

# Oltre il prodotto. Il *go-to-market* come processo trasformativo per le imprese sociali

Francesca Scarinci

## Abstract

Negli ultimi anni molte cooperative e imprese sociali italiane stanno sperimentando forme di apertura al mercato privato dei servizi di welfare, sia per necessità economica, sia per ricerca di maggiore autonomia e coerenza con la propria missione. A partire da un'esperienza professionale maturata nella consulenza organizzativa e nell'avvio di uno spin-off di impresa sociale, viene proposta una lettura del *go-to-market* – "andare a mercato", espressione con cui si indicano l'insieme delle strategie e delle azioni per offrire un bene o servizio sul mercato – non come semplice operazione commerciale, ma come processo trasformativo che incide in profondità sull'identità, sulle relazioni e sui modelli organizzativi delle organizzazioni sociali. In questa sede vengono individuati cinque snodi critici (prodotto/servizio, pricing, comunicazione e marketing, relazioni e partnership, modello organizzativo) e analizzate le loro possibili ricadute e gli effetti indiretti che ne derivano (spillover). La tesi centrale è che, se accompagnato da consapevolezza, postura riflessiva e strumenti adeguati, il *go-to-market* possa diventare un'occasione di riappropriazione identitaria, rigenerazione organizzativa e rafforzamento del patto sociale con i territori. L'articolo è un contributo riflessivo fondato sull'esperienza professionale, intesa come studio di caso esteso, dialogando in modo esplicito con la letteratura di riferimento e offrendo spunti operativi a chi intende intraprendere percorsi di impresa sociale.

## 1. Introduzione: oltre la logica del prodotto

L'andare a mercato – e, specificamente, in questo contesto, il proporre servizi di welfare sul mercato privato – per le cooperative sociali non coincide semplicemente con il "mettere in vendita un prodotto o un servizio". In molti casi si tratta di una decisione che attiva dinamiche profonde, capaci di modificare assetti organizzativi, relazioni interne, posture culturali e relazionali e, persino, il modo in cui l'organizzazione percepisce sé stessa e interpreta la propria mission.

L'andare a mercato, in sé, non è né buono né cattivo. Le motivazioni che spingono un'organizzazione sociale a intraprendere questa strada sono molteplici: la necessità di diversificare le entrate; il senso di soffocamento rispetto a servizi in convenzione, non più coerenti con i bisogni reali delle persone; la ricerca di un nuovo senso di efficacia; l'emergere di un'opportunità esterna; oppure la volontà di tutelare un know how maturato nel tempo. Ciascuna di queste motivazioni porta con sé un vero e proprio "DNA" che influenza profondamente il percorso successivo.

Soffermarsi sulla genesi della scelta di andare a mercato, può sembrare un esercizio di stile, un eccesso analitico, ma in realtà è molto importante, perché l'origine della "decisione" porta spesso a dei fattori che possono orientare implicitamente il percorso successivo, determinandone successo o insuccesso, facilità di attuazione o stress organizzativo.

Le motivazioni dichiarate – diversificare le entrate, recuperare autonomia, rispondere a un bisogno emergente – convivono quasi sempre con dinamiche meno esplicite dei proces-

si organizzativi che però alimentano i contesti aziendali in cui le decisioni prendono forma.

Quando si decide e perché all'interno di un'organizzazione? Quali sono i fattori visibili o invisibili che portano a scegliere di cambiare? Consideriamo anche che spesso i "non detti", i fattori non espliciti e non visibili, sono quelli che pesano di più nella decisione; sono un elemento di rischio che deve essere affrontato con trasparenza.

Quando, ad esempio, l'apertura al mercato nasce in un contesto già segnato da fragilità economiche o organizzative, è frequente che il progetto venga caricato di un'aspettativa salvifica che produce ansia, urgenza e scarsa tolleranza all'incertezza. In questi casi, la pressione a "far funzionare subito" può indebolire la qualità delle scelte, ridurre gli spazi di riflessione e minare la fiducia interna nel futuro, innescando dinamiche difensive ben note nei sistemi organizzativi sotto stress. È molto frequente che in questi casi ci si affidi al leader carismatico, che viene caricato della responsabilità di traghettare l'organizzazione fuori dalla crisi: tutta la responsabilità è su di lui, tutte le decisioni si concentrano in un unico "luogo/persona" dell'organizzazione; e se va male è l'unico colpevole. L'organizzazione è pervasa da un senso di attesa, sospensione e dipendenza che non è funzionale ai tempi e agli impegni richiesti da un processo di *go-to-market*.

In altri casi, la spinta nasce da un sentimento di insofferenza verso modelli di servizio percepiti come soffocanti o incoerenti con la missione: una motivazione potente e generativa, ma che può tradursi in decisioni istintive, prive di un'adeguata valutazione dei rischi, delle risorse disponibili e

della reale sostenibilità del cambiamento, soprattutto quando lo staff è già assorbito dalle urgenze quotidiane.

Riconoscere queste dinamiche non significa patologizzare le organizzazioni, ma dotarsi di uno sguardo più onesto e realistico: il modo in cui nasce la scelta di andare a mercato incide profondamente sulla postura con cui la si attraversa, sulle aspettative che la accompagnano e sulle possibilità concrete che diventi un percorso di apprendimento piuttosto che una fonte ulteriore di stress (Cheung-Judge, Holbeche, 2015; Dignan, 2019).

La tesi discussa in questo articolo, è che andare a mercato possa diventare, se ben accompagnato, un potente fattore di rigenerazione. Può restituire energia, motivazione, coesione e protagonismo alle organizzazioni sociali. Ma perché ciò avvenga è necessario riconoscere la portata trasformativa del processo e assumere uno sguardo capace di leggere non solo gli aspetti tecnici del business, ma anche quelli culturali, relazionali e identitari. Questa prospettiva dialoga con approcci che mettono al centro la dimensione culturale e antropologica dell'organizzazione e del welfare (Rimoldi, Pozzi, 2022), con le teorie sull'impresa come sistema connesso e relazionale come quella di Gray (2012) che propone una lettura dell'organizzazione come sistema connesso, in cui il valore nasce dalla qualità delle relazioni più che dalla sola efficienza dei processi e con i contributi che sottolineano l'importanza di modelli organizzativi aperti e adattivi (Gangemi, 2023; Dignan, 2019, che insiste sulla necessità di abbandonare modelli rigidi di controllo a favore di organizzazioni capaci di apprendere, adattarsi e auto-rigenerarsi).

Non esistono modelli standard replicabili: ogni organizzazione è il risultato unico di persone, storia, territorio, relazioni e contesto.

Esiste però la possibilità di sviluppare una postura proattiva verso il cambiamento, dotandosi di chiavi di lettura che consentano di orientarsi lungo un percorso intrinsecamente complesso e non lineare. Il concetto di postura proattiva dell'organizzazione è fondamentale. Non si tratta di una generica apertura al cambiamento, ma di una disposizione collettiva che riguarda il modo in cui l'organizzazione si colloca nel proprio contesto senza subirlo, ma interagendo con esso. Un'organizzazione proattiva non si limita a reagire alle urgenze o ad adattarsi alle pressioni esterne, ma sviluppa la capacità di leggere ciò che accade attorno a sé, di interrogarsi sui bisogni emergenti, di costruire intenzionalità e di orientare le proprie scelte in modo coerente con la propria missione. È un'organizzazione che riconosce l'incertezza come condizione strutturale del proprio agire e che, anziché difendersene irrigidendosi, investe nello sviluppo di competenze riflessive, nella capacità di apprendere dall'esperienza e nella distribuzione della responsabilità decisionale. In questa prospettiva, la proattività coincide con il sentirsi soggetto capace di incidere sulla realtà, piuttosto che oggetto delle sue trasformazioni. È proprio questa postura che rende l'andare a mercato potenzialmente generativo: non perché garantisca il successo economico, ma perché trasforma il percorso imprenditoriale in uno spazio di apprendimento intenzionale, di crescita organizzativa e di rafforzamento dell'identità organizzativa e collettiva.

## — 2. Una cornice interpretativa: i cinque snodi e i loro *spillover*

Dall'esperienza sul campo emergono cinque snodi critici nei percorsi di *go-to-market* delle organizzazioni sociali. I primi tre sono più riconoscibili anche nella letteratura manageriale tradizionale: prodotto/servizio, *pricing*, comunicazione e marketing. Gli altri due – relazioni e partnership, modello organizzativo – sono spesso dati per scontati, ma risultano in realtà decisivi per la sostenibilità di lungo periodo.

Ogni snodo produce inoltre effetti indiretti, ricadute, *spillover* che possono manifestarsi in ambiti non immediatamente previsti. Sotto un profilo economico e organizzativo, gli *spillover* possono generare apprendimento, innovazione, contaminazione positiva, a patto che l'organizzazione sviluppi la capacità di riconoscerli e valorizzarli. È in questo senso che il tema degli *spillover* diventa una porta di accesso alla logica dell'*open innovation*: molte organizzazioni sociali, per loro natura, generano continuamente connessioni inattese, relazioni ibride, apprendimenti trasversali. Riconoscere e coltivare questi effetti significa trasformare una competenza già presente – la capacità di stare nei contesti complessi e relazionali – in una vera leva strategica per l'innovazione di servizi, prodotti e alleanze (Dieffenbacher *et al.*, 2024). Ciò che conta non è solo conoscere teoricamente questi snodi, ma sviluppare una postura imprenditoriale capace di coglierne i segnali nella pratica quotidiana. In questo senso, questo articolo vuole essere uno strumento di lavoro, una mappa sintetica capace di sostenere le cooperative sociali, dirigenti, quadri e soci a leggere ciò che sta accadendo e che può accadere alle proprie organizzazioni quando decidono di aprirsi al mercato.

## — 3. Primo snodo: il prodotto/servizio e il senso dell'andare a mercato

La prima domanda che ogni organizzazione dovrebbe porsi non è tanto – o non solo – “che cosa vendiamo?”, ma “perché stiamo andando a mercato?”. Le ragioni che stanno alla base di questa scelta influenzano profondamente la natura del prodotto o servizio che si sceglie di offrire.

Quando il *go-to-market* nasce prevalentemente dal bisogno di “far quadrare i conti”, si rischia di attribuirgli una funzione salvifica che raramente trova riscontro nella realtà. Andare a mercato richiede investimenti, tempo, competenze, capacità di assumere rischi e apertura verso scenari non pienamente controllabili. Mettere a mercato servizi non ripensati, non riprogettati e non adattati alle logiche della scelta volontaria del cliente, non è semplicemente rischioso: nella maggior parte dei casi è fallimentare, sia dal punto di vista economico che dal punto di vista organizzativo (Borello, 2015). I servizi pensati per il sistema delle convenzioni pubbliche sono progettati per utenti, non per clienti; rispondono a vincoli amministrativi, non a logiche di desiderabilità, esperienza e valore percepito. Trasferirli senza un'adeguata riprogettazione sul mercato, significa esporre l'organizzazione a frustrazione interna, perdita di credibilità esterna e consumo inutile di risorse.

Il mercato dei servizi sociali tradizionali è, inoltre, fortemente influenzato dalla presenza dell'ente pubblico, che contribui-

sce a definire la percezione del “giusto prezzo” da parte dei potenziali clienti. Per molti cittadini, infatti, il prezzo pagato nei servizi convenzionati (spesso calmierato da contributi pubblici invisibili) diventa il riferimento mentale di valore. Questo produce una distorsione profonda: un servizio che costa realmente 40 euro l'ora viene percepito come “troppo caro” se in precedenza era stato fruito a 15-20 euro di compartecipazione. In questo scenario, il problema non è solo economico, ma culturale: il valore del lavoro di cura, educativo e relazionale viene sistematicamente sottostimato, e le organizzazioni sociali finiscono per interiorizzare questa svalutazione.

Esistono, tuttavia, altre motivazioni che possono rendere l'andare a mercato un percorso generativo e trasformativo: la volontà di presidiare un sapere distintivo; la scelta di costruire nicchie ad alta specializzazione; l'intuizione di risposte innovative in ambiti non ancora coperti; il desiderio di rendere accessibili servizi essenziali attraverso modelli economicamente sostenibili. In questi casi, il cuore del processo non è la rincorsa a modelli esterni, ma la capacità di riconoscere e valorizzare l'unicità della propria proposta di valore, come suggeriscono anche gli studi sul design dei modelli di business (Osterwalder, Pigneur, 2010; Gassmann *et al.*, 2014); da qui derivano due domande cruciali, spesso sottovalutate, che incidono direttamente sul design del servizio, ovvero sul che cosa si mette a mercato, sia che si tratti di prodotto, di servizio o di sistema prodotto-servizio (Osterwalder *et al.*, 2014):

- 1) Per chi è davvero il servizio? Il target pagante nei servizi di welfare non sempre coincide con il beneficiario diretto. Si pensi ai servizi per minori: il genitore è il cliente che sceglie e paga, ma il minore è il beneficiario dell'esperienza. Questa distinzione ha implicazioni decisive: nel linguaggio utilizzato, nei canali di comunicazione, nei tempi di risposta, nei criteri di qualità percepita. Avere chiarezza su questo punto consente di evitare servizi “ibridi” che non parlano davvero né all'uno (target pagante) né all'altro (beneficiario) e che così risultano difficili da vendere.
- 2) Che tipo di esperienza stiamo offrendo? L'esperienza di fruizione non è solo ciò che accade nel *frontstage* visibile e percepibile al cliente, ma anche il risultato di un articolato *backstage* organizzativo. È un principio ben noto in ambiti come il teatro o la ristorazione: la qualità dello spettacolo o della cena dipende tanto da ciò che si vede in scena quanto da ciò che accade dietro le quinte. Lo stesso vale per i servizi di welfare: una scuola che comunica accoglienza, ma ha processi interni rigidi e burocratici genera una dissonanza percepibile; un servizio sanitario che promette cura, ma costringe a percorsi amministrativi farraginosi, compromette l'esperienza complessiva e fa perdere fiducia ai potenziali clienti che lo useranno una volta, ma poi “mai più!”.

A questo punto è fondamentale sottolineare che, come abbiamo detto in precedenza, è importante avere consapevolezza delle motivazioni che stanno alla base della scelta imprenditoriale, perché queste portano con sé un “DNA” specifico, che tende a orientare il modo in cui il percorso imprenditoriale viene sviluppato, vissuto e agito dall'organizzazione. Questo DNA può incidere in modo rilevante sugli esiti: una scelta mossa prevalentemente da urgenza economica, da stanchezza organizzativa o da insofferenza verso vincoli esterni tende a generare posture difensive, delle aspettative salvifiche o decisioni affrettate. Ma questo non significa che l'esito sia

già definito in partenza, la motivazione non determina in maniera assoluta il destino organizzativo e imprenditoriale. I percorsi di sviluppo di impresa sono caratterizzati dalla possibilità di prendersi spazi e tempi di riflessione per intervenire e riorientare il percorso.

È in questi spazi che strumenti come il *Service Blueprint* – un diagramma che rappresenta il modello complessivo dell'erogazione del servizio, considerando sia gli aspetti connessi al rapporto diretto con il cliente (*frontend*), sia le attività organizzative dell'impresa (*backend*) – assumono un valore che va oltre la loro funzione tecnica di progettazione del servizio (Palamà, Tavelli, 2022; Lewrick *et al.*, 2018). Il *Blueprint* consente infatti di “mettere in scena” l'idea imprenditoriale prima che essa venga pienamente agita: permette di simulare l'esperienza proposta al pubblico, di interrogarsi sul suo grado di desiderabilità, di anticipare gli snodi critici dei processi operativi e di rendere visibile l'impatto che quella promessa di valore produce sull'organizzazione nel suo insieme. In questa prospettiva, il *Blueprint* può essere letto come un dispositivo di apprendimento collettivo, favorendo una postura adattiva dell'organizzazione rispetto al cambiamento (Dignan, 2019; Cheung-Judge, Holbeche, 2015; Zayko, Ethington, 2023). La possibilità di rendere osservabili e discutibili i processi prima che essi vengano cristallizzati nelle pratiche quotidiane, rappresenta una leva cruciale per evitare che le dinamiche originarie – incluse quelle più difensive – si traducano automaticamente in esiti organizzativi indesiderati.

Dal punto di vista operativo, lavorare sul *Blueprint* di un servizio significa, ad esempio, mappare tutti i passaggi tra la richiesta del cliente e l'erogazione; individuare chi è coinvolto in ciascuna fase; stimare tempi, competenze e costi (visibili e nascosti); riconoscere dove il processo rischia di incepparsi o di sovraccaricare alcune figure. Ed è spesso in questo lavoro che le organizzazioni scoprono quanto “pesante” sia la parte sommersa del proprio iceberg organizzativo rispetto a ciò che appare all'esterno.

Questo primo snodo, dunque, non riguarda solo il senso dell'andare a mercato, ma anche la natura stessa dell'oggetto che si sceglie di mettere a mercato. Le risposte alle domande su target ed esperienza orientano direttamente il design del prodotto/servizio: cosa includere, cosa escludere, quale livello di personalizzazione offrire, quale promessa di valore rendere credibile e sostenibile.

#### — 4. Secondo snodo: il pricing come scelta strategica ed etica

Il *pricing* rappresenta uno dei nodi più delicati per le imprese sociali. Non è soltanto un problema di calcolo economico, ma una scelta che intreccia sostenibilità, identità, mission e vision.

Molte organizzazioni faticano a definire prezzi realistici perché portano con sé una lunga abitudine a lavorare su budget imposti dall'esterno, ovvero dalle stazioni appaltanti che fissano le basi d'asta dei servizi. Questo ha prodotto, nel tempo (e di nuovo), una sorta di diseducazione al valore: si è imparato a adattare i servizi alle risorse disponibili, più che a partire dal valore reale di ciò che si offre.

La conseguenza non è solo economica, ma anche identitaria: molte organizzazioni hanno progressivamente assunto un ruolo di esecutori di servizi progettati da altri, diventando di fatto terziari dell'ente pubblico, perdendo capacità di iniziativa, autonomia e forza progettuale. In questo senso, la difficoltà sul *pricing* è uno dei sintomi più evidenti di una subordinazione strutturale che ha inciso profondamente sulla cultura organizzativa del Terzo settore.

Allo stesso tempo, il prezzo non è mai neutro: stabilisce chi può accedere e chi resta escluso. Per le imprese sociali, questa consapevolezza apre interrogativi profondi. La risposta non può essere l'illusione di un'accessibilità universale, ma la costruzione di strategie articolate: modelli di *cross-subsidy* (utilizzare i margini generati da alcuni servizi per calmierare i prezzi di altri ritenuti essenziali); la creazione di "fondi di solidarietà" alimentati dagli utili o da contributi esterni per sostenere situazioni particolari; la "differenziazione dell'offerta", costruendo livelli diversi di servizio per intercettare target differenti; l'adozione di "politiche di prezzo flessibili", che tengano conto delle condizioni economiche delle persone senza compromettere la sostenibilità complessiva. In questo senso, il *pricing* diventa una vera dichiarazione politica e strategica, in coerenza con quanto discusso anche nel dibattito sulla vendita etica (Aleo, Alessandri, 2021, che affrontano il tema del *pricing* come atto etico e relazione di responsabilità, non come mera tecnica di vendita).

Dal punto di vista operativo, ciò significa che un'organizzazione può scegliere di concentrare comunicazione e vendita su servizi con maggiore sostenibilità economica (per esempio, consulenze specialistiche, servizi per il benessere, attività educative integrative) per poter garantire prezzi accessibili su servizi ritenuti essenziali (ad esempio, assistenza domiciliare). È una scelta che richiede trasparenza interna ed esterna e che rafforza la coerenza tra posizionamento di mercato e mission sociale.

Anche dal punto di vista organizzativo, il prezzo ha implicazioni rilevanti: a seconda del prezzo di vendita che viene deciso, il raggiungimento del *break-even* spesso richiede volumi di attività che possono mettere sotto pressione le équipe operative. Ignorare questo aspetto significa rischiare un deterioramento della qualità del lavoro, un aumento del turnover e, nel lungo periodo, un indebolimento della reputazione. Il *pricing*, dunque, non può essere separato da una riflessione sui carichi di lavoro e sulla sostenibilità umana dell'impresa (Harnish, 2015).

## 5. Terzo snodo: comunicazione e marketing come espressione di identità

La comunicazione rappresenta storicamente uno dei punti deboli del sistema cooperativo. Spesso è vissuta come accessoria e viene sottofinanziata e affidata a competenze non specialistiche, così facendo la comunicazione delle cooperative sociali fatica a esprimere in modo convincente il valore generato dalla loro azione nei territori e nelle comunità.

Quando le cooperative entrano nel mercato, questa fragilità diventa ulteriormente critica: ciò che in un contesto "protetto" (ovvero il mercato degli appalti pubblici, dove i gestori dei

servizi hanno poca visibilità) può essere tollerato, in un contesto di scelta e concorrenza diventa un fattore di esclusione. Non si tratta semplicemente di "fare pubblicità" ai propri servizi, ma di costruire una narrazione coerente che tenga insieme prodotto, identità, valori e stile relazionale. La comunicazione è il primo luogo in cui si gioca il patto di fiducia con il cliente e, al tempo stesso, uno specchio in cui la base sociale deve potersi riconoscere.

Un rischio frequente è quello dell'imitazione: o dei modelli comunicativi delle grandi organizzazioni filantropiche, centrati sul disagio e sulla raccolta fondi, o delle imprese profit, con una narrazione puramente commerciale che finisce per snaturare la specificità sociale. La sfida, invece, è trovare un linguaggio proprio, capace di spostare il focus dal problema al valore generato, dal deficit alla possibilità, dalla "cura come riparazione" alla "cura come costruzione di futuro".

La letteratura sullo storytelling d'impresa sottolinea come la narrazione non sia un ornamento, ma un dispositivo strategico che costruisce senso; a questo proposito Fontana (2016) evidenzia il ruolo dello storytelling come dispositivo strategico per la costruzione di senso e identità organizzativa. La ricerca di un nuovo storytelling non è quindi solo un'operazione comunicativa, ma un atto profondamente organizzativo e identitario. Costringe l'organizzazione a interrogarsi su chi è davvero, su quale promessa intenda fare alle persone, su quali comportamenti concreti attuare per sostenere quella promessa. In questo senso, comunicazione e marketing diventano leve di cambiamento organizzativo: costringono a chiarire chi si è, cosa si promette, quale esperienza si intende offrire e quale idea di benessere si vuole promuovere.

Dal punto di vista operativo, questo si traduce in alcune scelte concrete: abbandonare linguaggi tecnici autoreferenziali spesso presenti nella comunicazione delle cooperative ("presa in carico", "erogazione della prestazione", "utente fragile", "progetto individualizzato") a favore di parole comprensibili e di linguaggio comune; investire in coerenza tra comunicazione esterna e pratiche interne, sapendo che ogni promessa fatta al cliente deve trovare riscontro nell'organizzazione reale del lavoro; formare operatori e coordinatori perché siano essi stessi portatori credibili della narrazione dell'organizzazione. Qui il legame con il quinto snodo è diretto: senza un'organizzazione coerente, la comunicazione diventa rapidamente retorica e genera disillusione. È un lavoro lungo, ma imprescindibile per chi intende stare sul mercato senza perdere la propria anima.

## 6. Quarto snodo: relazioni e partnership in un'economia di comunità

L'avvio di nuove attività imprenditoriali tende spesso a generare chiusura: ci si concentra sui propri processi interni, si teme la concorrenza, si proteggono le idee. Questo atteggiamento è ulteriormente accentuato da decenni di pratiche competitive legate agli appalti pubblici, che hanno progressivamente eroso la cultura della cooperazione tra cooperative, sostituendo la logica mutualistica con una logica di difesa del proprio perimetro e di competizione esasperata su risorse sempre più scarse. Eppure, gli scenari contemporanei mostrano con chiarezza che nessuna

organizzazione, da sola, possiede le competenze e le risorse necessarie per rispondere alla complessità delle domande sociali. Fare impresa oggi significa costruire ecosistemi di relazioni, reti di complementarità, alleanze territoriali (Maineri, 2023). Significa passare da una logica di competizione a una logica di appartenenza e corresponsabilità, come suggeriscono anche gli studi sull'economia di comunità (Maineri, 2020).

In questa prospettiva, il modello dell'impresa piattaforma – inteso in senso organizzativo e non meramente digitale – offre spunti interessanti. Non si tratta di replicare modelli tecnologici propri delle piattaforme digitali commerciali, ma di adottare una logica organizzativa capace di abilitare connessioni, valorizzare specializzazioni, facilitare scambi tra soggetti diversi (Trabucchi, Buganza, 2023). È un modello profondamente coerente con il mutualismo: non centralizza valore, ma lo distribuisce; non sfrutta la rete, ma la coltiva; non utilizza i partner come fornitori marginali, ma li riconosce come co-protagonisti nella generazione di valore. Il modello organizzativo piattaforma è un modello che genera circolarità, non va frainteso con i modelli di piattaforma digitale dove, invece, l'elemento tecnologico è accentratore e ha una dimensione estrattiva; a questo proposito, rifacendosi a Parker *et al.* (2016), “una piattaforma è un'attività basata sulla creazione di interazioni di valore tra produttori e consumatori esterni. La piattaforma fornisce un'infrastruttura aperta e partecipativa per queste interazioni e ne definisce le condizioni di governance”.

Ciò implica anche una riflessione critica sui modelli aggregativi esistenti, come i consorzi, chiamati oggi a ripensare profondamente la propria identità e funzione. In molti contesti oggi i consorzi sono in crisi: crisi di senso e di operatività, talvolta sono più impegnati nella propria sopravvivenza che nella generazione di innovazione. Questo fatto è assolutamente naturale, qualunque organizzazione agirebbe per garantirsi la sopravvivenza, ma per i consorzi sopravvivere è ripensare alle proprie forme di aggregazione e al tipo di servizi offerti ai soci. Ripensarsi e rinnovarsi, sperimentando reti più leggere, alleanze tematiche, consorzi rinnovati nella missione può, invece, restituire vitalità sia alle strutture intermedie che alle cooperative che ne fanno parte.

## 7. Quinto snodo: il modello organizzativo come terreno decisivo

Il nodo più delicato è quello del modello organizzativo. Ogni processo di *go-to-market* incide direttamente sulla vita interna dell'organizzazione: sui ruoli, sulle responsabilità, sulle dinamiche di potere, sul senso di appartenenza. Fare impresa sociale non è un'azione individuale: è un processo corale. Gli operatori di prima linea possiedono un sapere prezioso sui bisogni reali delle persone, ma spesso non vengono coinvolti nei processi decisionali. La conseguenza è una perdita di intelligenza collettiva e un indebolimento del legame cooperativo, come mostrano anche gli studi sull'*organizational development* (Cheung-Judge, Holbeche, 2015). Ripensare i servizi da mettere a mercato può diventare l'occasione per riattivare pratiche autentiche di partecipazione, per dare sostanza al principio “una testa,

un voto”, per ricostruire alleanze interne fondate sul riconoscimento reciproco. Non si tratta di negare la necessità di competenze manageriali, ma di integrarle in un processo che valorizzi il contributo diffuso e renda comprensibile a tutti la direzione intrapresa.

Qui emerge un nodo più profondo: molte cooperative, nel corso degli anni, hanno progressivamente adottato modelli organizzativi non propri, mutuati dall'impresa tradizionale. Organigrammi piramidali, processi decisionali opachi, distanza tra chi governa e chi opera hanno prodotto un allontanamento silenzioso dallo spirito originario della cooperazione. Ripensare il business e i servizi diventa allora un'occasione per ripensare anche l'organizzazione: recuperare autenticità cooperativa, restituire voce ai soci lavoratori, riconoscere il valore delle competenze diffuse, costruire spazi reali di partecipazione. Questa autenticità organizzativa non è un vezzo ideale: è una leva potente di motivazione, appartenenza e qualità del lavoro. È, a tutti gli effetti, un atto politico e imprenditoriale.

Dal punto di vista operativo, questo può tradursi in pratiche concrete: laboratori interni di *co-design* dei servizi; momenti strutturati di confronto tra direzione e operatori; utilizzo di strumenti visuali per rendere comprensibili modelli di business e scelte strategiche; sperimentazioni graduali che consentano all'organizzazione di apprendere, facendo (Dank, Hellström, 2023). Senza un coinvolgimento reale della struttura, non solo l'impresa fatica a decollare, ma si rischia di alimentare conflitti interni e sfiducia. In questo senso, il *go-to-market* può diventare un potente dispositivo di rigenerazione organizzativa: restituisce senso al lavoro, rafforza l'identità, riattiva motivazioni spesso erose da anni di burocratizzazione. È l'organizzazione, prima ancora del prodotto, a rendere possibile l'impresa.

## 8. Il go-to-market come riappropriazione identitaria

Se osservato attraverso la lente dei cinque snodi, l'andare a mercato non appare come una mera scelta tecnica, ma, prima di tutto, come un percorso culturale. In un contesto in cui il progressivo ridimensionamento delle risorse pubbliche mette in discussione la sostenibilità dei modelli tradizionali, fare impresa sociale può diventare un atto di libertà: la possibilità di ridefinire autonomamente la propria proposta di valore, di sottrarsi a modelli imposti, di recuperare la propria vocazione originaria di soggetto innovatore.

Le organizzazioni di Terzo settore non sono imprese di serie B (Fiaschi, 2022). Al contrario, operano su problemi che molte imprese profit non assumerebbero mai: l'inclusione lavorativa di persone fragili, la presa in carico di bisogni complessi, la presenza in contesti territoriali marginali. Valutare queste esperienze con parametri puramente economici significa fraintenderne la natura e ignorare il fatto che proprio questa complessità può rappresentare un fattore distintivo anche sul mercato: capacità di ascolto, personalizzazione, costruzione di fiducia, radicamento territoriale sono asset competitivi, non debolezze. La vera sfida è allora costruire una “cifra imprenditoriale” propria dell'impresa

sociale: un modo di stare sul mercato coerente con la missione, capace di generare sostenibilità economica senza rinunciare alla dimensione mutualistica, orientato alla creazione di valore per le persone e le comunità. Non si tratta di imitare modelli esistenti, ma di generarne di nuovi, più aderenti alla natura stessa dell'impresa sociale.

C'è, inoltre, una dimensione spesso poco esplicitata, ma cruciale: l'impresa sociale, quando sceglie consapevolmente di stare sul mercato, si posiziona anche come soggetto culturale e politico nei territori. Non nel senso della rappresentanza formale o della rivendicazione ideologica, ma nel senso più profondo della costruzione di senso condiviso attorno ai temi del valore, della cura, della responsabilità collettiva. Ogni scelta di prezzo, ogni narrazione pubblica, ogni alleanza costruita, ogni servizio progettato contribuisce a definire cosa una comunità considera "giusto", "desiderabile", "degnò di investimento".

In questa prospettiva, il mercato non è soltanto uno spazio economico da presidiare, ma un luogo simbolico in cui si gioca una partita culturale rilevante: quella di restituire dignità al lavoro sociale, di rendere visibile il valore della competenza relazionale, di contrastare la riduzione del welfare a mera prestazione tecnica. Quando questo accade, l'andare a mercato non indebolisce l'identità dell'organizzazione, ma la rafforza: la costringe a prendere posizione, a dichiarare pubblicamente chi è, quali valori intende incarnare, quale tipo di futuro desidera contribuire a costruire.

L'andare a mercato non è una scorciatoia verso la sostenibilità economica, né una minaccia inevitabile di snaturamento. È un processo complesso, ambivalente, potenzialmente generativo. Può produrre frammentazione, conflitto e perdita di senso se affrontato in modo superficiale; ma può anche diventare un'occasione di rigenerazione profonda se accompagnato da consapevolezza, riflessività e cura.

Presidiare i cinque snodi – prodotto/servizio, *pricing*, comunicazione, relazioni, modello organizzativo – significa dotarsi di una mappa per orientarsi in un territorio incerto. Non garantisce il successo, ma aumenta la capacità dell'organizzazione di apprendere dal percorso, di adattarsi, di restare fedele a sé stessa pur cambiando (Sacerdote, 2015). In questo senso, la sfida è imparare a navigare la complessità, come suggerisce Dignan: abbandonare l'illusione del controllo totale e sviluppare organizzazioni capaci di apprendere, adattarsi e rigenerarsi continuamente. In questa prospettiva, fare impresa sociale non è semplicemente una risposta difensiva alla crisi del welfare pubblico, ma può diventare un gesto creativo e politico: la scelta di costruire modelli economici che mettano al centro le persone, la qualità delle relazioni e la possibilità di fioritura delle comunità.

Se questa prospettiva viene presa sul serio, allora il tema dell'impresa sociale non riguarda solo la sostenibilità delle singole organizzazioni, ma il futuro stesso del welfare locale. Le cooperative e le imprese sociali possono tornare a essere laboratori di innovazione sociale, capaci di anticipare bisogni, sperimentare risposte, costruire alleanze tra soggetti diversi, generare nuove forme di prossimità. Ma

questo richiede un salto di maturità: uscire dalla logica dell'adattamento passivo e assumere pienamente il ruolo di attori responsabili, capaci di iniziativa, di lettura critica dei contesti, di progettazione intenzionale. In questo senso, l'andare a mercato diventa una palestra esigente, ma preziosa: obbliga a confrontarsi con la realtà, a misurare la coerenza tra parole e pratiche, a rendere visibile ciò che spesso resta implicito. Può essere un processo faticoso, persino destabilizzante, ma è proprio in questa tensione che molte organizzazioni ritrovano senso, direzione e vitalità. Non perché il mercato sia la soluzione, ma perché costringe a fare i conti, con onestà e trasparenza, con la propria identità profonda.

## 9. Spunti operativi per chi vuole intraprendere (o ripensare) l'impresa sociale

Questa sezione sintetizza in forma pragmatica alcune indicazioni emerse dall'esperienza consulenziale e dall'analisi dei cinque snodi. Non si tratta di ricette universali, ma di piste di lavoro utili ad attivare processi di riflessione e azione.

- *Chiarire l'intenzionalità*: prima di progettare un servizio, esplicitare in modo condiviso perché si vuole andare a mercato. Quale problema si intende affrontare? Quale autonomia si vuole riconquistare? Quale rischio si è disposti ad assumere? È importante chiarire l'intenzione non solo come gruppo dirigente, ma anche coinvolgendo da subito una rappresentanza della base sociale, co-progettazione fin dal principio e storytelling interno rispetto a cosa si sta facendo e perché insieme, spazi di discussione e condivisione.
- *Ripensare il servizio prima di venderlo*: dedicare tempo alla progettazione (o riprogettazione) dell'esperienza complessiva, non solo dell'intervento tecnico. Utilizzare strumenti di *service design* (ad esempio, *Blueprint*, *journey map*) per rendere visibile l'impatto organizzativo delle promesse fatte al cliente. Anche in questo caso, il re-design deve essere un'azione corale con team multidisciplinari o anche più team che lavorano sul medesimo compito per poi fare sintesi dei risultati.
- *Costruire una cultura del valore*: lavorare internamente sul riconoscimento dei costi reali, del valore del lavoro e della sostenibilità umana. Il *pricing* non è solo un esercizio contabile, ma un passaggio culturale.
- *Curare la coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa*: ogni promessa comunicativa deve essere sostenuta dall'organizzazione reale. In caso contrario, la distanza tra narrazione e esperienza genera rapidamente sfiducia.
- *Attivare intelligenza collettiva*: coinvolgere operatori e soci nella progettazione dei servizi e nelle scelte strategiche. Le organizzazioni che funzionano meglio sono quelle che sanno apprendere velocemente da ciò che accade nei contesti reali.
- *Coltivare alleanze anziché proteggere perimetri*: pensare l'impresa non come struttura autosufficiente, ma come nodo di una rete di competenze, relazioni e risorse.

Questi elementi, se assunti con serietà, non garantiscono il successo, ma aumentano significativamente la possibilità che l'andare a mercato diventi un processo di apprendimento organizzativo e non solo un tentativo di sopravvivenza economica.

## — 10. Approfondimenti applicativi: tre scenari ricorrenti osservati sul campo

Nei processi di *go-to-market* delle organizzazioni sociali emergono alcuni copioni ricorrenti, che si ripresentano anche in contesti molto diversi. Quelli che seguono non sono casi studio in senso stretto, ma configurazioni tipiche emerse durante i percorsi consulenziali, servono a offrire uno specchio, non un modello; a stimolare riconoscimento e domande critiche più che a fornire spiegazioni chiuse.

### 10.1 Lo scenario della “buona idea che non regge l'urto dell'organizzazione”

In questo scenario, l'organizzazione intercetta un bisogno reale e costruisce un servizio potenzialmente rilevante per il territorio. Il progetto è spesso animato da forte motivazione etica, buone competenze tecniche e consenso diffuso tra gli operatori. Ciò che manca, tuttavia, è una reale integrazione tra l'idea progettuale e la struttura organizzativa esistente. I segnali tipici sono: confusione sui ruoli; sovraccarico delle figure di coordinamento; assenza di processi chiari; difficoltà a dare continuità all'esperienza del cliente; frizione crescente tra chi “crede nel progetto” e chi deve sostenerlo operativamente. In termini di *service design*, si osserva una forte disconnessione tra *frontstage* e *backstage*: la promessa fatta all'esterno non è sostenuta da processi interni coerenti. In questi casi, il problema non è la qualità dell'idea, ma la mancata traduzione organizzativa della visione. Il lavoro prioritario non dovrebbe concentrarsi sul marketing o sulla promozione del servizio, ma sulla messa a fuoco dei flussi operativi, sulla chiarificazione delle responsabilità, sulla sostenibilità dei carichi di lavoro. È qui che strumenti come il *Blueprint*, le mappature dei processi o le sessioni di *co-design* interno diventano leve strategiche di governance, non semplici esercizi metodologici.

### 10.2 Lo scenario della “corsa al mercato come soluzione salvifica”

Un secondo scenario ricorrente è quello in cui l'andare a mercato viene investito di aspettative eccessive: la nuova attività imprenditoriale viene caricata del compito implicito di risolvere problemi strutturali preesistenti (crisi economica, conflitti interni, leadership fragile, scarsa chiarezza strategica). In questi contesti, il rischio è duplice. Da un lato, si genera frustrazione quando i risultati economici non arrivano nei tempi sperati. Dall'altro, si utilizza l'insuccesso del progetto per rafforzare una narrazione difensiva (“il mercato non è per noi”, “il nostro lavoro non può essere venduto”), che finisce per bloccare ogni ulteriore sperimentazione.

L'esperienza mostra che i percorsi più solidi sono quelli in cui il *go-to-market* non viene concepito come scorciatoia,

ma come laboratorio. Uno spazio reale di sperimentazione, attraversato da una componente autentica di rischio imprenditoriale, in cui l'organizzazione può apprendere: sul proprio funzionamento, sulla propria capacità di cooperare, sulla qualità delle proprie decisioni. In questo senso, il valore generato dal percorso non si misura solo in termini di fatturato, ma anche in termini di maturazione organizzativa, aumento della fiducia reciproca, rafforzamento della leadership distribuita.

### 10.3 Lo scenario della “specializzazione che genera posizionamento”

Il terzo scenario è quello in cui l'organizzazione sceglie consapevolmente di investire sulla propria competenza distintiva. Non tenta di competere sul prezzo, né di generalizzare la propria offerta, ma costruisce, nel tempo, un posizionamento riconoscibile attorno a un sapere specifico (ad esempio, disturbi del neurosviluppo, accompagnamento alla genitorialità, inclusione lavorativa di persone con disabilità complesse, interventi precoci in ambito educativo). In questi casi, il lavoro sul prodotto/servizio è fortemente intrecciato a quello sulla reputazione. Il marketing non è percepito come un corpo estraneo, ma come la naturale estensione di un'identità professionale solida. Il *pricing*, pur non essendo basso, risulta sostenibile perché giustificato da un valore percepito elevato. La comunicazione non promette genericamente “qualità” o “cura”, ma rende visibile una competenza concreta e verificabile. Questo scenario non è privo di difficoltà, ma mostra con chiarezza come la sostenibilità economica possa derivare non dalla rincorsa al volume, bensì dalla costruzione paziente di credibilità, coerenza e affidabilità nel tempo.

### 10.4 Cosa imparare da questi tre scenari

Osservati nel loro insieme, questi tre scenari restituiscono una fotografia nitida di ciò che spesso manca alle organizzazioni sociali nei percorsi di impresa: non tanto la buona volontà o la competenza tecnica, quanto una cultura organizzativa capace di tenere insieme visione, struttura e apprendimento. Nei casi più fragili, l'idea corre più veloce dell'organizzazione; nei casi più maturi, invece, il progetto imprenditoriale diventa occasione per rafforzare i legami interni, chiarire le responsabilità, rendere più leggibili i processi decisionali. È qui che si gioca una differenza sostanziale: tra un andare a mercato, vissuto come stress aggiuntivo, e un andare a mercato che diventa leva di maturazione collettiva.

## — 11. Governance e leadership come funzione collettiva

Se si assume davvero che il *go-to-market* sia un processo trasformativo, allora il nodo decisivo non è la figura del singolo leader, ma il modo in cui la leadership viene esercitata all'interno dell'organizzazione. La questione non riguarda quindi “chi guida”, ma “come si costruiscono le condizioni perché l'organizzazione nel suo insieme sappia guidarsi”.

L'esperienza mostra con chiarezza che senza una governance lucida, capace di assumere il rischio d'impresa e di tenere

una direzione, i processi di innovazione non decollano. Allo stesso tempo, i modelli centrati su figure carismatiche forti producono nel medio periodo dipendenza, deresponsabilizzazione e fragilità strutturale. È una tensione delicata, ma inevitabile.

La vera leadership, nelle organizzazioni sociali, è quella che costruisce autonomia. È quella che fa capire alle persone, che le mette nelle condizioni di leggere la complessità, di individuare i rischi, di formulare proposte e di assumersi responsabilità. È una leadership che fa crescere leader, che lavora in squadra e fa crescere la squadra, affinché ciascun componente possa a sua volta guidare processi e accompagnare altri. In questo senso, il compito di chi governa non è accentrare, ma distribuire competenze e responsabilità (Dank, Hellström, 2023). Questo implica un cambiamento profondo nel modo di intendere la governance. Governare non significa controllare ogni scelta, ma progettare contesti organizzativi in cui le decisioni siano comprensibili, i processi trasparenti, gli spazi di parola reali. Significa investire tempo nella costruzione di fiducia, nella chiarezza dei ruoli, nella qualità delle relazioni. Significa accettare che l'errore faccia parte del percorso di apprendimento, senza trasformarlo in colpa né in alibi.

Qui il riferimento ai modelli organizzativi adattivi (Dignan, 2019) è estremamente concreto. Le organizzazioni che riescono a reggere la complessità sono quelle che sviluppano capacità di auto-regolazione, che sanno apprendere dall'esperienza, che non dipendono da una singola figura per funzionare. In questi contesti, la leadership non scompare, ma cambia natura: diventa meno visibile, meno personalistica, più strutturale. Paradossalmente, la leadership più matura è quella che lavora per rendersi progressivamente meno necessaria. Non perché venga meno la guida, ma perché l'organizzazione ha sviluppato sufficiente maturità per reggere anche l'assenza, il cambiamento, la discontinuità. È qui che il go-to-market smette di essere il progetto di qualcuno e diventa davvero un processo collettivo: sostenuto da una governance che non accentra il potere, ma lo trasforma in capacità diffusa.

In questa prospettiva, il successo di un percorso imprenditoriale non si misura solo nei risultati economici, ma nella qualità della trasformazione organizzativa che produce: nella crescita delle persone, nella solidità delle relazioni, nella capacità dell'organizzazione di continuare a generare valore anche oltre le singole figure che l'hanno guidata nel tempo.

DOI 10.7425/IS.2026.01.07

## Bibliografia

- Aleo, A. & Alessandri, A. (2021). *La vendita etica: Uno strumento per incrementare risultati e benessere*. Milano, Franco Angeli.
- Borello, K. A. (2015). *Excellent Business Plan*. Milano, Hoepli.
- Cheung-Judge, M.-Y. & Holbeche, L. (2015). *Organization Development. Cambiare il mondo, un'organizzazione alla volta*. Milano, Ayros.
- Dank, N. & Hellström, R. (2023). *Agile HR – il nuovo ruolo strategico delle risorse umane*. Milano, Ayros.
- Dignan, A. (2019). *Brave New Work: Are You Ready to Reinvent Your Organization?* New York, Portfolio Penguin.
- Dieffenbacher, S. F., Httinger, C., Zaninelli, S.M., Lines, D. & Rein, A. (2024). *How to Create Innovation: The Ultimate Guide to Proven Strategies and Business Models to Driving*. New York, Wiley.
- Fiaschi, C. (2022). *Terzo. Le energie delle rivoluzioni civili*. Milano, RCS Mediagroup spa.
- Fontana, A. (2016). *Storytelling d'impresa. La guida definitiva*. Milano, Hoepli Editore.
- Gangemi, A. (2023). *Organizzazioni aperte. Il lavoro progettato da chi lavora*. Milano, Ayros.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models that will Revolutionize your Business*. New York, FT Publisher.
- Gray, D. & Vander Wal, T. (2012). *The Connected Company*. Sebastopol, O'Reilly Media.
- Harnish, V. (2015). *Scaling Up*. Miami, Gazelles, Inc.
- Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. (2018). *Manuale di design thinking. Progettare la trasformazione digitale di team, prodotti, servizi ed ecosistemi*. Milano, Edizioni LSWR.

Maineri, M. (2020). *Community Economy. Persone che trasformano mercati e organizzazioni*. Milano, EGEA Editore.

Maineri, M. (2023). *Community Design. Approccio, metodo e strumenti per progettare comunità*. Milano, EGEA Editore.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Creare modelli di business*. Milano, Edizioni FAG.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New York, Wiley.

Palamà, C. & Tavelli, E. (2022). *Manuale di Business Design Marketing: Il metodo basato sulle persone per creare strategie di marketing condivise ed efficaci*. Milano, Edizioni LSWR.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy - and How to Make them Work for You*. New York, W W Norton & Co Inc.

Rimoldi, L. & Pozzi, G. (a cura di) (2022). *Pensare un'antropologia del welfare. Etnografie dello stato sociale in Italia*. Milano, Meltemi Press.

Sacerdote, E. (2015). *Breviario sul pensiero strategico. Discorsi e percorsi per conquistare il futuro migliore*. Napoli, Editoriale Scientifica.

Trabucchi, D., Buganza, T. (2023). *Platform Thinking. Il nuovo mindset per fare innovazione in azienda*. Milano, EGEA Editore.

Zayco, M. J. & Ethington, E. M. (2023). *The Power of Process. Per uno sviluppo Lean di prodotti e processi*. Milano, Ayros.