

# MARKETING E IMPRESA SOCIALE NON PROFIT

## di Giorgio Fiorentini-università Bocconi

### 1 Impresa sociale, marketing e premessa di welfare

L'evoluzione dei sistemi di welfare state verso i più flessibili ed innovativi sistemi di welfare community, generati dallo sviluppo dei modelli di sussidiarietà orizzontale e circolare, amplia e articola il dibattito sui processi di scambio e sulle imprese sociali non profit, anche alla luce dell'evoluzione delle collaborazioni e delle partnership fra pubblico-privato profit-privato non profit. Questo avviene in un contesto di transizione da modelli di esternalizzazione (convenzione, appalto, accreditamento, ecc.) alle nuove forme di imprenditorialità integrata su base privata. Da un «welfare categoriale» (giovani, anziani, bambini, disabili, tossicodipendenti e così via) a un «welfare universalistico a sussidiarietà variabile (Wusv)» che per sua natura è integrato e olistico e taglia trasversalmente tutto il sistema paese.

Il Wusv è l'offerta di beni e servizi sociali per tutti i cittadini ponendo il focus sul ruolo delle imprese sociali non profit (e profit) che in modo sussidiario, rispetto allo stato, producono ed erogano beni e servizi con una formula imprenditoriale sociale che adotta criteri di gestione economico aziendale e quindi con efficienza, efficacia, economicità e continuità.

Per uscire dalla retorica definitoria si sottolinea che la flessibilità dell'assetto delle imprese sociali non profit crea le condizioni per scegliere le migliori azioni operative per soddisfare la domanda dei cittadini che assumono il ruolo di clienti che scelgono rispetto ad una offerta che è in un contesto di «concorrenza collaborativa».

È ineluttabile entrare nella logica del Wusv; cioè non esiste più la possibilità(reale) di avere un welfare universalistico assoluto per tutti, senza compartecipazione finanziaria (famiglie, singoli, imprese ecc.), che possa dare risposta da parte dello stato per tutti i bisogni del sistema, ma dobbiamo porci nella dimensione in cui ci sono alcuni cittadini che, proprio perché sono «clienti» dello Stato comprendono che devono partecipare e contribuire ai costi del sistema nella fruizione dei servizi di pubblica utilità dello Stato, prodotti ed erogati dal privato profit e non profit in una logica di «filiera sussidiaria»..

Il WUSV estende il sistema di welfare pubblico a tutte le fasce della popolazione, creando un contesto che offre l'opportunità (in alcuni casi l'obbligo) di erogare servizi a pagamento (es. badante), sviluppando una reale logica universalistica e al contempo redistributiva. Inoltre, sviluppa servizi in grado di sostenersi economicamente con un equilibrio economico finanziario in aree di bisogni tradizionalmente scoperte dal sistema di welfare pubblico (supporto alle separazioni, conciliazione vita-lavoro, *silver age*, monitoraggio fragilità)<sup>1</sup>. Ma come si organizza questa tipologia di welfare?

Le caratteristiche del WUSV, in logica economico aziendale, sono:

---

1- Longo F.-Dalle evidenze sulle dinamiche (locali e globali) quali prospettive per il nostro sistema di welfare? -slides- Cergas università Bocconi- Bologna, 21 Marzo 2014, e sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Social

- capacità di adeguare progressivamente e “time to market” l’offerta di servizi riconoscendo l’evoluzione della domanda;
- integrare il finanziamento universalistico. Per esempio, integrare l’indennità di accompagnamento, con altre risorse, se ed in quanto disponibili per il cittadino singolo e di cui viene identificata l’esistenza in modo istituzionale (per es Isee) oppure volontariamente messe a disposizione dal cittadino stesso (assicurazioni private, risorse da reddito, ecc);
- modello di imprenditorialità sociale diffusa per adeguare le istituzioni ai principi economico aziendali dell’efficienza, efficacia, economicità; continuità garantita;
- integrare la complessità dell’offerta istituzionale pubblica di servizi di welfare con la semplificazione gestionale aziendale dell’offerta operativa privata di utilità pubblica;
- sviluppare aree e forme di raccolta di risorse private che coprono i bisogni di servizi di utilità pubblica (sviluppare iniziative di raccolta di donazioni, costituire fondi a finalità sociale gestiti da intermediari filantropici, social bond, trust a finalismo sociale ecc.)



Il modello di WUSV si attua, e attualizza, tramite il sistema di “filiera sussidiaria aziendale” che è composto da una o più filiere sussidiarie attive per il raggiungimento degli obiettivi/risultati del sistema stesso e percepiti/fruirti dai cittadini in una logica di interesse pubblico e bene comune/collettivo da mantenere e sviluppare.

Ma come si sostiene questo welfare? Quali passaggi di cultura gestionale?

- 1-sviluppando capacità manageriali e gestionali nelle imprese sociali non profit e profit;
- 2- è prioritario un approccio di marketing utile a mantenere l'equilibrio fra l'offerta e la domanda di beni e servizi sociali con un indispensabile e proporzionato assetto economico finanziario;
- 3-un orientamento al servizio che integra la qualità tecnico specialistica adottata con la qualità di cessione ed erogazione, informazione e comunicazione percepita dal cittadino-cliente.

Una premessa d'obbligo è la definizione di impresa sociale di questo scritto che si basa sui principi di tipo "economico aziendale" e non si riferisce esclusivamente all'impresa sociale "ex-lege" (D. lgs.112- 3 luglio 2017), ma alle organizzazioni -aziende che sono la struttura portante di tutti gli attori economico sociali del Terzo Settore (l.106/2016; D. lgs.117/2017; D. lgs.112- 3 luglio 2017).

Infatti, si assume il concetto economico- aziendale che il fine generale dell'impresa è "*concorrere per molteplici vie alla promozione della persona umana*" e che il reddito non è il fine esclusivo dell'impresa, ma "*è una parte del sistema dei valori*" della dinamica economica, appare evidente che il concetto di impresa sociale è da legittima sia dal punto di vista economico aziendale sia dal punto di vista giuridico.

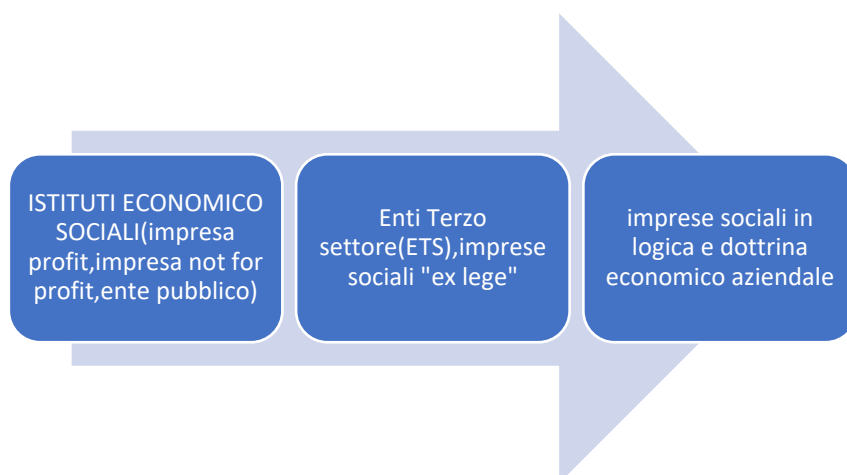
In termini reali e nel contesto della "narrativa" che riguarda il terzo settore si evidenzia che nella maggioranza dei convegni e delle occasioni pubbliche di confronto gli esponenti degli ETS (ed ovviamente delle imprese sociali "ex lege") denominano le proprie organizzazioni, genericamente, come imprese sociali. E questo vale anche per il mondo della cooperazione in generale. Tutto ciò si giustifica perché il concetto di impresa sociale non solo è più comprensibile rispetto alle distinzioni giuridiche, ma è diffuso il concetto positivo dell'imprenditorialità sociale come "pars construens" di un sistema socio-economico positivo e di valorialità operatività.

Il generale contesto socio-economico è composto, dal punto di vista economico aziendale, dagli istituti socio-economici. Essi, per definizione, dovrebbero avere un valore morale e sociale in "*re ipsa*" ed esso deve essere salvaguardato e sviluppato non solo per un "dover essere" valoriale inerente l'etica che ogni comunità dovrebbe salvaguardare e sviluppare, ma anche per il consolidamento ed il dinamismo virtuoso del contesto sociale che è condizione indispensabile per lo sviluppo economico del sistema stesso.

La società umana dunque, si presenta come insieme di istituti socio-economici.

L'impresa, cellula fondamentale della produzione, è tipicamente istituto economico sociale, caratteristicamente un istituto economico; nella considerazione sociologica un corpo intermedio tra la persona e la famiglia e le comunità politiche.

Scopo dell'impresa non è semplicemente la produzione del profitto o dell'utile, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità integrata di uomini e risorse che, in modi e combinazioni diverse, perseguono il soddisfacimento dell'interesse generale e dei bisogni fondamentali della società. Essi costituiscono un particolare insieme di risorse al servizio dell'intera società ed inoltre il profitto e l'utile sono evidenze aziendali di performance economico-finanziarie a cui bisogna aggiungere "*la considerazione di altri fattori umani e morali che, sul lungo periodo, sono almeno altrettanto essenziali per la vita dell'impresa*".



Prima della Riforma del Terzo settore (l.106/2016) nonché dell'emanazione del Codice del Terzo settore (D. lgs.117/2017) e della Revisione della disciplina in materia di impresa sociale (D. lgs.112- 3 luglio 2017) la caratteristica che distingueva l'impresa sociale non profit da quella for profit era la non finalità di lucro (o vincolo di non lucrosità); cioè l'eventuale produzione di profitto, che avviene tradizionalmente nell'impresa, non era collegata alla valorizzazione degli apporti di capitale o di lavoro, ma, nell'impresa sociale non profit, solo o prevalentemente al raggiungimento dei fini istituzionali.

Più ampiamente il vincolo di non lucrosità, si esplicitava nell'obbligo al totale reinvestimento degli utili realizzati nello svolgimento dell'attività istituzionale o al totale loro utilizzo ad incremento del patrimonio – il che determinava l'assoluta non remuneratività del capitale impiegato. Essa imponeva:

- un divieto assoluto/relativo di distribuzione degli utili e riserve a soci, amministratori e a soggetti terzi e un tetto di remuneratività a lavoratori e finanziatori terzi, il che ne sanciva la non speculazione;
- un obbligo di devoluzione gratuita del patrimonio residuo, in caso di cessazione dell'impresa ad altra impresa o ente finalisticamente omologo, il che innescava la formazione di una capitalizzazione di carattere collettivo; si ribadiva il divieto di non remunerabilità a vantaggio di terzi.

Il paradigma dell'accezione minimalista, riduttiva ed errata del «no profit» (senza profitto in assoluto) è ulteriormente mutato con la Riforma del Terzo settore (l.106/2016) e con l'emanazione del Codice del Terzo settore (D. lgs.117/2017) e della Revisione della disciplina in materia di impresa sociale (D. lgs.112/2017); infatti si è sdoganata l'esistenza del profitto/utile come elemento strumentale utile al raggiungimento dei fini stessi delle imprese sociali non profit.

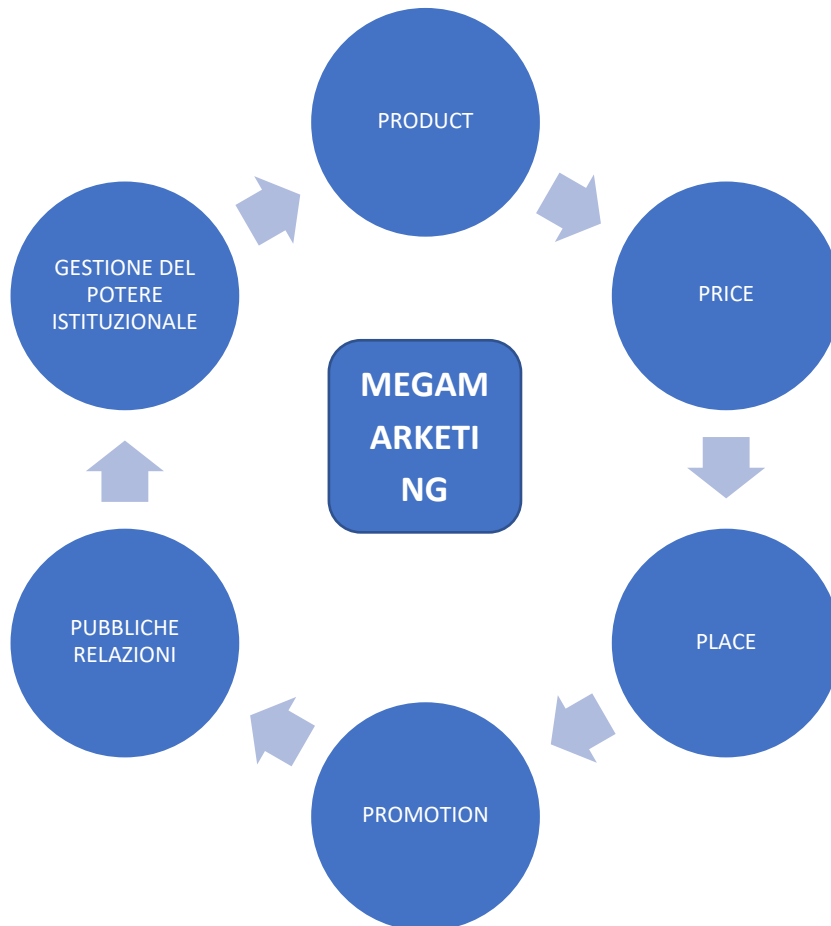
Ciò sottolinea che siano garantite le condizioni di equilibrio economico finanziario dell'impresa sociale in logica economico aziendale (l'alternativa minimalista era quella di anteporre in assoluto il finalismo socio-valoriale ai fondamentali di gestione, sperando «fatalisticamente» che un'entità terza, sempre e comunque, ripianasse il deficit economico-finanziario che spesso si generava). In altri termini si è assunto il concetto della massimizzazione relativa e funzionale del profitto sempre nel rispetto di un equilibrio economico-finanziario a valere nel tempo e, nel caso del riconoscimento dell'impresa sociale (D. lgs.112/17), la possibilità di remunerare il capitale investito seppur con un tetto prestabilito. Per le imprese sociali (in termini economico aziendali) si è riconosciuta l'applicazione delle operazioni di gestione straordinaria e quindi la trasformazione, fusione, scissione, cessione d'azienda e devoluzione del patrimonio. L'impresa sociale ha come presupposto il concetto operativo, gestionale ed economico dell'azienda che integra asset di tipo non profit e di tipo for profit. Non è un paradosso né un ossimoro, ma la convergenza nell'unitarietà concettuale di azienda (strumento operativo di qualsiasi organizzazione e di qualsiasi «istituto socio economico») che è il «minimo comun denominatore» indispensabile per raggiungere gli obiettivi (economici e meta economici) della «mission» di «valori e valore» che ogni comunità dinamica ed operante si pone. Infatti, l'azienda è l'attività che, in via continuativa e perdurante, sottende il «dover essere» efficiente, efficace, in autonomia finanziaria, in economicità gestionale di ogni struttura che declina l'imprenditorialità. Dicesi impresa sociale rispetto a una tradizione economico aziendale che ha preconizzato l'integrazione fra gli aspetti economici e sociali e rispetto alla normativa di riferimento sopracitata. Il termine impresa sociale è riferimento concettuale che afferma che l'impresa è «sineddoche» dell'impresa sociale e quindi tutte le imprese dovrebbero essere sociali.

Inoltre, non è una sfumatura la denominazione «non profit» anziché «no profit». Infatti «non profit» deriva dall'inglese not-for-profit che non esclude il profitto gestionale che dovrebbe essere reinvestito nell'impresa sociale e non può essere redistribuito ai conferenti capitale o lavoro. Se noi accogliamo la dizione «no profit» neghiamo la possibilità di fare profitto e quindi condanniamo l'impresa sociale all'immobilismo e al non dinamismo imprenditoriale con l'inevitabile prospettiva del fallimento gestionale.

La raccolta di fondi per organizzazioni non a scopo di lucro deve essere ripensata come una funzione che si articola in servizi di raccolta di risorse ed è parte integrante dell'approccio di marketing la cui efficacia proporzionale all'attivazione di strumenti di supporto ed all'investimento di risorse mirate a segmenti potenziali di donatori.

In quest'ottica si offre il riferimento dottrinale di Philip Kotler dell'allargamento del concetto di marketing delle imprese sociali in quello di “Megamarketing”:

- *Product,*
- *Price,*
- *Place,*
- *Promotion)*
- *Pubbliche Relazioni*
- *Gestione del Potere istituzionale.*



## 2 Il marketing ed il fundraising

Il fundraising (e la raccolta di risorse in generale), come strumento di marketing dell'impresa sociale, è indispensabile per rispettare il vincolo di equilibrio economico finanziario delle imprese sociali non profit ed è utile per rafforzare l'organizzazione dell'impresa stessa, che opera alternativamente in vari contesti di mercato.

L'impresa sociale esercita, in via stabile e principale, una o più attività d'impresa di interesse generale per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Si considerano di interesse generale molte attività che di seguito elenco e che dimostrano ormai la pervasività del settore che trattiamo. Si contemplano interventi e servizi sociali, prestazioni sanitarie e socio-sanitarie; interventi per la salvaguardia dell'ambiente, interventi di tutela del patrimonio culturale e del paesaggio. Ed inoltre formazione universitaria e post-universitaria, ricerca scientifica e organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, radiodiffusione sonora a carattere comunitario. Ed anche organizzazione e gestione di attività di turismo sociale, culturale o religioso, formazione extrascolastica, cooperazione economica, commercio equo e solidale. E allargamento al settore economico tramite servizi a favore di lavoratori e delle persone in difficoltà lavorativa, cooperazione economica, commercio equo e solidale; servizi per alloggio sociale, accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti, micro-credito, agricoltura sociale,

organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche, riqualificazione di beni confiscati alla criminalità organizzata.

Le imprese sociali si avvalgono di diverse politiche e strategie di raccolta di fondi (e di risorse in generale) sia rispetto ai segmenti-stakeholder, o pubblici di riferimento, sia rispetto alle modalità di raccolta aventi come riferimento donazioni a vario titolo. Si accenna ad una classificazione delle modalità strategiche rispetto alla fattispecie dei donatori, attraverso le quali può avvenire la raccolta di fondi:

- **Diretto generico**, quando il rapporto fra l'impresa sociale e il donatore non ha intermediari e non è collegato ad un progetto specifico. È prevalente la raccolta sulla base di motivazioni d'immagine globale dell'impresa sociale. È importante la capacità di mobilitazione e il livello di percezione dell'importanza del finalismo dell'impresa sociale da parte dei donatori fidelizzati o potenziali. In questo caso, c'è una prevalenza dell'immagine-brand dell'impresa sociale che stabilisce un rapporto di fiducia con il donatore, garantendo che le risorse finanziarie saranno investite ed impiegate in modo corretto e con alto livello di redditività sociale e operativa;
- **Diretto su progetto**, quando il donatore è motivato a fare elargizioni sulla spinta di un progetto specifico e con una correlazione biunivoca fra offerta e risultati visibili dell'impiego del finanziamento. Questa modalità ha come presupposto una fase *ex ante* di esplicitazione degli obiettivi da raggiungere, con una attenzione mirata e specifica di comunicazione verso segmenti che hanno manifestato interesse per le proposte di finanziamento adottate. La fase «in itinere» della raccolta fondi è d'importanza minore e correlabile ad una gestione ordinaria del rapporto. È, invece, importante la fase *ex post* del rapporto, ove si sottolinea l'importanza non solo del ringraziamento formale e percepibile, ma della comunicazione puntuale dei risultati conseguiti tramite la donazione.
- **Indiretto su progetto**, quando esiste un intermediario funzionale (televisione, giornale, piattaforme di crowdfunding, ecc.) che raccoglie fondi che, in seguito, devolve all'impresa sociale su un progetto specifico. In questo caso, è importante il livello di visibilità dei partner. La redditività della partnership sarà correlata non solo alla loro notorietà e fama, ma anche, e prevalentemente, all'attrattiva del progetto che si vuole realizzare.
- **Indiretto generico**, qualora l'intermediario promuova la raccolta fondi da devolvere a un'impresa sociale in modo indistinto. In questo caso, l'intermediario deve assicurare una continuità di partnership per un periodo di tempo cospicuo, al fine di collegare il suo marchio di utilità con quello dell'impresa sociale e far recepire il vantaggio concreto che il donatore realizza nello scambio (per esempio il «cause related marketing»).



Il fundraising delle imprese sociali è una funzione aziendale che genera le azioni di raccolta, sviluppa e governa i flussi di risorse finanziarie a vario titolo (oneroso o gratuito), da varie fonti e tramite vari strumenti di relazione, contatto, comunicazione e accountability (*direct mail*, *e-marketing*, *telemarketing in-bound* e *out-bound*, *direct response advertising*, sponsorizzazioni sociali, *online fundraising*, fondi socialmente responsabili, contratti di fornitura di beni e servizi per la pubblica amministrazione, bilancio sociale,

organizzazione e gestione di eventi, il coinvolgimento del personale di imprese nella comunità - *employee volunteering*, ecc.).

Il concetto più ampio di raccolta di risorse (finanziarie, strutturali, umane, condizioni di dinamismo aziendale, ecc.) indica che il fund raising, genericamente inteso, è una delle prerogative necessarie per lo start up, il mantenimento e lo sviluppo operativo dell'impresa sociale. A monte il *primum movens* della raccolta di risorse è la compatibilità e la simmetria fra il finalismo dell'impresa sociale e i conferenti di risorse siano essi singole persone oppure istituzioni (per es. imprese, fondazioni «grant making», istituzioni finanziarie, istituzioni pubbliche nazionali e internazionali ecc.) Per esempio, la partecipazione attiva e concreta dei dipendenti di una impresa alla vita della società locale, con l'incoraggiamento ed il supporto aziendale, è una scelta che molte imprese fanno tramite la consulenza specialistica, l'aiuto pratico e il trasferimento di know-how che considerano come contributi spesso più importanti dell'aiuto finanziario diretto alle organizzazioni non profit che si intendono supportare. Queste azioni aumentano la percezione della Corporate Social Responsibility (CSR) nonché la «brand loyalty» e la «brand equity» dell'impresa che comunque si avvale dell'opportunità di partnership con le imprese sociali non profit.

Nell'ambito del fundraising vi sono inoltre forme di finanziamento/incentivo erogate prevalentemente da istituzioni pubbliche o private (per esempio fondazioni d'impresa o di origine bancaria) a favore di imprese sociali che giocano un ruolo di sviluppo economico ed occupazionale nei territori dove l'imprenditorialità sociale è ormai parte costituente del tessuto economico (si vedano i concetti di sussidiarietà orizzontale-circolare nell'articolazione di patti territoriali, tavoli di concertazione per lo sviluppo del territorio) e del «capitale sociale» che spesso è fattore di differenziale competitivo del territorio/comunità.

Il fundraising, nell'accezione filantropica, è a titolo gratuito qualora non si siano impiegate risorse per poter avere un riscontro di flussi di proventi. In verità, eccetto qualche raro caso di donazione che viene effettuata senza alcuna sollecitazione (fatto ormai raro), ove esistono donazioni in forma finanziaria, di beni immobili, di tempo qualificato ecc, queste azioni sono, comunque, oggetto di attenzione e di investimento, di sollecito promozionale e comunicativo da parte dell'impresa sociale nei confronti dei donatori. E questa impostazione struttura una funzione aziendale dedicata e specializzata all'interno dell'impresa sociale. In caso di assenza di flussi finanziari prevedibili, certi e continui, è arduo riuscire ad elaborare strategie di medio-lungo termine che connotano l'esistenza, lo sviluppo ed il consolidamento dell'impresa sociale. Un assetto finanziario equilibrato agevola la gestione, contribuendo a generare, all'interno e all'esterno dell'azienda, le condizioni per conseguire più facilmente gli scopi statutari (sociali, di solidarietà, di produzione di beni e servizi finalizzati direttamente o indirettamente al finanziamento dell'attività dell'impresa sociale).

Appare, dunque, indispensabile porsi l'obiettivo di disporre di un «portfolio» di fonti finanziarie e di risorse, ossia di un mix di fonti che integri i finanziamenti pubblici, con quelli dei privati *uti singuli*, delle imprese, degli intermediari finanziari. Occorre sviluppare una logica di marketing che persegua la diversificazione delle fonti, riducendo la dipendenza da una sola tipologia d'entrata e il rischio che la sopravvivenza dell'ente sia legata eccessivamente alle politiche d'allocazione aleatoria degli enti eroganti in termini di beneficenza o filantropia. L'insieme di questi motivi, costituisce un forte stimolo, da un lato, a ricercare nuove modalità di marketing, sia strategico sia operativo e, dall'altro, lo sviluppo di competenze particolari e dedicate, sufficienti a consentire una scelta ragionata tra le alternative di marketing.

### 3 Conclusioni

In primis si è dimostrato che le imprese sociali non profit possono adottare politiche di marketing considerando che sono aziende al pari di tutte le altre aziende ed inoltre si è visto come il concetto di non distribuzione degli utili si è evoluto nel concetto di distribuzione degli utili seppur con un tetto e, ove ciò non fosse, si è accolta la tesi che le leve di marketing sono indispensabili per sostenere lo scambio fra la non profit e il destinatario dei servizi prodotti ed erogati (cliente-stakeholder) nonché per il donatore.

In seguito, ci si è focalizzati sul fundraising (raccolta di risorse a vario titolo) come strumento di marketing indispensabile per sostenere l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa sociale non profit. Il fundraising, come funzione dell'impresa sociale non profit ad alto profilo aziendale, diventa «comportamento

aziendale» che crea fiducia nei confronti del donatore, struttura una informazione affidabile per il potenziale donatore e tale da creare continuità di donazione.

Possiamo inoltre assumere la definizione di P. Kotler che affermò che il marketing delle imprese sociali non profit «È l'applicazione del marketing nell'ambito sociale, volta alla modifica di idee e comportamenti della società, di uno o più gruppi del mkt obiettivo».