo i dati Istat 2011 relativi alla città Torino [28], come si nota in Figura 2.17, è la disabilità e non autosufficienza, la principale tipologia di disagio. Questo dato, sebbene sia ormai di qualche anno fa, può motivare secondo il bilanciamento domanda-offerta, l'analisi precedente sugli specifici servizi offerti dalle cooperative, in cui si affermava che il secondo ambito di servizio maggiormente servito fosse la disabilità.

Numero di destinatari dei servizi con specifico disagio

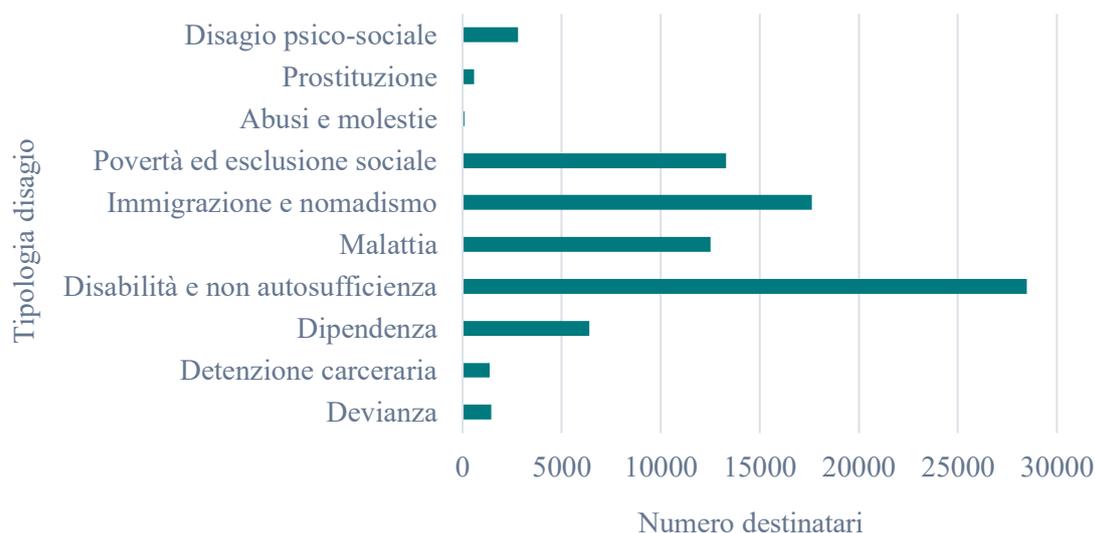


Figura 2.17 Numero destinatari con specifico disagio

2.2.2.4 Minaccia potenziali entranti

Le cooperative, soprattutto nel periodo precedente all'introduzione delle nuove normative, erano molto territoriali e difficilmente entravano a operare in territori diversi da quelli della loro fondazione. Con l'avvento delle nuove norme, invece, si sono create delle cooperative nazionali ed interregionali che sono entrate a competere in territori anche a loro distanti, grazie allo sfruttamento delle economie di scala. La minaccia che però sembra essere più importante è quella delle B-corps, Società Benefit e le SIAVS, le quali pur non essendo cooperative stanno entrando nel mercato del sociale

La B-corp è una certificazione rilasciata alle aziende che rispettano elevate performance di sostenibilità sociale e ambientale. La certificazione, non consiste in una qualifica giuridica, ma garantisce alla società una visibilità aggiuntiva che la collega a tutte le altre società nel mondo che hanno ottenuto il medesimo riconoscimento. Il grafico in Figura 2.18 raffigura le imprese che hanno ottenuto la certificazione B-corp sul territorio torinese dal 2014 quando è questa certificazione stata riconosciuta; si nota come queste abbiano avuto una notevole espansione in particolare tra il 2015 e il 2016.

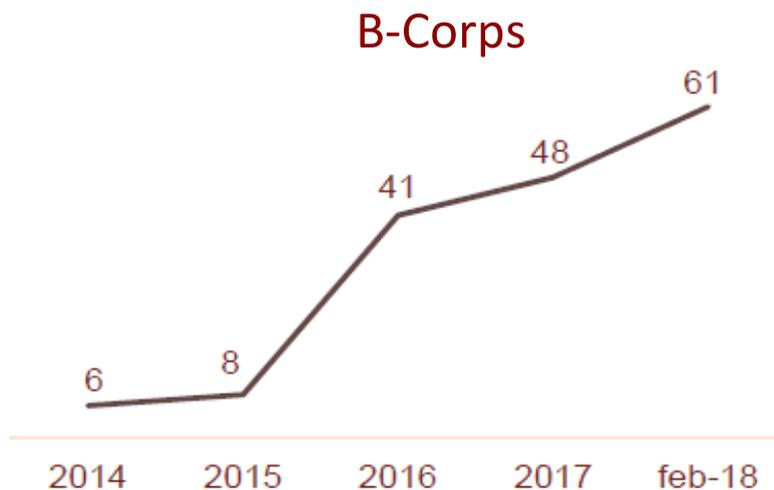


Figura 2.18 Numero B-corps a Torino negli anni [24]

La forma giuridica “Società Benefit” è stata introdotta in Italia nel 2016. Le Società Benefit: integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società attraverso il perseguimento di uno o più effetti positivi su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interessi. La principale differenza con tutte le organizzazioni non profit consiste nel fatto che le società benefit mantengono lo scopo di lucro e a questo affiancano il perseguimento di scopi sociali, non ricorrendo a raccolte di fondi o donazioni esterne per realizzare i propri scopi sociali perché già inclusi nella attività caratteristica d’impresa.

Dal grafico in Figura 2.19 appare che il numero di società Benefit piemontesi siano 12, di cui 5 nella città di Torino mostrandosi così la città con un più elevato numero sul territorio piemontese.

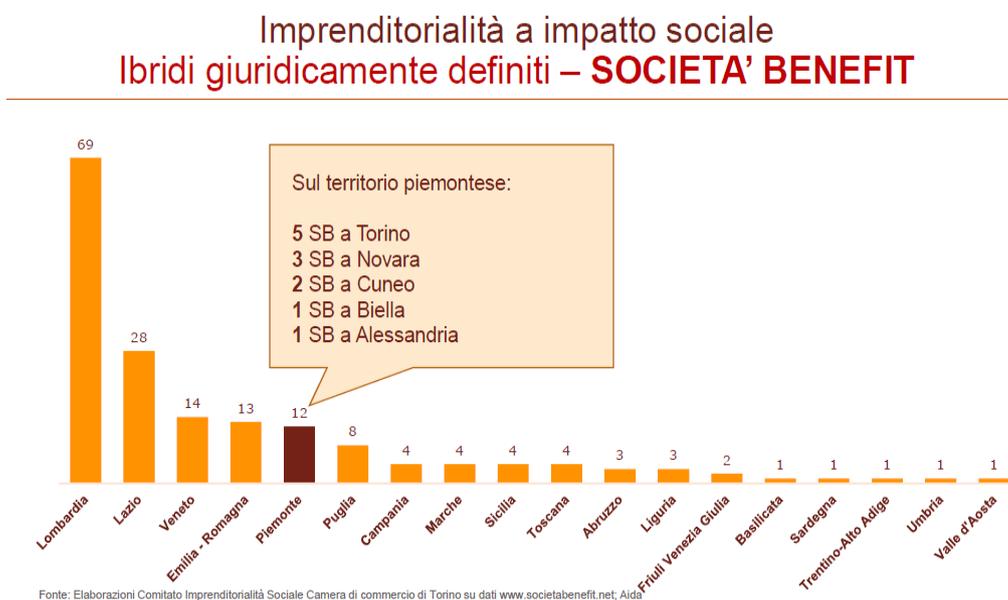


Figura 2.19 Numero società Benefit per ogni regione [24]

Le SIAVS, start up innovative a vocazione sociale, istituite nel 2012, sono degli ibridi giuridicamente definiti come le società Benefit, che operano nei settori:

- dell'assistenza sociale o sanitaria;
- nell'educazione, istruzione, formazione;
- nella tutela dell'ambiente o dell'ecosistema;
- nella valorizzazione del patrimonio culturale.

Nella Tabella 2.5 sottostante si mostra come le start-up a vocazione sociale abbiano avuto un'incidenza maggiore sulla città di Torino, rispetto a quelle tradizionali.

	Startup innovative	A vocazione sociale	Peso % SIAVS
Italia	8.711	1.033	11,9%
Piemonte	430	46	10,7%
<i>Incidenza PIE/ITA</i>	4,9%	4,5%	/
Torino	323	38	11,7%
<i>Incidenza TO/PIE</i>	75,1%	82,6%	/

Tabella 2.5 Incidenze sul territorio delle startup innovative [24]

Questi attori che sono entrati nel settore soltanto negli ultimi anni, al momento possono sembrare “innocui”, ma la loro evoluzione può essere pericolosa e può portare a due importanti minacce:

1. lasciare alla soddisfazione delle cooperative sociali con fenomeni di selezione avversa, soltanto la parte di servizi in cui si ottengono margini inferiori
2. erogare anche la parte di servizi che al momento è di sola competenza delle cooperative.

Queste due minacce sono molto importanti e potrebbero addirittura causare la fuoriuscita dal mercato delle cooperative con la loro conseguente “morte”.

2.2.2.5 Minaccia servizi sostituiti

La ricerca di servizi sostituiti nell'ambito della cura al disagio è risultata difficoltosa soprattutto nell'ambito sanitario, in quanto non sembrano essere presenti potenziali minacce.

Nei servizi invece, della cura all'agio il problema è emerso dall'economia collaborativa o Sharing Economy che tende ad abbattere i confini tradizionali, superando le distinzioni tra settori, produttori, consumatori, finanziatori, cittadini.

Con Sharing economy si intende la condivisione e la massimizzazione dell'utilizzo di *asset*, attraverso forme diverse che possono essere economiche e non. Con il termine *asset* si fa riferimento a beni, competenze/servizi, tempo o alle conoscenze e strumenti di produzione.

Appare evidente che l'economia collaborativa, per lo meno laddove venga impiegata per dar risposta a reali e rilevanti bisogni sociali, sia senz'altro una forma di innovazione sociale.

Pur essendo estremamente lontana nei numeri dalla cooperazione sociale, resta un fenomeno particolarmente rilevante per il potenziale di espansione che potrebbe avere nei prossimi anni. Una di queste minacce potrebbe essere nel settore dell'assistenza agli anziani, in cui l'economia collaborativa potrebbe suggerire una riduzione del ruolo e del numero degli intermediari tradizionali nell'assistenza alle persone non autosufficienti, incoraggiando forme di badantato. Così come la preferenza del baby-sitting piuttosto che gli asili nido, o ancora la social/co-housing rispetto alla comunità di accoglienza.

Questo fenomeno può risultare un pericolo soprattutto nell'attuale momento di emergenza sanitaria legata al Covid-19 in quanto il numero di attività e servizi da erogare sono stati ridotti, il numero dei destinatari dei servizi è diminuito, mentre i costi di erogazione di un servizio sono cresciuti. Laddove le famiglie oggi sono costrette ad auto-organizzarsi e provvedere al bisogno in modo individuale ed economicamente molto dispendioso, l'economia collaborativa potrebbe essere un modo per abbassare i costi e rispondere ai bisogni attraverso un servizio "condiviso" più flessibile e individuale, rispetto ai tradizionali servizi.

Questo fenomeno non può essere ignorato e deve essere interpretato come manifestazione di una domanda a cui ancora non viene data una risposta adeguata. [29] L'opportunità per le cooperative potrebbe, essere quella di riorganizzare i propri servizi. Siccome i servizi di welfare sono caratterizzati da un elevato livello di frammentazione, uno dei possibili passi è quello della riprogettazione dei servizi in forma di filiera, ovvero dal momento della nascita di un bisogno, le cooperative dovrebbero cercare di assistere i beneficiari per tutta la sua durata, con servizi diversificati e continuativi. Per esempio, nel settore strategico dei servizi per anziani si sta verificando un'evoluzione della domanda che rende gli attuali servizi, l'assistenza domiciliare e le strutture residenziali, inappropriati. L'infrastrutturazione di filiera dei servizi permetterebbe di fornire risposte continuative, dal momento in cui sorge il bisogno e per l'intero arco di vita dell'età anziana, al posto

dei pacchetti di assistenza specialistica e frammentata. Bisogna creare sistemi di offerta che permettano di usufruire all'anziano di alloggi a bassa protezione nelle prime fasi dell'invecchiamento, fino all'assistenza domiciliare e residenziale attraverso strutture che uniscano l'assistenza ai non autosufficienti con servizi fisioterapici, consulenziali e ricreativi rivolti sia agli ospiti che alle famiglie [13].

Il settore degli anziani ovviamente non è l'unico che può permettere di ripensare i servizi in una logica di filiera. Anche le comunità educative per minori sono attualmente in difficoltà. Queste sono infatti impostate sulla residenzialità dei ragazzi e spesso scollegate da una rete di servizi professionali e di sostegno alle competenze educative dei genitori oppure all'esigenza di formazione ai requisiti lavorativi per un futuro ingresso nel mercato del lavoro.

Le filiere, però, per loro stessa natura possono realizzarsi solo all'interno degli ecosistemi comunitari, citati nel primo capitolo; in quanto gli ecosistemi pubblici non hanno la flessibilità e le risorse per finanziare le reti di servizi duraturi ed il mercato è interessato a sviluppare solo i servizi che remunerano i capitali.

2.2.2 Conclusioni delle 5 forze di Porter

A fronte dell'analisi compiuta, per poter capire la profittabilità del mercato delle cooperative bisogna andare a cogliere quale sia l'intensità di queste forze:

- La **concorrenza del settore** sebbene questo sia densamente popolato e caratterizzato dall'aspetto concorrenziale in crescita per via della riduzione delle risorse e finanziamenti da parte dell'amministrazione pubblica, non risulta forte. La concorrenza del settore si basa infatti su una domanda molto ampia e sul «coordinamento fiduciario» tra le cooperative.
- Il **potere contrattuale dei clienti** risulta essere molto forte in quanto dai loro bisogni scaturisce una nuova domanda e di conseguenza la necessità di adottare un nuovo servizio.
- Il **potere contrattuale dei fornitori** ha un notevole impatto in quanto l'erogazione dei diversi servizi dipende sia dalla loro richiesta, sia dalle fonti d'investimento.

- La **minaccia dei potenziali entranti** è un fenomeno in crescita in quanto, non è dovuta all'emergere di nuove cooperative operanti sul territorio, ma piuttosto alla nascita di nuove forme giuridiche e non giuridiche.
- Un notevole impatto è la **minaccia dei servizi sostituiti**, soprattutto per quanto riguarda i servizi relativi alla cura all'agio, dovuto all'economia collaborativa.

L'intensità di queste forze è inversamente proporzionale alla profittabilità del settore. Di conseguenza, visto il risultato molto intenso ed in crescita delle forze ottenute, emerge una situazione di bassa profittabilità che questo settore ha o potrà avere nel prossimo futuro.

Le cooperative sociali quindi per poter continuare ad avere un vantaggio competitivo sostenibile devono cercare di apportare alcune modifiche nel loro modo di operare e organizzarsi per far fronte a queste sfide.

CAPITOLO 3- Analisi strategica. Caso di studio: Cooperativa sociale Stranaidea

3.1 Analisi strategica

A fronte dell'analisi di mercato e dalle considerazioni da essa emerse, è stato interessante proseguire con un'analisi strategica essenziale al fine di formulare una pianificazione per il processo decisionale e il buon funzionamento dell'organizzazione.

Un'organizzazione persegue principalmente due finalità, una vision e una mission, che possono essere realizzate soltanto in un contesto competitivo. Per poter sopravvivere in questo contesto è necessario che l'organizzazione vada a definire correttamente quali siano gli obiettivi competitivi e quale sia una strategia coerente con le sue finalità. La strategia assume la forma di un piano, un insieme di azioni e decisioni programmate che permettono di definire questi obiettivi e cercare il modo per conseguirli.

Con l'aiuto di questa, l'obiettivo o gli obiettivi fissati dall'organizzazione possono essere raggiunti. Il fabbisogno strategico di un'impresa però, non è costante ed immutabile, ma cambia in relazione all'intensità competitiva a cui questa è sottoposta. Per questo motivo è necessario che le organizzazioni conducano periodicamente questo tipo di analisi in modo da determinare quali aree necessitano di miglioramento e quali aree funzionano già in maniera corretta.

3.1.1 Analisi strategica interna

Attraverso l'analisi strategica interna, come suggerisce il nome, le organizzazioni guardano all'interno dell'organizzazione, identificandone i punti positivi e negativi e stabiliscono l'insieme delle risorse che possono essere utilizzate per migliorare l'immagine dell'azienda all'interno del mercato. L'analisi interna parte dalla valutazione delle performance dell'organizzazione, includendo la valutazione del potenziale di un'organizzazione e dalla valutazione della sua capacità di crescere. Successivamente si imposta l'analisi sui punti di forza e punti di debolezza, la quale deve essere orientata al

mercato, concentrandosi sul cliente, poiché questa ha senso solo quando aiuta l'impresa a soddisfare le esigenze di quest'ultimo.

3.2 Analisi SWOT

L'analisi SWOT è una delle tecniche più utilizzate per compiere un'analisi strategica interna poiché permette di individuare i punti di forza, le opportunità, le debolezze e le minacce che un'impresa possiede o alla quale può andare incontro, come raffigurato in Figura 3.1.



Figura 3.1 Analisi SWOT

L'obiettivo dell'analisi infatti è quello di far emergere quali fattori potrebbero avere un potenziale impatto sul servizio:

- Esterni (minacce e le opportunità)
- Interni (punti di forza e debolezza)
- Positivi (punti di forza e opportunità)
- Negativi (punti di debolezza e minacce)

L'esecuzione dell'analisi SWOT permette di creare una visione chiara e a lungo termine per l'impresa, prevenendo una serie di problemi che potrebbero sorgere in assenza di un'analisi sistematica. Per poter pianificare in maniera efficiente è importante valutare costantemente l'ambiente in cui opera l'azienda e agire di conseguenza.

3.2.1 STRENGTHS -Punti di forza

All'interno dell'azienda gli aspetti positivi che si possono controllare e che permettono di ottenere risultati migliori sono i punti di forza, i quali permettono ad un'organizzazione di distinguersi dalle altre. Tra questi punti di forza vi sono alcune risorse o strategie che hanno portato, anno dopo anno, al successo dell'organizzazione, garantendo un vantaggio sulla concorrenza.

Per quanto riguarda le cooperative uno dei punti di forza, emerso dalla precedente analisi, è sicuramente quello relativo alla domanda ed alla tipologia dei bisogni che queste soddisfano: una domanda diversificata, che si rivolge ad un bacino di beneficiari molto variegati e che si dimostra in crescita. Questa domanda si basa su quelli che sono i bisogni essenziali di un individuo che, a prescindere da ogni condizione economica, hanno la necessità di essere soddisfatti. Le imprese sociali dovrebbero cercare di rispondere il più possibile a queste necessità, anche a quelle emergenti, cercando di anticiparle. Per far questo hanno bisogno di una progettazione strategica adeguata e soprattutto di finanziamenti sufficienti, i quali rappresentano il principale vincolo della soddisfazione.

Un altro punto di forza che le cooperative dovrebbero cercare di mantenere e migliorare è quello che è stato definito “*Coordinamento fiduciario*” [13] in quanto, la collaborazione tra le cooperative, permette di raggiungere più rapidamente l'obiettivo, di acquisire maggiori competenze, di avere una maggiore probabilità di riuscita nei risultati. Questo aspetto è attualmente in crisi, perché come già detto in precedenza nell'analisi di Porter, il mondo cooperativo sta andando incontro ad una riduzione delle risorse finanziarie e non, portando le cooperative a una maggiore concorrenza tra di loro. Per questo motivo, è importante la ricerca di nuove strategie di collaborazione con gli altri attori presenti sul territorio. Ad oggi, quasi il 74% delle cooperative lo sta facendo ed il 20% dimostra l'intenzione di muoversi in questa direzione [24].

Oltre a questi punti di forza più generali, relativi a tutte le cooperative, da un'intervista con il personale di Stranaidea, ne sono risultati alcuni più specifici a questa cooperativa.

Un primo esempio importante da menzionare è l'utilizzo del Modello NSCMM (Nussbaum, Sen, Castelfranchi, Montorfano, Mazzoli, nomi degli studiosi da cui il

modello è derivato). Questo è un modello psicosociologico, ovvero basato sul fatto che una persona agisce sulla base di processi di utilità razionale, guidati dalla volontà e dalla motivazione. Il modello sostiene quella che viene definita la missione degli operatori della cooperativa, la quale mira ad attivare e sviluppare l'autonomia dei beneficiari, in modo da dare loro l'abilità per inserirsi all'interno del contesto che li circonda e permettere di perseguire i loro obiettivi. Attraverso l'impiego di questo modello possono essere individuati nuovi bisogni, in modo tale che la cooperativa sia pronta a rispondere a nuove esigenze anche attraverso l'erogazione di nuovi servizi.

Un altro punto di forza particolarmente significativo per Stranaidea è lo scouting, l'attività di ricerca continua di esplorazione verso nuove opportunità, competenze, servizi, progetti.

Infine, come ultimo punto, compiendo l'analisi dei servizi erogati dalle cooperative descritte in precedenza, appare evidente che il settore dei "senza fissa dimora" sia un settore poco erogato e Stranaidea sia una delle poche cooperative che se ne occupano. È un ambito che presenta un'elevata domanda, ma che rimane tuttavia scoperta. Questo problema si è poi acuito a causa dell'attuale emergenza sanitaria inducendo l'aumento delle persone in povertà e in emergenza abitativa. Per questo motivo, Stranaidea, erogando e avendo già conoscenze di tale servizio, dovrebbe cercare di ampliarlo e migliorare le proprie attitudini in modo da avere un vantaggio competitivo sostenibile in questo ambito.

3.2.2 WEAKNESSES- Punti di debolezza

È praticamente impossibile per un'organizzazione possedere soltanto punti di forza. Pertanto, ci sono alcune caratteristiche che devono essere migliorate per poter operare meglio e competere sul mercato, questi sono i punti di debolezza. Spesso, la maggior parte dei fattori sono facilmente identificabili e prevedibili, per questo motivo un'impresa deve far in modo di riconoscerli con largo anticipo, in modo da adottare misure preventive in risposta ad eventuali problemi che possono insorgere.

Come visto dall'analisi precedente, il principale ostacolo per lo sviluppo delle attività è la mancanza di risorse finanziarie, come si può vedere dal grafico sottostante in Figura 3.2. La riduzione dei finanziamenti da parte della Pubblica Amministrazione ha pesato sull'erogazione dei servizi, indebolendo la posizione delle cooperative sociali.

Ostacoli attuali e previsti allo sviluppo dell'attività

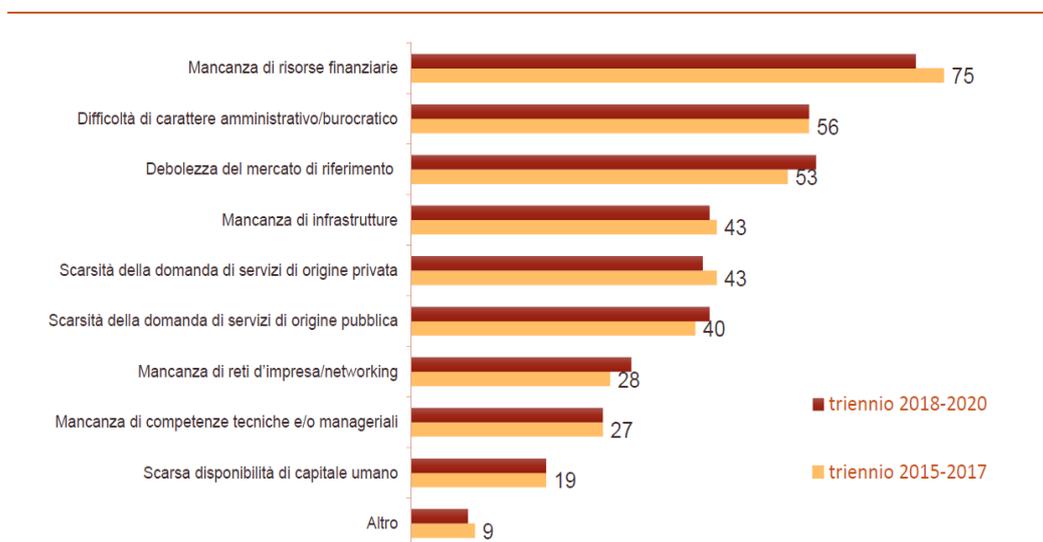


Figura 3.2 Ostacoli attuali o previsti allo sviluppo dell'attività [24]

Oltre agli ostacoli individuati nel grafico precedente, i limiti delle cooperative risiedono nella necessità di avere competenze distanti da quello che è il mondo del sociale. Alcune delle caratteristiche più “deboli” delle cooperative infatti sono la limitata capacità di *fundraising* e *investment readiness*, la limitata sostenibilità finanziaria del modello di business, la difficoltà ad identificare i mercati di riferimento, la carenza del livello capacità tecnologica e di business e la carenza network imprenditori e finanziatori. Queste competenze, soprattutto negli ultimi anni, sono diventate necessarie per poter fronteggiare il cambiamento richiesto alle cooperative, aspirando sempre di più al modello di impresa.

3.2.3 OPPORTUNITIES- Opportunità

Le opportunità sono tutti quei fattori interni ed esterni che sono positivi per l'organizzazione. L'identificazione delle opportunità può permettere di cogliere risorse, metodi, mercati...non ancora impiegati e, attraverso il loro riconoscimento, adottare strategie adeguate a metterli in pratica e portare al successo l'organizzazione.

Le opportunità di cui le cooperative possono godere, come già detto nel precedente capitolo, sono principalmente l'erogazione dei servizi continua «a filiera» ovvero la riprogettazione dei servizi in modo da rispondere in maniera veloce e continuativa alle esigenze dei clienti, portando ad ampliare il loro mercato di riferimento [13].

Inoltre, il saper cogliere il concetto di *Metacompetenza*, l'apprendimento rapido al cambiamento e la flessibilità al contesto in continua evoluzione, sta diventando sempre più importante in quanto le nuove capacità lavorative richieste, in costante aggiornamento, impattano sulla vita degli individui e di conseguenza sulla società, portando a nuove necessità; le cooperative inserendosi in questa ottica devono imparare a coglierle in modo da garantire servizi e supporto in questa direzione.

Infine, l'ultima sfida è la necessità di tendere al modello di «impresa», ovvero avere un'organizzazione, una struttura e un'adattabilità tipica delle imprese. Ciò è necessario per poter garantire quella che è l'innovazione richiesta alle cooperative per evitare la fase di declino e garantire la presenza sul mercato.

3.2.4 THREATS- Minacce

Ci sono fattori negativi che possono influenzare la crescita dell'organizzazione, questi possono essere rilevati attraverso un'analisi di mercato. Siccome questi fattori spesso possono sembrare minacce non imminenti, è molto importante che non vengano trascurati dall'impresa, in modo tale che non abbiano un effetto negativo sulla crescita dell'organizzazione e questa non venga colta impreparata.

La difficoltà delle cooperative sta nel fatto di dover operare in contesti multistakeholder che sono in continua evoluzione. La minaccia è proprio nella capacità di flessibilità e adattamento che queste devono avere per rispondere alle esigenze di ogni stakeholder.

Soprattutto per i clienti che sono persone sia in condizioni normali sia disagiate, con diversi tipi di disagio che necessitano di essere trattati in maniera differente uno con l'altro, ma anche perché i loro bisogni sono in costante evoluzione e cambiamento a seconda del contesto che li circonda.

Le altre due importanti minacce emerse sempre dall'analisi di Porter sono l'economia collaborativa e l'entrata sul mercato, nell'ultimo decennio di nuovi attori, le B-corp, Società Benefit, SIAVS.

Per quanto riguarda l'economia collaborativa, come già detto in precedenza, le imprese sociali potrebbero cogliere questa minaccia per poter sfruttare la loro riorganizzazione e adattarsi ad offrire servizi più in linea con le nuove esigenze.

Per le nuove forme giuridiche e non apparse sul mercato, le cooperative devono continuare a monitorare la situazione e mettere in atto una pianificazione strategica attenta a considerare la loro presenza in particolare su determinati settori, in modo da continuare ad essere competitive sul mercato.

3.2.5 Conclusioni analisi SWOT

L'analisi SWOT permette di prendere in considerazione un insieme complesso di aspetti necessari nel momento in cui bisogna prendere una decisione strategica. Questa si è rivelata un utile strumento di riflessione per la Cooperativa che non utilizzava e non conosceva questo tipo di analisi. La SWOT ha permesso di cogliere la situazione attuale e futura di Stranaidea, di delineare meglio quali possano essere le caratteristiche sulle quali investire, quelle in cui vi è necessità di cambiamento ed infine di individuare quali sfide potrà affrontare.

CAPITOLO 4- Service redesign. Caso di studio: Servizio Contatto

Uno degli aspetti chiave che è risultato dalle precedenti analisi è quello di cercare di modificare, riorganizzare l'attuale struttura dei servizi delle cooperative, in modo da renderle più efficienti e flessibili per poter accogliere e rispondere a nuovi bisogni di mercato.

Il seguente lavoro di tesi, infatti, ha cercato di impostare quello che è un possibile lavoro di redesign per un servizio di Stranaidea, ma che potrà essere ampliato anche ad altri servizi della stessa.

4.1 Il design/redesign dei servizi

Secondo Kimbell [30], si possono avere due differenti accezioni di design: una prima accezione come indagine esplorativa, di comprensione di ciò che viene progettato, coinvolgendo gli utenti finali e gli altri attori nella creazione del significato; mentre una seconda, dal mondo ingegneristico, come progettazione delle soluzioni attraverso l'impiego di procedure e metodi rigorosi che mirano a realizzare ciò che è già stato concepito.

La Figura 4.1 mira a comprendere la progettazione dei servizi attraverso due assi: il modo in cui viene inteso il servizio e la natura della progettazione. Nel quadrante in alto a sinistra, il design è visto in una versione ingegneristica come la soluzione di problemi attraverso la progettazione anticipata di nuovi prodotti e servizi attraverso l'utilizzo di procedure sistematiche.

Il quadrante in alto a destra vede il design come soluzione di problemi, in cui il servizio è un processo fondamentale di scambio. Questo quadrante è etichettato come "ingegneria dei servizi" in quanto l'enfasi è posta sul servizio, ma la tradizione progettuale sottostante è l'ingegneria.

Il quadrante "discipline di design non ingegneristico" rappresenta come può essere ancora una volta inteso il design, ovvero un processo esplorativo di indagine che può essere

applicato a diversi tipi di artefatti, come prodotti o servizi, e dove le distinzioni basate nella produzione industriale tra i tipi di oggetti progettati sono importanti.

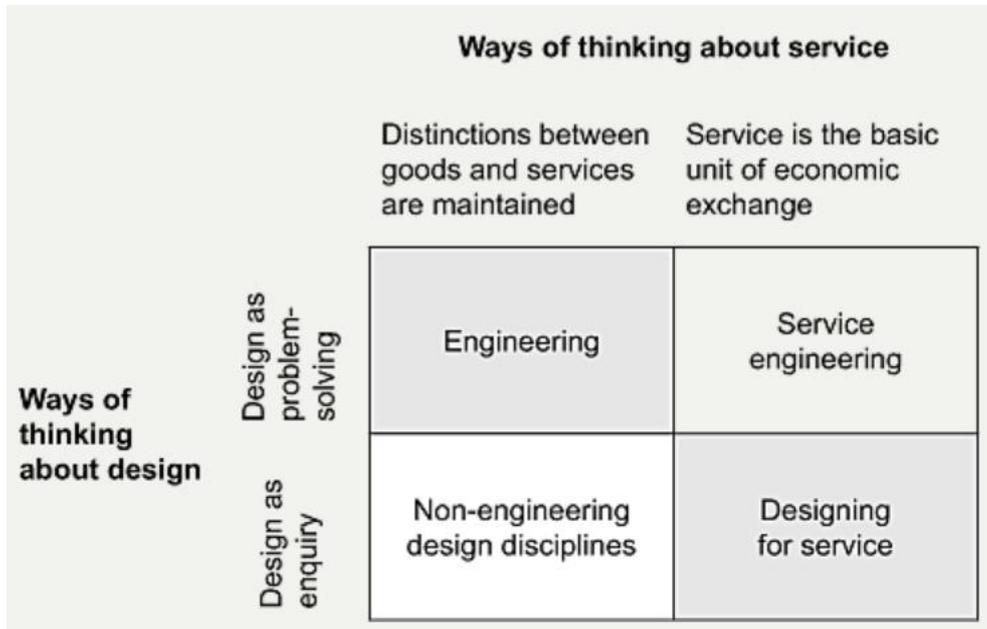


Figura 4.1 La progettazione dei servizi: i due assi di pensiero, design e servizi [30]

Infine, il quadrante in basso a destra vede il design come un'indagine esplorativa, ma non fa una distinzione importante tra beni e servizi, il servizio può essere considerato sia come prodotto sia come processo. Questo quadrante è etichettato come "progettare per il servizio". In questo caso, il servizio è considerato non solo come un risultato immateriale di un'attività progettuale, ma anche come processo in cui la concettualizzazione la produzione non possono essere separati e come un luogo in cui le risorse, gli attori si scambiano esperienze e conoscenze. Questo scambio è fondamentale al progetto, restando il fatto che le scelte progettuali rimangono ancora supportate da un uso rigoroso e sistematico di metodi.

Questa visione viene supportata anche da Manzini [31] il quale sostiene che nel "Progettare per i servizi" ciò che viene progettato non è un risultato finale, ma una sorta di piattaforma d'azione in cui diversi attori si impegnano nel tempo. Progettare per i servizi, piuttosto che progettare servizi, indica l'impossibilità di poter immaginare, pianificare o definire completamente qualsiasi progetto per un servizio: la progettazione

di un servizio rimane sempre incompleta; ciò che dà valore aggiuntivo sono le interazioni e le azioni che compiono gli individui.

Emerge quindi come aspetto fondamentale il ruolo umano ed il Service Design, quindi, può essere definito come un "approccio creativo e iterativo centrato sull'uomo, volto a creare nuovi servizi e che incorporano molteplici contributi provenienti da diversi settori [...] il tutto integrato attraverso metodi e strumenti basati sulla progettazione" [32]. Il rigore ingegneristico, non è un ostacolo alla libertà d'azione degli attori, ma piuttosto permette di ottenere una migliore comprensione delle attività del servizio e la generazione di valide alternative. Quest'ultima accezione di design è quella che è stata adoperata in questo progetto.

Le imprese cooperative hanno finora adoperato un assetto operativo basato sul paradigma problema-soluzione [33]. La trasformazione, che permette alle imprese sociali di produrre innovazione, in modo da essere capaci di cogliere una nuova domanda con l'obiettivo di creare nuovi mercati, implica che avvengano interventi di rottura e discontinuità con il passato. Il design o redesign di servizi interno all'organizzazione mette nelle condizioni di modificare questo approccio e di lavorare ad un livello inferiore di complessità dei problemi e del contesto [34] facendo in modo che l'organizzazione sia in grado di cercare risposte innovative.

4.2 Modello di Abernathy e Utterback per i servizi

Per spiegare il fenomeno dell'innovazione di prodotto in relazione all'innovazione di processo due studiosi, Abernathy e Utterback (1978), hanno ideato un modello che permettesse di comprendere il ciclo di vita di una determinata tecnologia. Il modello afferma che le innovazioni di prodotto e processo, come mostrato in Figura 4.2, evolvono in maniera indipendente secondo tre fasi distinte:

Fase fluida: Rappresenta la prima fase, in cui si sperimentano differenti tipi di tecnologie sul mercato, non si conosce ancora quale possa essere la migliore soluzione ad emergere, o quale venga maggiormente adottata dalle persone. In questo caso l'enfasi è sulle performance funzionali, sul prodotto.

Fase di transizione: È la fase in cui viene scelto il “dominant design”, l'architettura dominante, ovvero una specifica architettura di prodotto a cui le aziende decidono di aderire perché vista come migliore soluzione, l'attenzione sul prodotto decresce per spostarsi dal prodotto al processo.

Fase di specificità: Rappresenta l'ultima fase ovvero il momento della specializzazione sul “dominant design”, le aziende danno maggiore enfasi sui costi e sulla qualità della produzione del prodotto.

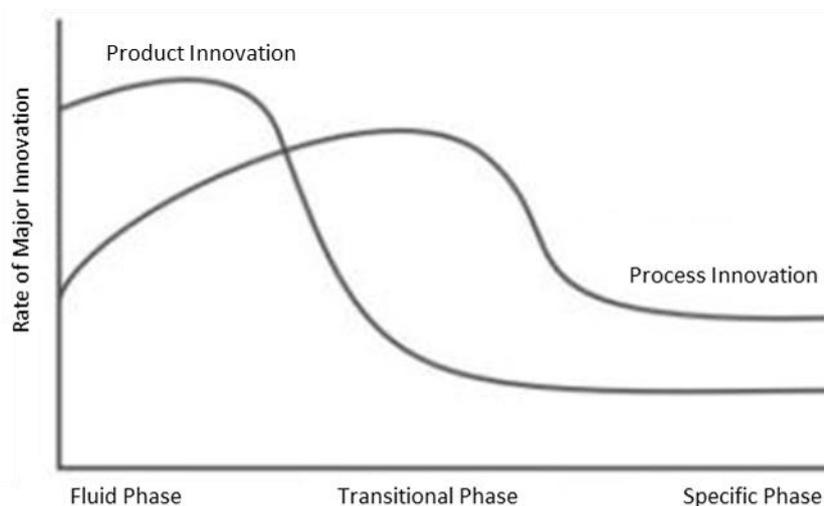


Figura 4. 2 Modello di Abernathy e Utterback

Così come i prodotti anche i servizi possiedono paradigmi tecnologici, in questo caso però i ruoli dell'innovazione di prodotto e processo sono invertiti rispetto a quanto accade per i prodotti discreti. La fase fluida e di transizione sono caratterizzate dall'innovazione di processo, in cui le aziende sperimentano soluzioni alternative, fino ad arrivare al momento dell'emergere di un dominant design, ovvero nel momento in cui il processo emerge e diventa del tutto chiaro. Nella fase specifica le aziende rallentano la fase dell'innovazione di processo per lavorare all'innovazione di prodotto, cercando di sfruttare i processi sviluppati fino a quel momento e le infrastrutture già utilizzate. Questa situazione porta l'attuale dominant design a rimanere bloccato e stabile per anni, poiché i processi e le infrastrutture rimangono invariati.

Per fronteggiare questo problema le aziende solitamente adottano due tipi di approccio: da un lato effettuano ampi investimenti, dall'altro lato investimenti limitati e conservativi. Il primo caso permette di essere imprese sempre più aperte, flessibili con la possibilità di sviluppare una varietà sempre più grande di servizi. Il problema, in questo caso sta nel fatto che questa immensa varietà potrebbe non verificarsi causando soltanto ingenti costi. Nel secondo approccio si rischia di non accogliere servizi futuri con un'elevata domanda, portando l'impresa in netto svantaggio rispetto ai concorrenti che possono aver fatto scelte lungimiranti [35].

Il rischio delle cooperative sta proprio in quest'ultimo caso, è molto importante che queste si adeguino ad una progettazione e ad analisi strategiche consone. Il design può essere lo strumento adeguato in modo da permettere di effettuare cambiamenti, modifiche sulle attuali strutture organizzative e sui servizi offerti. Queste operazioni di cambiamento, comunque, richiedono tempi lunghi nella loro implementazione poiché hanno a che fare con una cultura organizzativa solida che deve trasformarsi per rispondere alle sfide contemporanee del mondo sociale.

4.3 Il servizio “Contatto”

Il servizio della cooperativa Stranaidea che è stato considerato in questo lavoro è il servizio di Contatto, il quale si occupa di interventi di educativa territoriale dedicato ai minori con problematiche psichiatriche quali disturbi dell'alimentazione, disturbi del comportamento, disturbi della condotta, esordi psicotici e ritiro sociale. Il servizio è strutturato nell'erogazione di percorsi educativi di prevenzione o di presa in carico, anche successivi a ricoveri ospedalieri o comunitari.

Il redesign sul servizio di Contatto è stato uno strumento che ha dato la possibilità di ridisegnare la struttura e il processo di questo servizio, mettendo alla luce in maniera chiara quali fossero le azioni compiute fino a questo momento, gli attori coinvolti, i luoghi, le documentazioni più importanti e le loro informazioni in modo da ottenerne una visione complessiva e poter dedurre dei nuovi spunti e significati, in modo da cercare di capire come poterlo arricchire, modificare, migliorare e renderlo più efficiente sulla base delle attività già svolte.

Il primo passo compiuto è stato quello di raccogliere informazioni del processo di Contatto. L'equipe di questo servizio ha schematizzato il processo, riportato in Figura 4.3.

PROCESSO – NUOVI CASI

FASE 1	FASE 2	FASE 3		FASE 5	FASE 6	FASE 7
INVIO	SCREENING RICHIESTE E ASSEGNAZIONE EDUCATORE	INCONTRO CON FAMIGLIA E MINORE		RIUNIONE TECNICI	AVVIO INTERVENTO	INCONTRI DI RETE PRI
		SCHEDA DI ACCOGLIMENTO				
INVIANTE: - ASL - Ambulatori LUOGO: Ambulatorio di riferimento	PARTECIPANTI: Gruppo di 7 persone composto dai 2 coordinatori e 5 referenti (dei 50 consulenti totali). LUOGO: Riunione d'equipe	PARTECIPANTI: - Minore - Familiari - Educatore designato - Referente Servizio - Curante LUOGO: Ambulatorio (questa fase non è sempre prevista, spesso la conoscenza avviene direttamente al domicilio, senza i curanti) – FASE 4	FASE 4 INCONTRO CON FAMIGLIA E MINORE LUOGO: Abitazione del minore.	PARTECIPANTI: - Educatore individuato - Inviato/curante - Coordinatore (ad intervento avviato) - Familiari e minore	FASE PROGETTAZIONE	PARTECIPANTI: - Minore - Familiari - Curanti - Referente Servizio - Educatore
MODULISTICA: Traccia del FORM DI INVIO	CARATTERISTICHE: - Cadenza settimanale ODG: - Organizzativa - Assegnazione nuovi casi e formulazione prima ipotesi progettuale sul minore.		PARTECIPANTI: - Minore - Familiari - Educatore assegnato	OBIETTIVO: - Presentazione del caso ed accordo obiettivi prefissati.	AGGIORNAMENTO SEMESTRALE RISPETTO AGLI OBIETTIVI	VERIFICA: Monitoraggio

Figura 4.3 Processo del servizio Contatto individuato dall'equipe

Questo processo individuato dall'equipe è stato confrontato con il processo individuato da GianMarco Losi, in un precedente lavoro di tesi nel quale si individuava una nuova possibile struttura organizzativa per la cooperativa Stranaidea [36].

Il processo individuato da Losi era così strutturato:

1. Ricezione segnalazione/accoglimento domanda
2. Appuntamento in laboratorio
3. Matching
4. Presa in carico/accoglienza
5. Incontri di rete
6. Redazione progetto (generico/PEI...)
7. Organizzazione e gestione attività
8. Monitoraggio

Queste attività possono essere racchiuse all'interno di quattro macrocategorie nella nuova struttura organizzativa a matrice da lui individuata, come mostrato in Figura 4.4, per ognuno dei tre settori di erogazione del servizio, minori, disabilità, adulti:

- Analisi del caso
- Definizione intervento
- Erogazione
- Analisi e valutazione

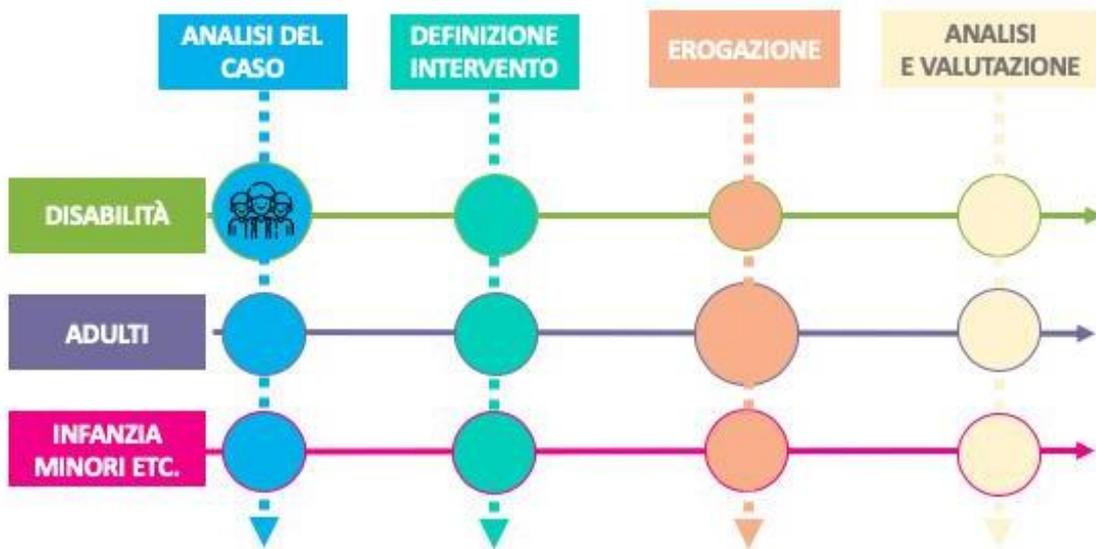


Figura 4.4 Struttura organizzativa a matrice per Stranaidea [36]

Dal confronto con i due processi individuati dall'equipe e da Losi, integrando e confrontando le attività dei processi, è stato costituito un diagramma di flusso sull'intero processo del servizio, in modo da individuare per ciascuna attività compiuta la macrocategoria di appartenenza, come si può notare in Figura 4.5.

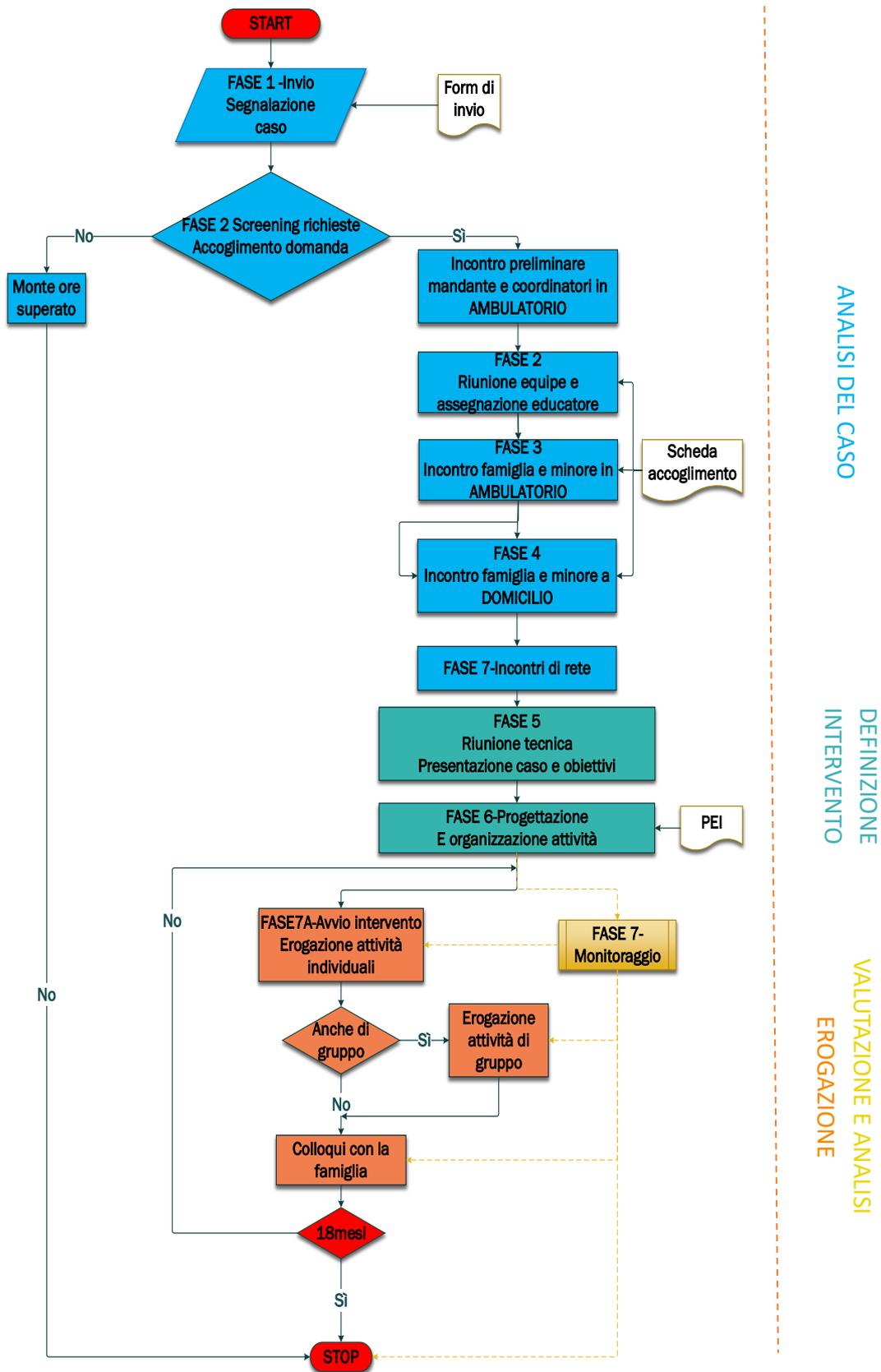


Figura 4.5 Diagramma di flusso di Contatto

Una volta individuato il processo, è stato costruito una sorta di diagramma IDEF0, un metodo per formalizzare decisioni, azioni ed attività di una organizzazione o di un sistema. È stato fatto ciò mettendo alla luce quali fossero le risorse e le informazioni di input e output, attori coinvolti, i luoghi, i documenti di ciascuna delle attività, come mostrato in Figura 4.6.

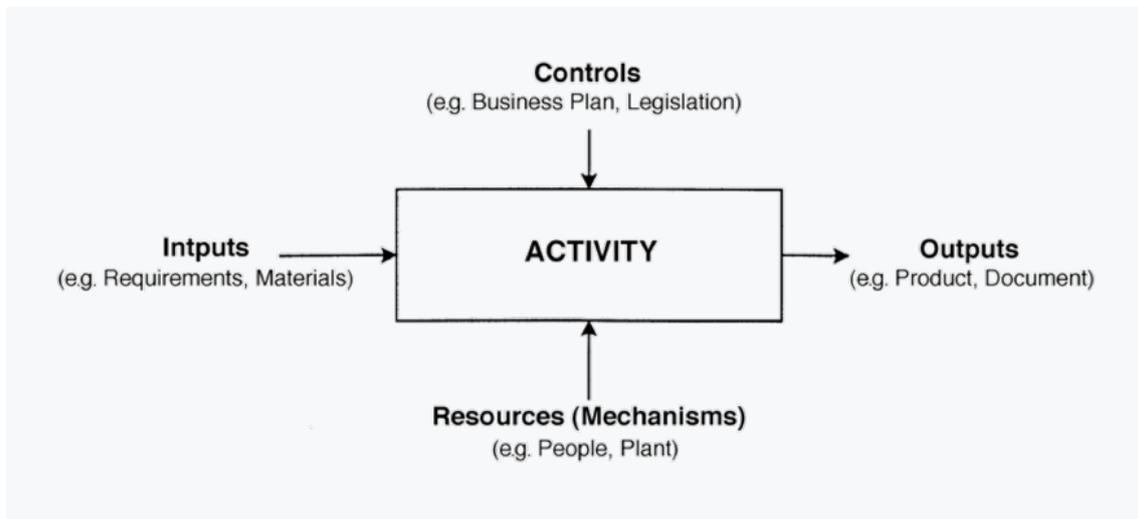


Figura 4.6 Rappresentazione schematica delle attività

Questo strumento ha fornito a Stranaidea un quadro dell'attuale servizio permettendo di ottenere una fotografia il più chiara e dettagliata possibile del processo, Figura 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11. e del lavoro successivo da dover sviluppare. Questo lavoro è stato compiuto nel limite delle informazioni possedute, infatti, può essere considerato come un punto di partenza per un potenziale lavoro di ampliamento e di dettaglio su tale servizio e sui diversi servizi della cooperativa.

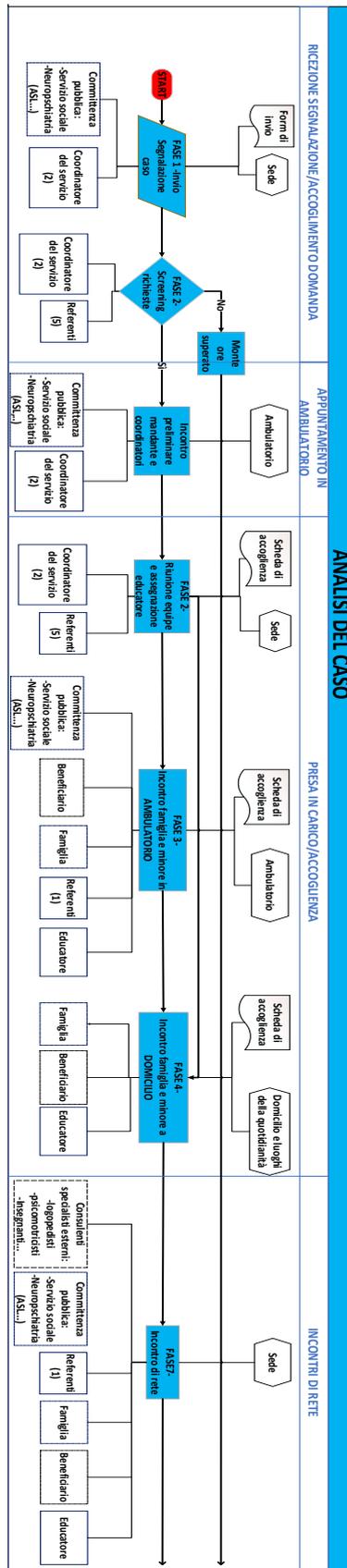


Figura 4.8 Rappresentazione dettaglio fase “Analisi del caso”

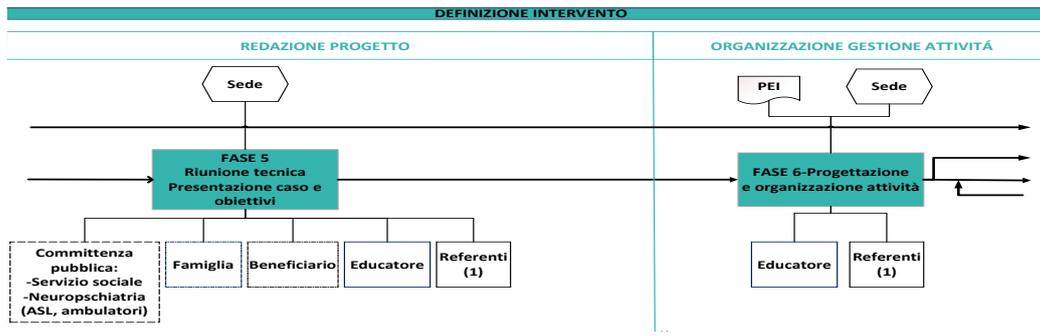


Figura 4.9 Rappresentazione dettaglio fase "Definizione intervento"

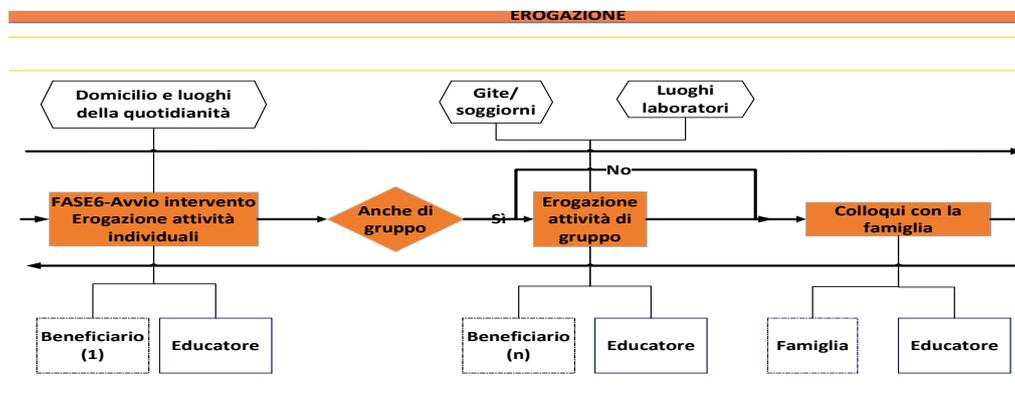


Figura 4.10 Rappresentazione dettaglio fase "Erogazione"

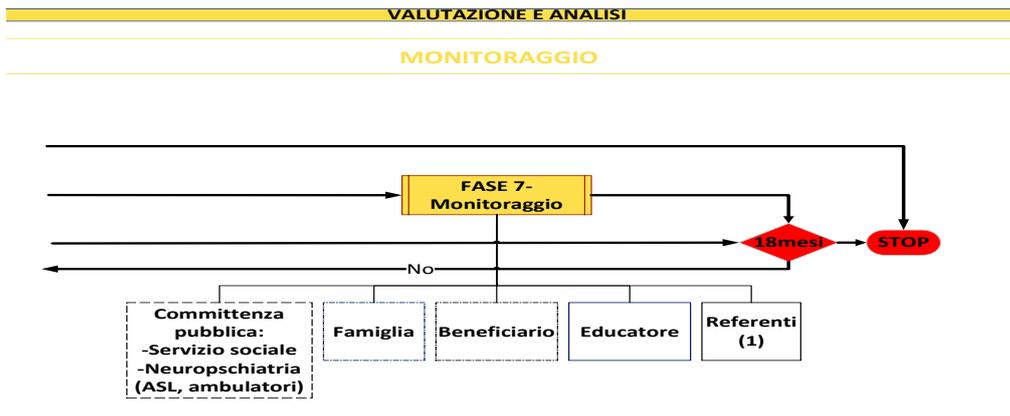


Figura 4.11 Rappresentazione dettaglio fase "Valutazione e analisi"

CONCLUSIONI

La cooperazione sociale sta attraversando un momento decisivo che richiede alle cooperative prontezza e flessibilità al cambiamento. La necessità di tendere al modello di impresa cresce sempre di più e le cooperative devono adeguarsi a possedere nuove competenze e conoscenze tipiche delle classiche aziende.

Questo lavoro di tesi, in particolare, è stato svolto in questo contesto ed ha avuto come obiettivo l'applicazione di strumenti gestionali, quali le cinque forze di Porter e la SWOT analisi ad una realtà diversa da quella delle classiche imprese, ma ad un'impresa, Stranaidea, che si colloca nel sociale e lavora a contatto diretto con le persone e le loro necessità.

Questi strumenti hanno permesso di comprendere e analizzare il mercato, molto complesso e diversificato, e di considerare i possibili aspetti che occorre valutare prima di intraprendere decisioni strategiche di lungo periodo. Dalle analisi condotte in questo lavoro è emerso che, nonostante la cooperazione sociale sia un settore che ha raggiunto la sua maturità e le "5 forze di Porter" risultino forti con diverse sfide, minacce che il settore dovrà affrontare, per Stranaidea esistono ancora possibili nuove opportunità di crescita e sviluppo. In particolare, l'analisi ha rivelato come il servizio dei "senza fissa dimora e in emergenza abitativa" possa essere un ambito interessante in cui la cooperativa potrebbe investire maggiormente, in quanto ancora poco soddisfatto e a fronte di una domanda in crescita.

L'importanza inoltre, di rispondere in maniera continuativa ad un bisogno nel momento in cui emerge, ha sottolineato la rilevanza, per Stranaidea, di progettare i servizi secondo il concetto di "filiera".

Infine, ma non meno importante, l'utilizzo del Service Design si è rivelato come un'ulteriore opportunità e come uno strumento di innovazione per la cooperativa. Infatti, nella fase conclusiva di questo lavoro è stata impostata una prima proposta di applicazione del Service Design che ha permesso di dimostrare come questo strumento possa essere utile a modificare e migliorare la struttura organizzativa esistente.

L'utilizzo di questo insieme di strumenti ha permesso di mostrare quanto questi possano essere un buon supporto ai metodi attuali nel contesto di Stranaidea ed hanno fornito nuovi suggerimenti e spunti di applicazione per futuri sviluppi ed innovazioni. Questi

proposti per la prima volta alla cooperativa si sono rivelati mezzi potenzialmente efficaci per innescare nuovi confronti e ragionamenti interni, permettendo anche di avere una consapevolezza più ampia verso la realtà esterna.

BIBLIOGRAFIA

- [1] M. Milano, «Il "Welfare State",» 2011. [Online]. Available: alleanzacattolica.org/il-welfare-state/.
- [2] S. Benvenuti e S. Martini, «La crisi del welfare pubblico e il “nuovo” Terzo settore: la via tracciata dalla legge delega n. 106/2016,» in *Associazione italiana dei costituzionalisti*, 2017.
- [3] M. Renate, «La teoria della governance: sfide e prospettive,» 1999.
- [4] M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Bologna: Il Mulino, 2006.
- [5] L. M. Salamon e H. K. Anheier, «Social origins of Civil Society: Explaining the Non-profit sector cross-Nationally,» The Johns Hopkins University, Baltimore, 1996.
- [6] M. Rizzo, «Il Terzo settore e le imprese sociali trainano l'economia italiana, lo dicono i numeri,» *la Repubblica*, 15 Luglio 2015.
- [7] V. Viola, «Srm: dal Terzo settore il 5% del Pil italiano,» *Il Sole 24 ore*, 29 Luglio 2020.
- [8] Istat, «Tavola 6 - Istituzioni non profit per forma giuridica, settore di attività, ripartizione e regione. Anno 2017,» 2017. [Online]. Available: www.istat.it.
- [9] «Italia non profit,» 2019. [Online]. Available: <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/cooperative-sociali/>.
- [10] C. Borzaga e L. Fazzi, *Le imprese sociali*, Roma: Carrocci, 2011.
- [11] «Art.1,» in *D.lgs. 155/2006*, 2006.

- [12] H. Mintzberg, «Mintzberg on Management,» New York, The free press, 1989, pp. 221-235.
- [13] L. Fazzi, «Innovazione sociale e impresa sociale: retoriche e pratiche della trasformazione del welfare,» in *Quinta Conferenza del Terzo Settore*, Lecco, 2016.
- [14] J. Schumpeter, *Theory of Economic Development*, 1911.
- [15] OECD, «LEED (Local Economic and Employment Development) Forum on Social Innovation,» 2000. [Online]. Available: <http://www.oecd.org/regional/leed/leedforumonsocialinnovations.htm>.
- [16] L. Fazzi, *Terzo settore e nuovo Welfare in Italia*, FrancoAngeli, 2013.
- [17] P. Venturi e S. Rago, «Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità,» *AICCON Short Paper*, 2012.
- [18] C. Borzaga e F. Zandonai, «Le lezioni della cooperazione sociale,» in *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Roma, Donzelli Editore, 2009.
- [19] P. Venturi e F. Zandonai, «Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti,» in *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Roma, Donzelli Editore, 2009.
- [20] A. Picciotti, *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Milano: FrancoAngeli, 2013.
- [21] L. A. Hill, G. Brandeau, E. Truelove e K. Lineback, «Collective Genius,» *Harvard Business Review*, 2014.
- [22] M. Cantamessa e F. Montagna, in *Management of Innovation and Product*, Torino, Springer-Verlag London, 2016, pp. 92-93.
- [23] G. Buchi, M. Cugno e G. Giovando, «La sopravvivenza delle cooperative sociali. Un'analisi empirica delle realtà imprenditoriali in Piemonte,» *Electronic Journal of Management*, n. 1, 2014.

- [24] «Osservatorio imprenditorialità sociale,» Camera di commercio industria artigiano e agricoltura di Torino; Comitato imprenditorialità sociale, Torino, 2018.
- [25] E. d. Istat, «istat.it,» 2017. [Online]. Available: www.istat.it.
- [26] E. d. I. 2015, 2015. [Online]. Available: www.istat.it.
- [27] «Pubblicazione dell'Albo regionale delle cooperative sociali,» *Albo regionale Piemonte*, 9 aprile 2020.
- [28] E. d. I. 2011, 2011. [Online]. Available: www.istat.it.
- [29] E. Como, B. Francesca, S. Giulia, P. Bernardo, C. Stefan e R. Andrea, Dalla Sharing economy all'economia collaborativa, l'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo, Bologna: Fondazione Unipolis, in collaborazione con Generazioni Legacoop da Agenzia LAMA e Social Seed, 2015.
- [30] L. Kimbell, «Designing for Service as One Way of Designing Services,» *Saïd Business School, University of Oxford, UK*, 2015.
- [31] E. Manzini, «Design for services,» *Introduction. In A. Meroni & D. Sangiorgi*, Vol. 1 di Aldershot, UK: Gower Publishing, pp. 1-6, 2011.
- [32] A. L. Ostrom, A. Parasuraman, D. E. Bowen, L. Patr'icio e C. A. Voss, «Service research priorities in a rapidly changing context,» *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 2, p. 127–159, 2015.
- [33] F. Battistoni, G. Sateriale, G. Apolloni e G. Cassani, «Disegnare meccanismi cooperativi e processi di innovazione per le imprese sociali,» in *XI Colloquio Scientifico sull'impresa sociale*, Firenze, 2017.
- [34] C. Donolo e F. F., *Le vie dell'innovazione: forme e limiti della razionalità politica*, Milano : Feltrinelli, 1998.
- [35] M. Cantamessa e F. Montagna, «Management of Innovation and Product Development,» Torino, Springer, 2016, pp. 61-68.

- [36] G. M. Losi, Platform design for service. The use of design platforms in Service Design, Politecnico di Torino, 2020.
- [37] L. J. Menor, T. M.V. e S. S. E., «New service development: areas for exploitation and exploration,» *Journal of Operations Management*, vol. 20, n. 2, p. 135–157, 2002.
- [38] D. Kindstrom, C. Kowalkowski, I. Gremyr, W. L., N. Löfberg, B. Edvardson e A. Fundin, «Understanding new service development and service innovation through innovation modes,» *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2014.
- [39] S. L. Vargo e L. R.F., «“Service-dominant logic: continuing the evolution,» *Journal of the Academy of marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10, 2008.