



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Management pubblico e dei sistemi socio-sanitari

**LA COMUNICAZIONE NELL’AMBITO  
DELL’IMPRESA SOCIALE**

**THE COMMUNICATION WITHIN THE SOCIAL  
ENTERPRISE**

Relatore: Marco Perosa  
Prof. Marco Perosa

Tesi di Laurea di:  
Riccardo Oradei

Anno Accademico 2020 – 2021



# 1 Indice

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b><u>1. TERZO SETTORE ED IMPRESA SOCIALE.....</u></b>   | <b><u>9</u></b>   |
| 1.1 IL TERZO SETTORE: ANALISI GIURIDICA, DESCRIZIONE DELLA DIMENSIONE DI INDAGINE, CONTESTO CONOSCITIVO, DATI QUANTITATIVI E QUALITATIVI DEL TERZO SETTORE IN ITALIA. .... | 10                |
| 1.2 L'IMPRESA SOCIALE: ANALISI DEL PROFILO GIURIDICO, DIMENSIONE QUANTITATIVA E QUALITATIVA. ....  | 20                |
| 1.3 L'EVOLUZIONE DELL'IMPRESA SOCIALE: DALLA NASCITA DELLA FORMA GIURIDICA AL SUO CONSOLIDAMENTO. ....   | 29                |
| 1.4 ATTIVITÀ E AMBITI DI OPERATIVITÀ DELL'IMPRESA SOCIALE.....   | 34                |
| 1.5 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELL'IMPRESA SOCIALE.....  | 39                |
| <b><u>2 IL MARKETING ED IL TERZO SETTORE .....</u></b>   | <b><u>44</u></b>  |
| 2.1 IL MARKETING: DEFINIZIONE E ANALISI DELLA DIMENSIONE DEL MARKETING.....  | 45                |
| 2.1.1 ELEMENTI CARATTERIZZANTI LA DISCIPLINA DEL MARKETING APPLICATA AL TERZO SETTORE.....   | 51                |
| 2.1.2 IL DOPPIO SISTEMA DI MARKETING.....  | 57                |
| 2.1.3 LA POLITICA DI COMUNICAZIONE. ....   | 59                |
| 2.2 LA COMUNICAZIONE DI MARKETING ATTRAVERSO IL CANALE WEB E I SOCIAL. ....  | 64                |
| 2.2.1 LA COMUNICAZIONE DIGITALE. ....  | 66                |
| 2.2.2 I SOCIAL NETWORK.....  | 73                |
| <b><u>3 LA POLITICA DI COMUNICAZIONE DELL'IMPRESA SOCIALE.....</u></b>   | <b><u>80</u></b>  |
| 3.1 LA COMUNICAZIONE IN AMBITO SOCIALE: FINALITÀ E STRATEGIA.....  | 81                |
| 3.2 STRUMENTI E TECNICHE DI COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA SOCIALE.....   | 86                |
| 3.3 LE RELAZIONI PUBBLICHE (RP). ....  | 92                |
| 3.3.1 L'UFFICIO STAMPA E IL PIANO DI COMUNICAZIONE. ....   | 94                |
| 3.3.2 LA COMUNICAZIONE INTERNA.....  | 98                |
| 3.3.3 GLI EVENTI COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE ESTERNA. ....   | 100               |
| <b><u>4 CONCLUSIONI.....</u></b>   | <b><u>103</u></b> |
| <b><u>5 BIBLIOGRAFIA: .....</u></b>  | <b><u>108</u></b> |
| <b><u>6 SITOGRAFIA: .....</u></b>  | <b><u>110</u></b> |



## INTRODUZIONE

La comunicazione è l'elemento che sta alla base di tutte le interazioni sociali, è ciò che ci permette di entrare in interazione con gli altri, rendendo possibili i nostri legami sociali, la sua centralità è stata dimostrata da vari ricercatori ed è in sostanza fondamentale per ogni aspetto della vita sociale, a maggior ragione oggi che siamo sommersi sempre di più dalle nuove tecnologie, dalla digitalizzazione, dalla connessione in *Rete* che ha cambiato il nostro modo di comunicare, di interagire e di vivere. Perfino il settore no profit, con la sua lunga storia, iniziata nel Medioevo, è arrivato oggi all'incrocio tra l'innovazione e la tradizione. Essendo un settore dinamico, in continuo sviluppo, soprattutto negli ultimi 30-40 anni, ha dovuto ampliare anche le proprie attività di comunicazione, in particolar modo, con l'arrivo del digitale, rivoluzionando i processi comunicativi, nonché le organizzazioni stesse e i loro atteggiamenti in proposito. Le ragioni per le quali il tema degli strumenti di comunicazione digitale, oltre a quelli tradizionali, merita la nostra attenzione sono facilmente comprensibili: sono attuali e il loro uso in costante crescita. Pur essendo in continuo sviluppo l'ambito web e del digitale, la gran parte delle organizzazioni non dispongono ancora di professionisti con competenze digitali; così come dimostrato da una ricerca Istat 2020 che si riferisce alle imprese in generale: “si riduce la quota delle imprese che impiegano esperti con competenze digitali”<sup>1</sup> dimostrando inoltre come il livello di digitalizzazione sia strettamente connesso alla dimensione e alla complessità aziendale,

---

<sup>1</sup> [https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-ICT-NELLE-IMPRESA\\_2019\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-ICT-NELLE-IMPRESA_2019_2020.pdf)

dove solo il 18% delle imprese si posiziona su livelli “alti” o “molto alti” di adozione di competenze digitali, che è rappresentato dalle grandi imprese.

Qui si aggiungono anche le opinioni di ricercatori come Binotto (2010), uno tra i maggiori esponenti di ricerca in comunicazione sociale e istituzionale, che considerano la comunicazione nel non profit “inefficiente, insufficiente e incompleta”, che necessita di professionalità e una struttura dedicata, fattori che rappresentano uno degli ostacoli che impediscono la crescita delle ONP. Queste sono le idee che hanno dato origine a questo elaborato.

Considerato che la comunicazione, così come le risorse finanziarie, è fondamentale per il buon andamento delle organizzazioni non profit, sorge la domanda: a che livello è l’interazione tra le imprese non profit e la comunicazione, soprattutto digitale? A questo proposito vorrei scoprire in che modo gli enti comunicano ai propri pubblici e per rendere più concreto il contesto che vorrei esplorare, ho deciso di concentrarmi su un tipo di ONP e cioè sull’impresa sociale, poiché riporta diverse caratteristiche e peculiarità che verranno approfondite nei capitoli successivi.

Prima di approfondire questo tema vorrei aggiungere che la ricerca Impresa Sociale 4.0 dell’Osservatorio Isnet<sup>2</sup>, volta a scoprire l’impatto delle nuove tecnologie sulle imprese sociali, ha rivelato una scarsa consapevolezza dell’impatto culturale ed economico prodotto dalle nuove tecnologie, all’interno del settore non profit (tra i 10 aspetti della ricerca è stata considerata anche la digitalizzazione). Tra i principali ostacoli all’innovazione<sup>3</sup>, secondo

---

<sup>2</sup> Indagine permanente dedicata all’impresa sociale in Italia, con indicatori del trend economico e dell’innovazione, dati aggiornati ogni anno a partire dal 2007.

<sup>3</sup> [http://www.impresasociale.net/osservatorio/osservatorio\\_isnet\\_2020\\_-\\_interviste\\_e\\_approfondimenti.php](http://www.impresasociale.net/osservatorio/osservatorio_isnet_2020_-_interviste_e_approfondimenti.php)

quanto rilevato, sono la presenza di resistenze interne al cambiamento (nel 34% dei casi) e all'incapacità di "cogliere le opportunità". Da qui si può ipotizzare che ci siano carenze a livello di comunicazione, soprattutto digitale e che le organizzazioni non profit in Italia non vadano di pari passo con le tecnologie delle quali il paese gode: un check-up dei siti di alcune ONP pubblicato dall'Osservatorio per il Non Profit (2013)<sup>4</sup> ha mostrato che le potenzialità del web sono utilizzate in maniera limitata nella comunicazione con i propri pubblici, ma anche nelle attività di raccolta fondi. Secondo diversi ricercatori in materia, questo gap di comunicazione in rete ha origini dall'inesperienza manageriale, dal fatto che si presta attenzione solo allo svolgimento dei compiti collegati all'attività dell'organizzazione, mentre la comunicazione viene trascurata; proviene, inoltre, dalla scarsa dimestichezza con la rete, con gli strumenti del web e il loro potenziale, soprattutto del personale più anziano; e dalle esperienze negative nell'utilizzo degli strumenti di comunicazione digitale da parte del personale inesperto.

Stando a quanto esposto sopra, questa tesi si propone di capire quali sono gli strumenti che un'impresa sociale utilizza nella comunicazione con i propri pubblici e scoprire se questi vengono utilizzati in maniera corretta ed efficace.

Gli obiettivi che vorrei raggiungere attraverso questo elaborato sono: chiarire il quadro delle organizzazioni non profit e in particolare dell'impresa sociale; realizzare uno studio teorico sugli strumenti di comunicazione nel non profit, utilizzando in questo senso la tecnica dell'esplorazione del materiale bibliografico. Riflettere sui risultati, sugli impatti generati

---

<sup>4</sup> <https://www.slideshare.net/rpolillo/il-checkup-dei-siti-web-delle-organizzazioni-non-profit>

dagli strumenti utilizzati nella comunicazione dalle imprese sociali, sulla loro efficacia ed efficienza.

Come struttura la tesi si articola in 3 capitoli, illustrando ognuno un aspetto a parte della relazione tra il non profit e il processo comunicativo, dato che la comunicazione è considerata sempre più un fattore cruciale nel rafforzare la credibilità e la reputazione. Nel primo capitolo intendo parlare del Terzo Settore e in modo più approfondito dell'impresa sociale, del suo statuto, evoluzione e specificità, per rendere chiaro il contesto che andrò a studiare. Presenterò una breve incursione storica con riferimenti bibliografici. Farò alcuni cenni sulla storia e lo sviluppo dell'impresa sociale in Italia, indicandone i vantaggi, le criticità, gli ambiti di operatività e le prospettive dell'impresa sociale.

Nel secondo capitolo vorrei parlare del rapporto che lega il Marketing al Terzo settore, andrò a studiare i principali strumenti di comunicazione di un'impresa non profit e farò riferimento ai vari studi del settore per capire gli attuali trend nel digitale; Partendo dallo studio della politica di comunicazione approfondirò gli strumenti di marketing, di digital marketing e di social network, illustrando eventualmente delle buone prassi.

Nel terzo capitolo, fulcro di questa relazione, andrò a studiare la politica di comunicazione applicata all'impresa sociale, illustrando strategie, strumenti e tecniche di comunicazione tra le quali le relazioni pubbliche, dove verrà approfondito il concetto e la differenza tra gli strumenti e le tecniche di comunicazione interna ed esterna. La tesi termina con la conclusione sul lavoro svolto e le opinioni emerse al riguardo.



# 1. TERZO SETTORE ED IMPRESA SOCIALE

In una società complessa, come quella in cui viviamo, né lo Stato né il mercato, i due grandi settori della società odierna, riescono a soddisfare da soli tutti i bisogni della collettività; da un lato, lo Stato è impegnato nell'attività di gestione e regolamentazione della società stessa, dall'altro il mercato è orientato alle attività di scambio, di incrocio tra domanda e offerta con i soldi come valore mediante tra le parti. Così serve integrare le risorse coinvolgendo il Terzo settore che acquisisce un ruolo cruciale nella società: quello di produrre i beni collettivi di cui non si può fare a meno, come la fiducia, l'altruismo, la solidarietà e l'inclusione dei più svantaggiati, ampliando in questo modo anche i legami comunitari. Questo capitolo si propone di presentare una riflessione sul concetto di Terzo settore in generale e sull'Impresa sociale nello specifico, in quanto la ricerca verte sul modo in cui tale impresa comunica sia all'esterno con i pubblici che all'interno con il proprio personale.

## **1.1 Il Terzo Settore: analisi giuridica, descrizione della dimensione di indagine, contesto conoscitivo, dati quantitativi e qualitativi del Terzo Settore in Italia.**

Quando parliamo di Terzo Settore facciamo riferimento al mondo “non profit”, che in italiano può essere tradotto con la formula “senza scopo di lucro”. Tale espressione semanticamente è interpretabile in due modi; la prima interpretazione spiega il divieto del “lucro soggettivo”, cioè la possibilità di dividere gli utili tra chi gestisce, amministra o dirige l’organizzazione; la seconda definisce la ragione stessa della creazione dell’organizzazione. Riguardo a questa seconda interpretazione alcuni studiosi del settore trovano più corretta la formula “not for profit”, poiché spiega più precisamente il principio e le ragioni che spingono i fondatori delle organizzazioni senza scopo di lucro. Il termine “Terzo Settore” deriva dal presupposto che ne esitano altri due, il mercato e lo Stato; gli enti che ricadono in questa definizione sono delle organizzazioni private che agiscono senza scopo di lucro con fini solidaristici, di utilità sociale e formali poiché si dotano di uno Statuto.

All’interno della definizione “Terzo Settore” rientrano quindi gli enti not for profit, che possono assumere forme giuridiche diverse: enti di volontariato, fondazioni, cooperative, imprese sociali, ecc. Sono tutti dei soggetti giuridici privati, e come tali sono delle espressioni della società civile. Alcune di queste forme esistono da secoli, e fin dalla loro creazione si sono prodigati nell’erogare servizi essenziali a chi ne aveva bisogno.

Le origini delle organizzazioni a carattere sociale in Italia risalgono all'età medievale, trovando posto tra lo Stato e il mercato e svolgendo attività con carattere pubblico. Ma i veri precursori del non profit sono state le istituzioni ecclesiali di fine Ottocento: le opere pie, gli ospedali e i ricoveri, quest'ultimi costruiti a partire dal XVIII secolo grazie al contributo delle élites urbane. Le istituzioni spesso venivano gestite da ordini religiosi, ispirandosi ai principi di carità e beneficenza, perseguendo finalità come l'assistenza e l'aiuto dei bisognosi. Parallelamente esistevano anche numerosi enti laici che acquisirono un ruolo economico sempre maggiore, come le società di mutuo soccorso, le banche popolari, le casse di risparmio ecc. (Capecchi, 2005)<sup>5</sup>; queste si occupavano della raccolta di risorse, dell'erogazione del credito e di beneficenza utilizzando parte degli utili a scopo sociale. Gli enti non profit dovettero affrontare diversi ostacoli nella loro evoluzione, a cominciare dalle idee illuministiche che si radicarono uniformemente nella società, mettendo al centro l'individuo e lo Stato e rendendo gli enti, considerati socialmente inutili, sottomessi a quest'ultimo. Nei primi anni del Novecento comparve anche una forma di non profit cooperativo che tuttavia seguiva la stessa sorte delle organizzazioni private, ossia trovarsi sotto il controllo pubblico, venendo così "soffocate" dallo Stato italiano. Per il non profit si aggiunse un nuovo grande ostacolo: il totalitarismo, affermato proprio all'inizio del XX secolo; il regime fascista mal tollerava le organizzazioni e aveva il potere di sciogliere tutti gli enti che a suo dire svolgevano "attività contrarie all'ordine nazionale dello Stato", confiscandone tutti i beni sociali. In questo modo il governo ottenne il controllo totale degli enti riconoscendo solo quelli ritenuti "meritevoli".

---

<sup>5</sup> Capecchi M. (2005), *Evoluzione del terzo settore e disciplina civilistica. Dagli enti non lucrativi alla "impresa sociale"*, Cedam.

Oggi invece il “sociale” è più privato che pubblico in quanto lo Stato e gli enti locali non sono più i titolari della politica sociale, ridefinita con la caduta del fascismo e l’adozione della Costituzione nel 1948 che cambiò radicalmente la situazione, riconoscendo la democrazia, il pluralismo e quindi offrendo ampio spazio anche agli enti collettivi; così fu possibile dar vita ad una pluralità di associazioni di volontariato, cooperative sociali e imprese sociali. A partire dagli anni ’70 del secolo scorso il settore non profit cominciò ad occupare un ruolo nel garantire i diritti dell’individuo grazie all’erogazione di servizi per i soggetti deboli, come gli anziani, i disabili, i migranti, i tossicodipendenti, i senzatetto ecc. (Zamagni, 2011)<sup>6</sup>. Sono enti che sono sopravvissuti nel tempo dimostrando di riuscire ad intercettare i bisogni della società civile soprattutto a livello locale. Il termine “Terzo settore” è divenuto usuale negli anni 80 quando l’attività di welfare andava scemando e le organizzazioni non for profit iniziavano a competere nell’erogazioni dei servizi alla comunità e si proponevano di fatto come un’alternativa agli enti pubblici e privati nel soddisfare le esigenze della società civile, poiché da allora iniziarono a manifestarsi i sintomi del cambiamento demografico, l’invecchiamento della popolazione, la maggiore partecipazione delle donne nel mondo del lavoro, con conseguente aumento della domanda di servizi sociali e personali che i servizi pubblici non riuscivano più a soddisfare, costruendo la strada per l’affermazione del terzo settore come produttore stabile di servizi. Fino agli anni ’80 gli enti non profit operarono in stato di “semi-clandestinità giuridica” (Capecchi, 2005)<sup>7</sup> e solo all’inizio degli anni ’90 la situazione subì un cambiamento con

---

<sup>6</sup> Zamagni S. (2011), *Il Terzo Settore dalla A alla Z: parole e volti del non profit*, Milano: San Raffaele.

<sup>7</sup> Capecchi M. (2005), *Evoluzione del terzo settore e disciplina civilistica. Dagli enti non lucrativi alla “impresa sociale”*, Cedam.

l'adozione delle leggi che ancora oggi sono alla base del Terzo settore (la Legge quadro sul volontariato del 1991, la Legge sulle cooperative del 1991, la Legge 460 sulle agevolazioni fiscali per gli operatori del Terzo settore del 1997, la Legge sulle associazioni sociali del 2000) che hanno favorito lo sviluppo delle ONP, ma che necessitano ancora di miglioramenti per fare chiarezza su competenze e limiti del Terzo settore. Un risultato importante in questo senso si è avuto con la recente adozione del Codice del Terzo settore nel 2017 e l'ulteriore Decreto correttivo del 2018, che regolano il campo e apportano delle novità sulla personalità giuridica e sulle agevolazioni, sull'impresa sociale, sul volontariato e sui nuovi enti del Terzo settore (ETS), sulla scomparsa delle Onlus e le relazioni con l'amministrazione pubblica.

Le ONP sono quindi enti privati che contribuiscono alla riforma dello stato sociale, specialmente alla lotta contro l'esclusione sociale, contro la povertà e il comportamento dannoso, basandosi sulla solidarietà ed efficienza e generando valori, quali la centralità della persona e della famiglia, la solidarietà sociale, l'eguale dignità sociale di tutti i cittadini e il bene comune. La loro funzione principale è “la mobilitazione delle motivazioni altruistiche, del senso di solidarietà, di efficacia per quanto riguarda la soddisfazione dei bisogni”. A differenza delle organizzazioni profit presentano le seguenti caratteristiche economico-aziendali (Cartocci, Maconi, 2006)<sup>8</sup>:

- Sono enti che hanno indicato nel loro statuto il perseguimento delle finalità sociali;
- Nascono da motivazioni idealistiche (solidarietà, altruismo, dedizione);
- Svolgono attività ispirate da valori di fondo;

---

<sup>8</sup> Cartocci R., Maconi F. (2006), *Libro bianco sul Terzo Settore*, Bologna: Il Mulino.

- Le risorse sono destinate integralmente per realizzare il proprio obiettivo o

“mission”;

- Non hanno interessi proprietari come le imprese tradizionali;
- Non possono distribuire utili ottenuti dalle loro attività;
- Hanno natura privatistica (unico attributo comune agli enti profit).

Gli studiosi si confrontano sulla definizione delle ONP proprio perché posseggono caratteristiche diverse sia dalle imprese profit che dallo stato: da un lato si ritrovano gli elementi distintivi delle imprese, come l'organizzazione, la rendicontazione, la produzione di beni e/o servizi; dall'altro quelli dello stato quali assistenza, beneficenza, cultura, sport ecc. E' un mondo nuovo e diverso che necessita ancora di approfondimenti, miglioramenti e normative, ma per il momento, almeno nel distinguere gli enti non profit rispetto ad altri, Cartocci e Maconi (2006) suggeriscono di tenere conto di alcuni criteri quali le motivazioni che muovono l'azione, la mission specifica di “pubblica utilità” e la solidarietà come valore caratterizzante, espresse chiaramente all'atto della costituzione e la produzione di beni collettivi che non possono essere prodotti dallo Stato o dal mercato. Si potrebbe aggiungere come criterio anche l'accettazione dei volontari all'interno delle ONP e (in parte) dei lavoratori svantaggiati. Inoltre, a differenza del settore pubblico, le ONP godono di autonomia decisionale e organizzativa e la capacità di trovare una risposta adeguata ai bisogni sociali; si distingue per il clima organizzativo comunitario, la capacità di mobilitare le persone e la “de-burocratizzazione” (Zamagni 2011)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Zamagni S. (2011), *Il Terzo Settore dalla A alla Z: parole e volti del non profit*, Milano: San Raffaele.

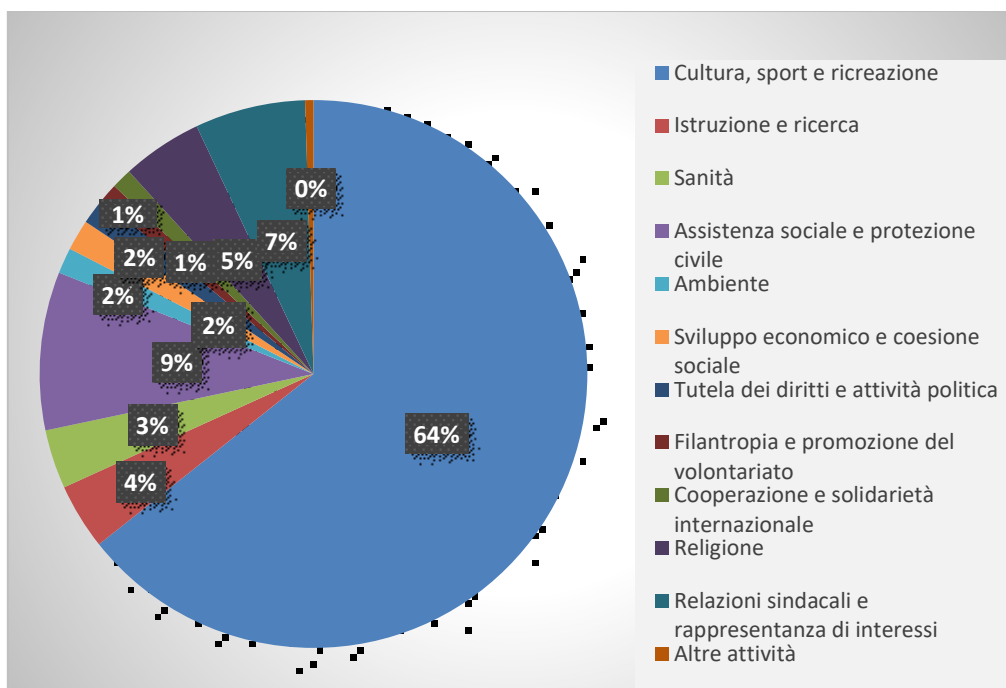
Per capire il modo in cui il settore non profit è evoluto negli ultimi decenni; “nel 2001 le organizzazioni non profit attive erano circa 220 mila e il 78,5% di esse furono costituite appena nel ventennio precedente il censimento” (Zamagni, 2011, p.336)<sup>10</sup>, il che già allora rivelava la grande dinamicità del settore, 17 anni più tardi invece, l’ulteriore censimento al 31 dicembre 2018, dimostra come il settore non profit si confermi in crescita. Le istituzioni non profit attive in Italia sono 359.574(+2,6% su anno) e, complessivamente, impiegano 853.476(+1%) dipendenti. Il numero di istituzioni non profit aumenta con tassi di crescita medi annui sostanzialmente costanti nel tempo (intorno al 2%) mentre l’incremento dei dipendenti, pari al 3,9% tra il 2016 e il 2017, si attesta all’1,0% nel biennio 2017-2018. Rispetto al complesso delle imprese dell’industria e dei servizi, l’incidenza delle istituzioni non profit continua ad aumentare, passando dal 5,8% del 2001 all’8,2% del 2018, diversamente dal peso dei dipendenti che rimane pressoché stabile (6,9%)<sup>11</sup>.

Tornando ai dati del 2001, il 28% del totale delle ONP si occupava di cultura, sport e ricreazione, il 9% di assistenza sociale e il restante 63% di altre attività. Al momento le percentuali si sono invertite: secondo il Rapporto Istat 2018 (Fig. 1.1.), circa il 64% delle istituzioni si occupa di cultura, sport e ricreazione, l’assistenza sociale mantiene la quota del 9%, mentre il restante 27% delle organizzazioni si occupa di Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi 7%, religione 5%, istruzione e ricerca 4%, sanità 3%, altri settori 8%.

---

<sup>10</sup>Zamagni S. (2011), *Il Terzo Settore dalla A alla Z: parole e volti del non profit*, Milano: San Raffaele, p.336.

<sup>11</sup> <https://www.istat.it/it/archivio/248321>

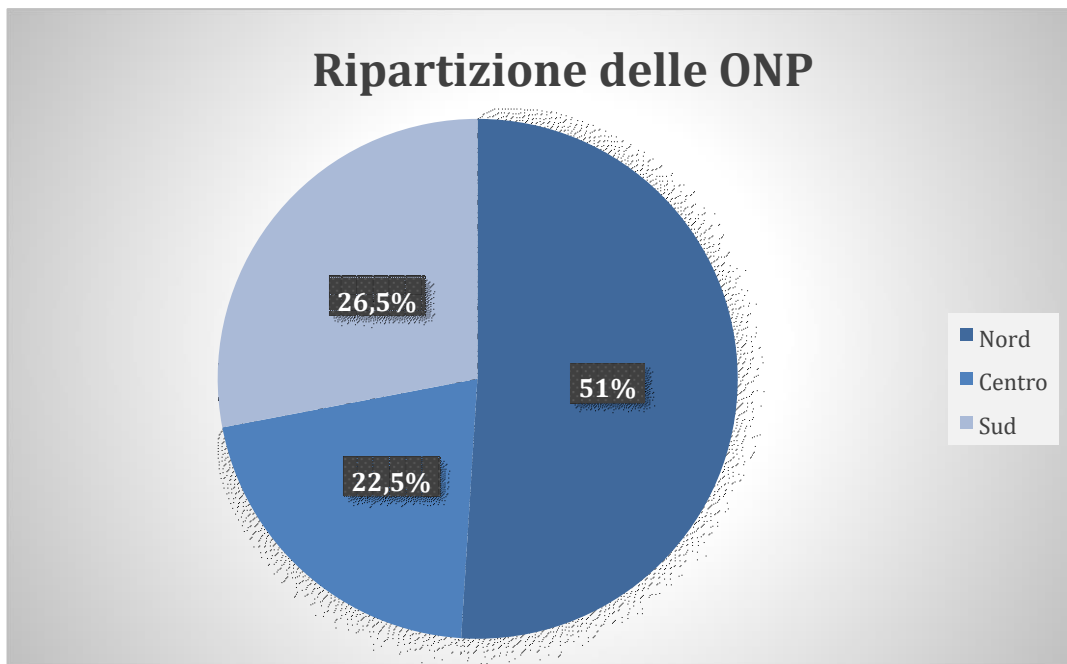


*Fig.1.1 Suddivisione delle attività delle ONP, Istat, 2018*

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, nel 2001 il 51% delle organizzazioni era concentrato al Nord, il 21% si trovava al Centro e il restante 28% al Sud del Paese. La situazione attuale (Fig. 1.2) conferma la concentrazione elevata nell'Italia settentrionale (51%) rispetto al Centro (22,5%, con lieve aumento) e al Meridione (26,5%, con un lieve calo del numero delle ONP). Tra le regioni con maggiore presenza di ONP si evidenziano Lombardia (15,7%) e Lazio (9,2%), mentre al terzo posto si trova la Regione Veneto, con l'8,9%.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <https://www.istat.it/it/archivio/248321> - Censimento permanente Istat 2018.





*Fig.1.2 la distribuzione delle ONP in Italia, Istat, 2018*

Le tendenze del Terzo settore in Italia mostrano che, pur avendo una dinamicità di sviluppo enorme, è ancora un campo limitato nel senso che le imprese sono maggiormente medio-piccole e medie (Cartocci, Maconi, 2006)<sup>13</sup>. Il carattere dinamico del Terzo settore si manifesta altrettanto nella crescente capacità di fare rete, aumentando così l'impatto dell'azione realizzata e di connettersi in rete. Al capitolo stakeholder, nel non profit oltre ai donatori, beneficiari, volontari, dipendenti e collaboratori, si possono individuare:

- Istituzioni pubbliche (organi costituzionali, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero del lavoro, Ministero dell'economia e delle finanze, Regioni, Province, Comuni, Asl ecc.);

<sup>13</sup> Cartocci R., Maconi F. (2006), *Libro bianco sul Terzo Settore*, Bologna: Il Mulino.

- Agenzia per il Terzo settore che dal 2011 ha cambiato denominazione in Agenzia per le Onlus (che opera per la corretta osservanza della legislazione per le Onlus, il Terzo settore e gli enti non commerciali);
- Agenzia delle Entrate;
- Centri di servizio al volontariato (CSV);
- Fondazioni di origine bancaria;
- Forum del Terzo settore;
- Organismi di formazione sociale;
- Istituti bancari.

I dati mostrano come lo sviluppo del Terzo Settore sia, in fin dei conti, rassicurante e continuo, anche se le imprese riscontrano diverse difficoltà, prima di tutto il fatto di doversi impegnare per non essere assorbite dalle imprese profit e continuare a servire il bene comune, però è altresì vero che questo campo ha ancora tante altre problematiche, dall'ambiguità dei rapporti fra le istituzioni dello stato e quelle non profit, alla scarsa trasparenza e carente informazione e comunicazione sia interna che esterna.

Oggi si registrano progressi in questo senso, come specificato in precedenza: il Codice del Terzo settore (D. Lgs. n.117, del 2017) introduce la definizione dell'ente del Terzo settore (ETS – acronimo che deve contenersi nella denominazione di ogni ente) e specifica le sue attività, anche se non le competenze generali del settore stesso, ampliando i settori di attività degli enti non profit; introduce un Registro Unico Nazionale del Terzo settore al quale devono iscriversi tutte le ONP; istituisce un Consiglio Nazionale del Terzo settore (un organismo di consultazione degli enti non profit); apporta la riforma del regime fiscale degli enti; rende più chiaro il rapporto con l'Amministrazione Pubblica (che si impegna a

coinvolgere gli ETS attraverso funzioni di co-programmazione e co-progettazione di attività e progetti volti a soddisfare i bisogni sociali). Un altro miglioramento, ad esempio, è stata l'adozione del Decreto correttivo del Codice del Terzo settore del 2018 che apporta delle modifiche alla legge n. 117 soprattutto per quanto riguarda il mondo del volontariato, l'adeguamento degli statuti delle Onlus, definendone le aree di intervento e altre modifiche per le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale.

È necessario specificare che, oltretutto, nel settore non profit si riscontrano ancora problemi di *governance* (Cartocci, Maconi, 2006)<sup>14</sup>: eccessiva “chiusura” dell'amministrazione verso la comunità, ma anche verso l'innovazione. A mio modo di vedere questo atteggiamento di “chiusura” può costituire uno dei fattori che impedisce alle ONP di migliorare anche le proprie attività comunicative dato che difficilmente vengono accettati i cambiamenti e gli investimenti a proposito, ignorando la necessità di avvalersi di professionisti della comunicazione (sociale). Si riscontrano anche problemi di *accountability* nelle varie ONP, soprattutto per quanto riguarda la trasparenza e la rendicontazione esterna. In questo senso si può affermare che le cose stanno migliorando in quanto la Riforma del terzo settore, avviata a partire dal 2016, impone l'obbligo della pubblicazione della rendicontazione e del bilancio sociale.

---

<sup>14</sup> Cartocci R., Maconi F. (2006), *Libro bianco sul Terzo Settore*, Bologna: Il Mulino.

## **1.2 L'impresa sociale: analisi del profilo giuridico, dimensione quantitativa e qualitativa.**

Quando si parla di impresa, la prima immagine che viene in mente, ampiamente accreditata dalle teorie economiche convenzionali, è quella di un'organizzazione che produce beni e servizi con l'obiettivo di generare un profitto (talvolta il massimo profitto) a favore dei suoi proprietari. Restano spesso non indagate, le considerazioni relative all'utilità sociale o meno dei beni prodotti e alla correttezza delle modalità utilizzate nella produzione e nell'allocazione del reddito. Queste considerazioni emergono solo quando i danni economici, sociali ed ambientali causati diventano evidenti e "pubblici". Ci si aspetta quindi che nessuna impresa privata si impegni nella produzione di beni e servizi che non consentono di ottenere un margine di profitto superiore o almeno uguale a quanto necessario per garantire la copertura dei costi. Questa concezione semplicistica e meccanicistica del funzionamento dell'impresa e, più in generale, del sistema economico, non è tuttavia l'unica, ma solo una delle tante proposte dalla letteratura economica. Diversi scienziati sociali hanno infatti sostenuto e proposto interpretazioni diverse e più realistiche. Essi hanno ampiamente dimostrato, ad esempio, che spesso le imprese orientate alla massimizzazione del profitto non solo non garantiscono la soddisfazione di molti bisogni, ma possono erodere le basi morali della cultura e delle istituzioni rendendo tollerabile ciò che tollerabile non dovrebbe essere, ossia il fatto che il perseguimento dell'interesse individuale avvenga non a favore, ma a discapito dell'interesse della collettività. Secondo questa prospettiva, il crollo delle grandi multinazionali come Enron e Parmalat prima, e la crisi

mondiale ancora in corso non sono episodi isolati, ma la logica conseguenza dell’aver privilegiato un’organizzazione dell’attività economica sempre meno sostenibile sotto il profilo sia finanziario sia culturale. “Esiste in particolare un modo di intendere l’impresa, il suo ruolo e, più in generale, il modo di funzionare dei sistemi economici radicalmente diverso da quello proposto dalla teoria economica convenzionale. Esso fa riferimento all’esistenza di organizzazioni produttive che perseguono in modo esplicito non il profitto, ma il soddisfacimento dei bisogni delle persone e della collettività, e quindi non distribuiscono utili o ne distribuiscono una parte limitata, e sono controllate dagli stessi beneficiari” (Borzaga, Fazzi, 2011, p.16)<sup>15</sup>. La storia economica dimostra che queste imprese sono da sempre presenti in tutti i paesi sotto diverse forme giuridiche: cooperative, b corporation, mutue, fondazioni e organizzazioni non profit. Anche se gli studiosi di questi modi diversi di organizzare la produzione non hanno ancora raggiunto un accordo pieno su come circoscrivere e denominare questo insieme di imprese – economia sociale, settore non profit e terzo settore sono i termini più utilizzati – esso ha sempre avuto e continua ad avere dimensioni tutt’altro che trascurabili.

L’interesse per questo diverso modo di fare impresa ha registrato nel corso degli anni alti e bassi. Durante il secolo scorso queste forme di impresa sono state generalmente considerate marginali a seguito dell’affermarsi del cosiddetto “paradigma bipolare”<sup>16</sup>, secondo cui l’intera offerta di beni e servizi necessari a una popolazione può essere garantita dall’azione combinata di due soli attori: il mercato (inteso come l’insieme delle imprese a scopo di lucro) e lo Stato. Di recente invece l’interesse per queste forme di impresa è andato

---

<sup>15</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci, p.16.

<sup>16</sup> <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/sussidiarieta-orizzontale-ed-enti-del-terzo-settore>

crescendo in modo significativo, sia a seguito della tenuta di quelle tradizionali (in particolare delle cooperative), sia per la comparsa di nuove forme, come quelle appunto riconducibili al termine di impresa sociale. Con “impresa sociale” ci si riferisce in generale a una varietà di organizzazioni private che producono beni e servizi di utilità sociale in modo stabile e continuativo, i cui fondatori e proprietari si accollano il rischio di impresa e le cui risorse provengono generalmente dalla vendita dei beni e dei servizi (ai privati o alla pubblica amministrazione) e solo in parte da donazioni o contributi a fondo perduto. L’evoluzione recente delle forme di impresa che non perseguono la massimizzazione del profitto, e in particolare l’emergere dell’impresa sociale, tende a cogliere un cambiamento proprio del paradigma bipolare Stato-mercato, sottolineando non solo la permanenza, ma addirittura l’ampliamento del raggio di azione di organizzazioni che, senza essere pubbliche o dipendere dalla pubblica amministrazione, riescono a combinare finalità sociale e natura produttiva. Le imprese sociali presentano infatti tutte le caratteristiche di vere e proprie imprese. Ciò che le differenzia dalle imprese tradizionali è il fatto che il loro scopo non è la ricerca del profitto fine a se stessa, bensì la produzione di un bene o di un servizio in grado di rispondere a un bisogno socialmente rilevante. Ciò che le differenzia invece dalle imprese cooperative è la tendenza a farsi carico anche della soluzione dei problemi dei non soci. Queste specificità si sono generalmente tradotte in strutture giuridiche e organizzative diverse da quelle sia dell’impresa a scopo di lucro sia delle cooperative. Le imprese sociali sono, in altri termini, organizzazioni economiche che incorporano in sé una visione diversa dell’attività economica e si preoccupano di risolvere problemi altrimenti destinati a rimanere insoluti<sup>17</sup>. L’impresa sociale diviene così portatrice di un’importante sfida culturale

---

<sup>17</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci.

e politica, essa tenta infatti di riavvicinare due riferimenti culturali – l'imprenditorialità da una parte e il sociale dall'altra – che nel corso del tempo hanno percorso, nell'immaginario collettivo, strade diverse e spesso inconciliabili. Anche in questo, oltre che nei risultati delle loro attività, sta l'interesse per queste nuove forme di impresa, a partire da una definizione precisa che ne consenta l'identificazione.

Innanzitutto, ritengo opportuno fare un passo indietro per capire le origini del fenomeno e del termine "impresa sociale". In un articolo pubblicato su "La Repubblica"<sup>18</sup> il giornalista Federico Rampini afferma che il fenomeno delle imprese sociali ebbe origine negli Stati Uniti ed è proprio lì che si sviluppò maggiormente, in quanto la bassa spesa pubblica per le politiche sociali favorì lo sviluppo di imprese private che offrivano servizi sociali e sanitari con finalità non profit. A livello globale, anche se le imprese sociali si sono sviluppate molto dal punto di vista qualitativo e quantitativo, è ancora difficile comprendere fino in fondo la loro importanza nei territori in cui operano, senza contare che manca ancora una definizione generalmente accettata per questo tipo di impresa (Borzaga, Fazzi, 2011). In Italia invece il fenomeno acquisisce una definizione, pur non del tutto esaustiva, nel 2006 con la Legge n. 155, redatta nell'articolo 1 in modo seguente:

Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale [...]<sup>19</sup>.

Viene ulteriormente aggiunto, con la Legge n.112 del 2017, il regolamento sulle attività dell'impresa sociale: "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

---

<sup>18</sup> Rampini F., La terza via del mercato contro la crisi, in "La Repubblica", 03/08/2010, cit.

<sup>19</sup> <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/06155dl.htm> - D.Lgs. n.155, 24.03.2006

utilità sociale...<sup>20</sup>», quali servizi socio-sanitari, servizi finalizzati alla salvaguardia dell'ambiente e del patrimonio culturale, attività turistiche e sportive, accoglienza ed integrazione sociale dei migranti, servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro, attività di istruzione e formazione professionale ecc. La nuova legge ha completato la precedente anche con regole sulla denominazione/ ragione sociale: “La denominazione o ragione sociale, in qualunque modo formate, devono contenere l’indicazione di «impresa sociale». Di tale indicazione deve farsi uso negli atti e nella corrispondenza dell’impresa sociale”<sup>21</sup>. Come si può notare, i decreti sopraccitati non spiegano in modo approfondito cosa siano le imprese sociali, riportando in maniera superficiale quali enti possono acquisirne la qualifica e quali servizi forniscono, ma non una definizione esaustiva per capire fino in fondo cosa siano e in quali circostanze gli enti possono chiamarsi imprese sociali. A questo punto ci rivolgiamo alla letteratura disponibile per scoprirlo.

Di solito l’impresa sociale è considerata parte del settore non profit, pur avendo forme diverse nei vari paesi in cui è diffusa: ad esempio in Regno Unito, Belgio, Finlandia, ma anche Italia, le leggi hanno consentito alle imprese sia profit che non profit di potersi qualificare come imprese sociali purché rispettino le condizioni e la mission sociale, cioè la produzione di beni e servizi a beneficio della comunità (a differenza delle imprese profit).

Una più approfondita definizione la troviamo nel Dizionario del Non profit<sup>22</sup>:

L’impresa sociale è *una nuova forma giuridica* creata con il decreto legislativo 155 del 2006 e si aggiunge a quelle già esistenti come cooperative sociali e unisce due mondi separati prima: l’attività imprenditoriale e la produzione di beni e servizi di utilità sociale, in uno degli 11 settori specificati: assistenza sociale, assistenza sanitaria e sociosanitaria, educazione, istruzione e formazione, tutela dell’ambiente e dell’ecosistema,

---

<sup>20</sup> <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg> - D.Lgs. n.112, 3.07.2017

<sup>21</sup> <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg> - D.Lgs. n.112, 3.07.2017

<sup>22</sup> Zamagni S. (2011), *Il Terzo Settore dalla A alla Z: parole e volti del non profit*, Milano: San Raffaele, pp.170-173



valorizzazione del patrimonio culturale, formazione universitaria e postuniversitaria, ricerca ed erogazione di servizi culturali, formazione extra-scolastica, servizi strumentali alle imprese sociali.

In questo modo si rende più chiara l'esistenza di un particolare tipo di ONP, riconosciuto e regolamentato appena nel 2006 che unisce due scopi diversi, quello della produzione e quello sociale, specificandone allo stesso tempo i settori di attività; viceversa, nell'ultimo rapporto degli Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale (Iris Network), l'impresa sociale è al contrario considerata un fenomeno imprenditoriale che non prevede un'apposita forma giuridica, bensì una qualifica che può essere assunta da tutte le organizzazioni, non solo quelle non profit. In conformità a quanto appena detto, possiamo aggiungere che con la legge del 2006 il Governo intende riconoscere anche alle Cooperative sociali (costituite nel 1991 come ai sensi di legge) lo stato di impresa sociale perché presentano le medesime caratteristiche costitutive.

A mio avviso è interessante riportare ben tre definizioni che hanno identificato Borzaga e Fazzi (2011, pp. 22-23)<sup>23</sup> per il concetto di impresa sociale:

- Nella prima, si considera l'impresa sociale radicata principalmente negli Stati Uniti dove definisce il fenomeno social entrepreneurship: ovvero, un'organizzazione che ha le caratteristiche di imprenditorialità e di socialità, che può operare sia come impresa profit, sia come non profit. Inoltre, è l'imprenditore colui che stabilisce le finalità della propria impresa;
- Nel contesto europeo: l'impresa sociale è un'organizzazione per la quale il perseguimento dei fini sociali è la ragione della propria esistenza, non solo una scelta volontaria; che garantisce la durabilità e la continuità dell'azione sociale e la

---

<sup>23</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci, p.22-23.

distribuzione dei beni o dei servizi prodotti per generare vantaggi per la comunità. A differenza della prima definizione, qui l'imprenditore non può decidere le scelte operative e l'orientamento dell'attività dell'impresa.

- Quella proposta dal banchiere bengalese Yunus nel 2008, secondo quanto hanno citato gli autori, è diversa dalle prime due: l'impresa sociale nasce soprattutto nei contesti di sottosviluppo economico o di povertà assoluta, dove è assente o quasi assente lo stato sociale e viene controllata da persone povere che cercano di trarre vantaggi dalle sue attività. La forma giuridica privilegiata è la società per azioni, a differenza dei modelli europei in cui è preferita la cooperativa.

Dal confronto tra queste tre definizioni emergono chiaramente similitudini e differenze, nonché vantaggi e limiti. Nella definizione statunitense risulta ancora ambiguo il concetto di imprenditore sociale, perché non sono del tutto chiare le motivazioni che potrebbero spingerlo ad occuparsi di problemi sociali: una sensibilità personale per determinate cause o ideologie potrebbe essere la giustificazione della direzione sociale della sua attività; oppure potrebbe avere solo scopi commerciali, sostenendo che la sua attività ha finalità sociali solo per approfittare del guadagno derivante dai nuovi mercati. In quella europea ritroviamo le caratteristiche tipiche di un'impresa sociale italiana, così come individuata dalla legislazione vigente. Invece la terza risulta lontana dalle visioni europee, in quanto il contesto in cui ci troviamo è caratterizzato da grave sottosviluppo economico dove è assente o quasi ogni forma di Stato sociale e dove sono molto deboli le limitazioni al comportamento opportunistici delle imprese private, in particolare delle multinazionali. Pertanto a mio parere, questo modo di concepire l'impresa sociale è il frutto dell'incrocio

tra una concezione molto ampia di sociale (qualsiasi attività che contribuisca a ridurre o eliminare la povertà), e una concezione molto restrittiva di impresa.

Arrivati a questo punto ritengo più opportuno abbracciare la definizione data da Borzaga e Fazzi, che coincide con quella elaborata, alla fine degli anni 90', dall'European Research Network EMES (Borzaga, Defourny, 2001) e a cui si sono ispirati i legislatori europei che si sono occupati di questa nuova forma di imprenditoriale, collocata da alcuni studiosi, tra le cooperative e le organizzazioni non profit.<sup>24</sup> La definizione si articola lungo le due dimensioni: quella economico-imprenditoriale e quella sociale.

La prima prevede la sussistenza dei requisiti tipici di ogni impresa: una produzione di beni e/o servizi in forma continuativa e professionale, un elevato grado di autonomia sia nella costituzione sia nella gestione, l'assunzione da parte di fondatori e dei proprietari di un significativo livello di rischio economico e la presenza, accanto di volontari e utenti, di un certo numero di lavoratori retribuiti. La dimensione sociale richiede invece che l'impresa: abbia come obiettivo quello di produrre benefici a favore della comunità nel suo insieme o di gruppi svantaggiati; abbia carattere collettivo, cioè sia promossa non da un singolo imprenditore ma da un gruppo di cittadini; abbia un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interesse diversi dai proprietari del capitale; garantisca una partecipazione ai processi decisionali allargata, in grado di coinvolgere tutti o quasi i gruppi interessati all'attività, e che in fine sia vincolata in modo totale, o almeno parziale, alla non distribuzione di utili, sia durante la vita dell'impresa sia in caso di suo scioglimento. Come si può vedere, si tratta di una definizione teorica, che prescinde da specifiche forme

---

<sup>24</sup> È interessante far notare che Borzaga e Defourny (2001) collocano le "organizzazioni non profit" come enti con proprio statuto, mentre siamo abituati a denominare con questa locuzione tutte le organizzazioni del Terzo settore, in generale, senza specificarne la tipologia.

giuridiche ed è slegata dagli ordinamenti nazionali. Essa la configura come un soggetto giuridico privato e autonomo dalla pubblica amministrazione, che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali, ma che persegue un'esplicita finalità sociale che si concretizza nella produzione di benefici diretti a favore di un'intera comunità o di soggetti svantaggiati. Tuttavia, soprattutto in assenza di una legislazione specifica, questa definizione presenta il limite di non stabilire con precisione i confini del fenomeno, restano delle "aree grigie", che includono sia organizzazioni non profit con limitata attività produttiva sia imprese convenzionali formalmente orientate al profitto, ma che nella prassi non perseguono la sua massimizzazione. Anche se questa definizione aiuta a inquadrare il fenomeno, resta ancora del lavoro da fare per eliminare ogni ambiguità. Possiamo dunque passare, seppur in maniera limitata, ad illustrare l'evoluzione storica dell'impresa sociale.

### **1.3 L'evoluzione dell'impresa sociale: dalla nascita della forma giuridica al suo consolidamento.**

La nascita dell'impresa sociale in Italia risale agli anni ottanta del secolo scorso e fino a oggi il suo sviluppo è in larghissima parte coinciso con la storia di una particolare forma giuridica, quella della cooperativa sociale. Ciò non significa che nella storia italiana non siano esistite prima di allora iniziative private impegnate nell'erogazione di servizi sociali, sanitari ed educativi. Al contrario, come accennato in precedenza, l'Italia ha una lunghissima tradizione di organizzazioni non profit, legate in prevalenza alla Chiesa, che nel corso dei secoli hanno creato e gestito ospedali, istituzioni di assistenza, aiuto ai poveri. Si trattava però di organizzazioni che operavano in gran parte con un approccio caritativo-assistenziale profondamente influenzato dalle prescrizioni religiose. Il loro ruolo tuttavia, prima con la loro trasformazione coatta in istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza (IPAB) a opera della legge Crispi 17 luglio 1980, n.6972<sup>25</sup>, e successivamente con la nascita dell'estensione dello Stato sociale, è andato progressivamente riducendosi lungo tutto il novecento.

Le origini dell'impresa sociale in Italia sono strettamente connesse alla complessa stagione degli anni sessanta e settanta, in questo periodo movimenti sociali, sia laici sia religiosi, hanno messo in discussione i fondamenti politici e culturali della società. Nascevano in questo periodo le comunità cristiane di base e gruppi di volontariato sociale nelle parrocchie che aggregavano credenti impegnati per fornire risposte ai problemi sociali. Pertanto molti

---

<sup>25</sup> [http://www.ipab.vicenza.it/images/1890\\_Legge\\_Crispi.pdf](http://www.ipab.vicenza.it/images/1890_Legge_Crispi.pdf)

gruppi che si trovarono a lavorare con il disagio iniziarono a dotarsi delle prime forme di organizzazione, al fine di dare continuità a interventi che altrimenti rischiavano di rimanere occasionali. L'obiettivo non era quello di sostituirsi allo Stato sociale, ma di anticiparne e stimolarne l'intervento, in un'ottica di supplenza e quindi nell'attesa di riconsegnare le esperienze avviate alle istituzioni pubbliche. In poco tempo tuttavia alcuni gruppi iniziarono a prendere atto che difficilmente i servizi che avevano avviato sarebbero stati presi in carico da istituzioni pubbliche e dovettero quindi porsi il problema di come garantire la continuità dei servizi (Borzaga, Fazzi, 2011)<sup>26</sup>. La scelta che emerse quasi spontaneamente in varie parti d'Italia fu quella della cooperativa, a cui la Costituzione riconosceva una funzione sociale e che, fin dal 1946, era stata limitata nella possibilità di distribuire utili. Per marcare la differenza con le cooperative tradizionali, le nuove cooperative si autodefinirono in maggioranza "di solidarietà sociale" e mantennero al proprio interno, e quindi come soci, anche i volontari, creando così quella che da molti viene considerata ancora oggi una delle prime, se non la prima, forma riconosciuta di impresa sociale in Europa. Man mano che cresceva il numero delle cooperative impegnate nell'erogazione di servizi sociali e di inserimento lavorativo, cresceva infatti anche la necessità di una legge che definisse chiaramente obiettivi, settori di attività, vincoli e vantaggi di queste organizzazioni e semplificasse quindi anche i processi costitutivi.

La legge che riconosce e unifica sotto il nome di "cooperative sociali" le varie esperienze cooperative che si erano andate sviluppando fu approvata l'8 novembre 1991 con il numero 381<sup>27</sup>. Essa stabilisce che le cooperative sociali sono, a differenza delle cooperative

---

<sup>26</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci.

<sup>27</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/12/03/091G0410/sg>

tradizionali, organizzazioni che perseguono l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini. La legge prevede inoltre, per la prima volta, che gli enti pubblici (compresi quelli economici e le società di capitali a partecipazione pubblica) possano stipulare con le cooperative sociali di inserimento lavorativo convenzioni per la fornitura di beni e servizi, anche in deroga alla normativa sui contratti della pubblica amministrazione. Nello stesso anno veniva approvata dal Parlamento italiano anche la legge 11 agosto 1991, n.266<sup>28</sup> che, pur interessando le organizzazioni di volontariato, favorì la strutturazione di queste organizzazioni anche in ottica produttiva, prevedendo la possibilità di “assumere lavoratori dipendenti o avvalersi di prestazioni di lavoro autonomo”, benché “esclusivamente nei limiti necessari al loro regolare funzionamento, oppure occorrenti a qualificare o specializzare l'attività svolta” e consentendo di stipulare convenzioni con gli enti pubblici, purché non per l'erogazione continuativa di servizi. Le due leggi del 1991 segnarono effettivamente una svolta nel processo di evoluzione dell'impresa sociale, come dimostra il forte incremento del numero di nuove organizzazioni che si registrarono nel corso degli anni novanta. “Al momento dell'approvazione della 381/1991, le cooperative di solidarietà sociale in Italia erano poco meno di un migliaio, mentre alla fine del decennio successivo il numero delle cooperative sociali risultava quadruplicato, superando quota 4.000. L'effetto principale delle due norme fu quello di legittimare come soggetti riconosciuti organizzazioni che prima operavano in un vuoto legislativo e venivano considerate spesso come risposte utili a problemi reali, ma

---

<sup>28</sup><https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/08/22/091G0313/sg>

destinate a durare solo fino a che l'ente pubblico non si fosse fatto direttamente carico dei problemi" (Borzaga, Fazzi, 2011, p.72-73)<sup>29</sup>.

Negli anni successivi il quadro entro il quale operavano le imprese sociali registrò ulteriori importanti modifiche. Il 2000 fu l'anno di approvazione della legge quadro sull'assistenza (legge 8 novembre 2000, n.328)<sup>30</sup> che riformò le modalità di offerta dei servizi sociali. Gli elementi di maggiore novità del testo legislativo consistevano nel tentativo di creare un sistema integrato dei servizi e di fare del piano di zona lo strumento di programmazione dell'offerta a livello territoriale. Nonostante la legge quadro sia stata sostanzialmente invalidata dalla riforma del Titolo v della Costituzione<sup>31</sup> prima e dalla legge sul federalismo poi, quasi tutte le Regioni hanno negli anni successivi approvato provvedimenti coerenti con il disegno nazionale. Se è vero che nella gran parte delle Regioni sono stati istituiti tavoli di programmazione partecipati, la loro capacità di incidere sulle scelte è stata in larga parte vanificata dal fatto che le linee guida e i vincoli alla spesa hanno continuato a essere fissati direttamente a livello Regionale. Un ulteriore fattore che dal 2000 ha influenzato negativamente lo sviluppo delle imprese sociali è stato l'inasprimento della crisi finanziaria dello Stato, che si è tradotto, nel contenimento delle risorse degli enti locali. Nonostante queste evidenti difficoltà, il numero delle imprese sociali è aumentato in modo costante, anche a seguito di una dinamica della spesa pubblica per servizi sociali che si è mantenuta comunque positiva. Tra il 2000 e il 2008 la quota di spesa dei comuni destinata all'acquisto di servizi sociali da cooperative sociali e in parte residuale da associazioni è passata dal

---

<sup>29</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci, p.72-73.

<sup>30</sup> <https://www.parlamento.it/parlam/leggi/00328l.htm>

<sup>31</sup> La riforma del titolo V della Parte II della Costituzione costituisce la più grande riforma costituzionale finora approvata dall'entrata in vigore della Costituzione. Essa trasforma in radice tutto l'assetto del governo territoriale, e sovverte i tradizionali rapporti tra centro e periferia - <https://www.bassanini.it/wp-content/uploads/2013/09/La-riforma-del-titolo-V-della-Costituzione-e-i-problemi-della-sua-attuazione.pdf>



39,2% al 47,4% della spesa totale, con un picco del 49,5% nelle regioni meridionali e un livello di oltre il 50% nei comuni di grandi dimensioni (Montemurro, 2009).<sup>32</sup>

L'importanza assunta dalle forme di impresa sociale sia nella produzione di servizi sia nella creazione di reddito e occupazione ha spinto organizzazioni e studiosi a chiedere l'approvazione di una normativa che consentisse di utilizzare, per dar vita a imprese sociali, anche forme giuridiche diverse da quella cooperativa. Nei primi anni del nuovo millennio sono state avanzate diverse proposte di legge sbocciate nel 2005 nell'approvazione della legge delega sull'impresa sociale, cui è seguito il decreto legislativo 24 marzo 2006, n.155. L'iter legislativo si è concluso nella primavera del 2010 con l'approvazione dell'ultimo decreto ministeriale e da allora l'Italia diventò uno dei pochi paesi a poter vantare una legge in questi termini. In questo senso, possono essere imprese sociali le associazioni riconosciute e non, le fondazioni, le società a responsabilità limitata, le società per azioni, le cooperative, le cooperative sociali e i consorzi (Borzaga, Fazzi 2011)<sup>33</sup>. Con queste previsioni normative la legge modifica radicalmente il concetto tradizionale di impresa, stabilendo che si può far impresa in diverse forme, anche per perseguire obiettivi diversi dal profitto e, soprattutto, per obiettivi di interesse generale. La nuova legge dà inoltre alle imprese sociali la possibilità di operare in settori diversi da quelli previsti per la cooperazione sociale, come vedremo nelle pagine successive.

---

<sup>32</sup> MONTEMURRO F. (2009), *Appalti: rapporto Auser 2009, vince ancora la regola del ribasso*, in "Terzo Settore", inserto del "Sole 24 Ore", 5 maggio, pp.5-8.

<sup>33</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci.

## 1.4 Attività e ambiti di operatività dell'impresa sociale

Le imprese sociali producono beni e servizi con finalità sociali. Il concetto di finalità sociale tende a variare a seconda dei contesti di riferimento. In generale, si possono ritenere a finalità sociale tutte le attività che hanno come minimo comune denominatore la soddisfazione dell'interesse generale di una comunità o la produzione di beni considerati meritori dalla collettività di riferimento. Nei diversi paesi per i quali esistono ricerche sul tema, le imprese sociali a oggi operano soprattutto in tre ambiti:

- La produzione di beni o servizi di interesse generale;
- Lo svolgimento di attività che offrono occupazione a soggetti con difficoltà di accesso al lavoro;
- La promozione dello sviluppo economico, soprattutto in ambiti territoriali definiti.

Anche il concetto di attività di interesse generale è piuttosto ampio e varia da contesto a contesto, ma in linea generale possono essere considerate di interesse generale tutte le attività essenziali per la vita quotidiana delle persone che garantiscono i diritti sociali dei cittadini. Si va quindi dalle attività di produzione o distribuzione di energia alle forniture idriche, alle telecomunicazioni, alla raccolta e smaltimento dei rifiuti, alla qualità ambientale, fino alla salute e ai servizi sociali. La più estesa ricerca comparata fino ad oggi realizzata per fotografare le dimensioni e le caratteristiche del settore non profit, di cui le imprese sociali sono parte (*The Johns Hopkins Comparative Nonprofit sector project*)<sup>34</sup>, ha

---

<sup>34</sup> <https://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector-project/>

evidenziato come la gran parte della crescita dell'occupazione nel settore non profit sia avvenuta, nel corso degli anni novanta del secolo scorso, proprio nei servizi sociali. In questo settore le imprese sociali hanno trovato un spazio sempre più ampio di sviluppo a seguito dei bassi costi di start-up e del loro carattere tipicamente *labour intensive*. Inoltre per la maggior parte di questi servizi i margini di profitto sono strutturalmente molto ridotti, essendo indirizzati a rispondere ai bisogni di fasce di popolazione a reddito basso o nullo. Pertanto la concorrenza da parte di imprese for-profit è stata di conseguenza limitata. Spesso i servizi sociali prodotti dalle imprese sociali sono stati molto innovativi in termini sia di prodotto sia di modalità di organizzazione della produzione. In diversi paesi le imprese sociali hanno di fatto inventato nuovi servizi: centri di riabilitazione per tossicodipendenti, malati mentali, e portatori di handicap, centri per l'infanzia governati direttamente dai genitori, cooperative di villaggio che forniscono servizi alla comunità, attività per l'integrazione degli immigrati e di edilizia abitativa popolare.

Sempre più spesso le imprese sociali erogano servizi sanitari. Ospedali e residenze per anziani costituiscono la forma più visibile di impresa sociale nel settore sanitario. In Europa infatti la presenza di ospedali di proprietà di fondazioni, enti religiosi e mutue è assai diffusa. Più di recente, inoltre, si vanno diffondendo imprese sociali che gestiscono servizi sanitari territoriali, servizi ambulatoriali specialistici, servizi di consulenza psicologica, servizi odontoiatrici o attività indirizzate a fornire servizi socio-sanitari a malati mentali, disabili o anziani non autosufficienti 24 ore su 24.

Una terza area di intervento di intervento delle imprese sociali è rappresentato dai servizi educativi e culturali. Organizzazioni che operano come imprese sociali sono tipicamente le università private senza scopo di lucro che vendono i propri servizi, almeno in parte dietro

pagamento. Esse sono diffuse soprattutto negli Stati Uniti, mentre in Europa la natura pubblica dei sistemi educativi ha finora ridotto la presenza dei privati nel settore dell'istruzione e ha rallentato sensibilmente l'evoluzione verso nuovi modelli di impresa sociale. Tuttavia i processi di riforma dello Stato sociale, succedutesi a partire dagli anni novanta, hanno favorito un processo di emersione di imprese sociali impegnate nel settore educativo anche nei paesi europei. In molti paesi servizi educativi per l'infanzia sono oggi erogati in parte significativa da imprese sociali istituite sotto forma di assicurazioni o di cooperative. Nonostante i servizi di welfare costituiscano il cuore dell'azione delle imprese sociali, il loro campo di intervento si sta progressivamente ampliando anche ad altre attività, come quelle culturali e, più in generale, i servizi alla comunità, specie in contesti di piccole dimensioni dove essi non sono più garantiti da altre organizzazioni pubbliche o private (Borzaga, Fazzi, 2011)<sup>35</sup>.

Come accennato in precedenza l'inserimento lavorativo è un secondo ambito di attività cruciale per comprendere la nascita e lo sviluppo delle imprese sociali. Rispetto alla tradizione che vede il disoccupato come un soggetto titolato a ricevere un sussidio economico, l'approccio dell'impresa sociale sposta il focus sulle cosiddette *capabilities*, ossia sulle competenze che gli individui devono sviluppare per essere integrati a pieno titolo nel lavoro. La crisi economica degli anni ottanta e l'emergere della disoccupazione di lunga durata ha sicuramente contribuito a creare questo clima politico e sociale più favorevole a un approccio centrato sulla creazione di opportunità occupazionali rivolti ai soggetti fragili, e a tutte le persone che un mercato sempre più competitivo non riusciva più ad assorbire.

---

<sup>35</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci.

In questo senso le risposte più innovative sono venute da gruppi di cittadini che hanno creato autonomamente imprese finalizzate all'inserimento di questi lavoratori.

Per il tipo di attività sociali, le imprese sociali possono contribuire infine, sia in modo diretto che indiretto, anche allo sviluppo economico nelle aree in cui operano. Lo fanno in modo indiretto tutte le volte che per risolvere un problema sociale, creano anche occupazione e reddito. Lo fanno invece in modo diretto quando, come nel caso dei paesi in via di sviluppo, contribuiscono a risolvere problemi che affliggono le comunità e danno ai beneficiari la possibilità di diventare soggetti economicamente attivi, garantendo ad essi anche un reddito e un'occupazione (Borzaga, Tortia, 2009)<sup>36</sup>. Ciò avviene quando le imprese sociali assumono a riferimento delle loro azioni la situazione socio-economica complessiva di una comunità o di gruppi di abitanti, e in particolare, quando esse nascono per potenziare l'economia di comunità in difficoltà, organizzando attività produttive di reddito e di occupazione a partire da risorse locali inutilizzate o sottoutilizzate. Questa filosofia che sottende l'impegno delle imprese sociali che si occupano di sviluppo locale si basa spesso su una rappresentazione del territorio come luogo di interessi condivisi, la cui soddisfazione anima processi di reciprocità e di produzione e scambio che generano un senso diffuso di legame sociale.

Le imprese sociali si confermano dunque come organizzazioni economiche capaci di dare risposta a tutta una serie di problemi sociali, anticipando e sostituendo sia l'intervento pubblico sia quello delle imprese for-profit. Nonostante si collochino su un continuum di soluzioni organizzative ancora molto diverse nelle forme giuridiche, nelle modalità

---

<sup>36</sup> BORZAGA C., TORTIE E. (2009) *Social Enterprises and Local Economic Development*, A. Noya(ed.), *The Changing Boundaries of social Enterprises*, PARIGI.

organizzative e nelle attività svolte, esse si caratterizzano per uno spiccato orientamento ad affrontare problemi collettivi irrisolti o che non sono risolvibili con i medesimi risultati dalle istituzioni tradizionali. In questo risiedono, al contempo, la loro forza e la loro fragilità, ma anche il loro interessante potenziale.

## 1.5 Punti di forza e di debolezza dell'impresa sociale

Se interpretata in questo modo l'impresa sociale presenta alcuni vantaggi specifici che, grazie agli studi di ricercatori come Borzaga e Fazzi (2011), ritengo utile riportare:<sup>37</sup>

- Essere un'impresa sociale significa avere la capacità di cogliere la domanda di gruppi specifici di popolazione e interpretarla in modo giusto per soddisfarne le necessità sociali, spesso introducendo importanti innovazioni, in particolare nei settori caratterizzati da elevata standardizzazione oppure dove l'intervento organizzativo di erogatori pubblici o privati è carente o assente;
- Un secondo vantaggio è costituito dalla capacità delle imprese sociali di avvicinare il servizio alle esigenze dei beneficiari e di garantire alcune importanti caratteristiche dei servizi, come l'intensità relazionale, sia perché in grado di selezionare personale motivato sia perché naturalmente attente ai bisogni degli utenti e dei beneficiari, anche attraverso forme di coinvolgimento degli stessi nella proprietà e nella gestione dell'impresa;
- Un terzo vantaggio è costituito dalla capacità di contenere i costi di produzione, soprattutto rispetto alle gestioni pubbliche, sia organizzando in modo più flessibile e mirato l'attività sia sviluppando autonomi modelli di relazioni industriali;
- In quarto luogo, le imprese sociali si trovano talvolta avvantaggiate grazie alla loro capacità di reperire risorse aggiuntive a quelle messe a disposizione dalle pubbliche

---

<sup>37</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci.

amministrazioni o dai clienti privati; tra queste il lavoro volontario, l'utilizzo di beni o strutture private o pubbliche inutilizzate, le donazioni da privati e imprese.

Le conseguenze di questi vantaggi possono essere valutate attraverso un confronto sia con le organizzazioni pubbliche sia con le imprese for-profit. Rispetto alle organizzazioni pubbliche è evidente che le imprese sociali offrono livelli maggiori di flessibilità e costi inferiori, in quanto il modello pubblico di organizzazione dei servizi di welfare ha dimostrato di essere poco efficiente, soprattutto oltre una certa soglia dimensionale superata la quale gli elementi di rigidità e di costo minano la possibilità di garantire ed estendere gli interventi. Le imprese for-profit invece, possono certamente contenere i costi di produzione, come o anche più delle imprese sociali e, se interessate a investire in reputazione, possono porre maggior attenzione alla qualità dei servizi, ma certamente non sono in grado di reperire risorse aggiuntive per migliorare la qualità o aumentare la quantità di servizi offerti. Inoltre, poiché in molti ambiti in cui operano le imprese sociali è arduo ottenere margini di profitto certi e in linea con quelli di mercato, difficilmente essi attrarranno capitali alla ricerca di rendimenti elevati.

Essere un'impresa sociale significa anche vantaggi per le diverse categorie di lavoratori:<sup>38</sup>

- domanda di lavoratori immigrati, a differenza delle imprese for profit;
- presenza di persone in condizioni svantaggiate;
- le risorse lavorative godono di maggiore flessibilità nell'impiego;

---

<sup>38</sup> Rapporto Iris Network sull'impresa sociale, 2014



- viene incontro alle esigenze di alcune categorie (donne, studenti, persone svantaggiate) mediante contratti part-time;
- la differenza di genere tra i lavoratori è meno evidente e spesso vengono preferite le donne come impiegate;
- cresce costantemente la domanda di figure high skilled (33% nel 2014 rispetto al 29% nel 2008): persone con la laurea (23%, mentre la media nazionale è di 11%) e diplomati;
- si effettuano attività di formazione per i propri dipendenti (43% delle organizzazioni hanno organizzato corsi di formazione, rispetto al 22% delle imprese tradizionali).

Ma essere un'impresa sociale non comporta solo vantaggi. Servono motivazioni vere e proprie per ideare e portare avanti una tale organizzazione: l'auto-realizzazione valoriale; la gratificazione personale/dell'altro; la fede nei valori come giustizia sociale ed emancipazione dei meno fortunati.

Da un altro lato, Borzaga identifica anche delle criticità dell'impresa sociale (Borzaga, Fazzi, 2011)<sup>39</sup>:

- La difficoltà di svincolarsi dal volontariato, ovvero di assumere una configurazione efficiente e svincolata dal peso dell'ideologia del volontarismo; ne consegue che esse potrebbero operare esclusivamente in ambiti limitati, fornendo risposte solo a problemi semplici o addirittura senza fornire risposte e limitandosi a gestire i problemi senza farli esplodere;

---

<sup>39</sup> Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci.

- Deficit di competenze professionali e difficoltà di gestione di programmi o servizi complessi, soprattutto in settori marginali quali l'assistenza o l'inserimento lavorativo di soggetti gravemente svantaggiati;
- La terza critica considera le imprese sociali organizzazioni poco autonome e generalmente eterodirette. A essere messa in discussione è cioè la tesi che le imprese sociali riescano veramente a farsi portatrici di istanze e interessi provenienti dal basso. La prova portata a sostegno di tale limite è che le imprese sociali si sono sviluppate in larga parte grazie a finanziamenti pubblici, in un periodo di particolare espansione della spesa pubblica per l'acquisto dei servizi sociali, che una volta concluso, ha registrato un aumento di imprese sociali andate in crisi;
- Una quarta critica riguarda i limiti che le imprese sociali incontrerebbero nella raccolta di capitali di rischio, limiti tipici, peraltro, di tutte le imprese di proprietà collettiva, come le cooperative;
- Infine, un'ultima critica sottolinea la difficoltà che le imprese sociali incontrerebbero nel garantire contemporaneamente un assetto organizzativo efficiente e il perseguimento di obiettivi sociali. In questo caso, non sono tanto le costrizioni esterne a causare la distorsione degli obiettivi, ma la natura stessa dell'agire imprenditoriale.

Da questo capitolo si può facilmente dedurre che lo sviluppo delle imprese sociali dipende proprio dall'incremento della domanda dei servizi che esse stanno erogando; poi, è molto importante comunicare all'esterno e rendere visibili ai cittadini i risultati dei lavori svolti: "se non comunichi, non esisti" (Borzaga, Fazzi, 2011); inoltre, si fanno strada sempre di più le start-up innovative dal punto di vista delle tecnologie dell'informazione e della

conoscenza sviluppata e diffusa attraverso il web. L'impresa sociale dunque, come qualsiasi organizzazione, deve comunicare continuamente per dimostrare di esistere, senza però togliere le risorse destinate al servizio sociale. In generale, un'impresa sociale potrebbe utilizzare gli stessi strumenti di comunicazione utilizzati dalle imprese for profit, ma con maggiore attenzione e integrando quelli tradizionali con quelli innovativi. Quali sono e come utilizzarli, verrà indagato nel capitolo successivo.

## **2 IL MARKETING ED IL TERZO SETTORE**

Il marketing, già ampiamente utilizzato dalle imprese, sta oggi entrando gradualmente nella cultura degli enti non profit, anche se persiste ancora confusione e diffidenza attorno alla sua concreta applicazione. Infatti, la sua chiara origine e connotazione d'impresa fa sì che alcune organizzazioni, soprattutto quelle di dimensioni limitate, nutrano una certa diffidenza nei suoi confronti. Inoltre, pur considerando che le organizzazioni non profit devono vivere in contesti sempre più complessi che impongono loro di operare non solo per il perseguimento della propria mission ma anche per il reperimento delle risorse necessarie per il loro sostentamento, vista la gratuità o quasi dei beni e servizi che offrono, vi è ancora una sorta di ritrosia nell'impiego di tecniche e strumenti sviluppati in ambiti for profit seguendo logiche di competizione. Ancora oggi spesso il marketing è considerato non come una modalità innovativa per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione non profit, ma piuttosto come uno strumento commerciale che rischia di snaturare il terzo settore. In realtà il marketing, come vedremo nel corso di questo capitolo, costituisce un elemento indispensabile per le ONP in quanto, seppur presenti delle differenze con il marketing delle imprese for profit, è necessario per il loro sviluppo in un contesto socio economico che richiede strumenti sempre più efficaci di solidarietà; solidarietà che impone alla ONP una buona dose di concretezza, efficienza e serietà nell'offrire i suoi prodotti sociali, e soprattutto, nel comunicarli.

## **2.1 Il Marketing: definizione e analisi della dimensione del marketing**

Per capire l'importanza che il marketing riveste nel terzo settore, ritengo sia necessario percorrere una panoramica su questa disciplina che semplicemente oggi è indispensabile per qualsiasi settore di attività, per qualsiasi mercato, e più in generale per qualsiasi azienda.

Le due definizioni del marketing più ampiamente utilizzate sono le seguenti:

- Il marketing è il processo di management che individua, anticipa e soddisfa le esigenze dei clienti in modo efficace e redditizio. (UK Chartered Institute of Marketing).
- Il marketing è il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e di organizzazioni. (American Marketing Association).

Entrambe le definizioni sono state oggetto di critiche. Quella del Chartered Institute of Marketing (CIM) è stata contestata perché indica il profitto come unico fine del marketing, mentre approcci e tecniche di marketing vengono ampiamente utilizzati da organizzazioni, come istituzioni benefiche ed enti pubblici, che non si pongono l'obiettivo di realizzare utili. Anche la definizione della American Marketing Association (AMA) è stata oggetto di critiche, in quanto non tiene conto del crescente ruolo del marketing in un più ampio contesto sociale e sembra considerare puramente passivo il ruolo assunto dai clienti nell'interazione. Il concetto di marketing è piuttosto recente, ed è stato preceduto da altri

orientamenti di business che, tuttavia, non sono comparsi in modo netto e lineare; benché in vari periodi sia stato effettivamente possibile individuare, nella gestione delle attività imprenditoriali, una tendenza diffusa per questo o quell'orientamento al mercato e al business, tra i differenti orientamenti si sono verificate ampie sovrapposizioni e vi sono state numerose imprese che hanno scelto di andare controcorrente rispetto a questo trend generale<sup>40</sup>:

1. **Orientamento alla produzione:** le attività d'impresa sono focalizzate sul miglioramento dei processi produttivi e la riduzione dei costi di approvvigionamento, nonché sull'ottenimento di una distribuzione capillare.
2. **Orientamento al prodotto:** parte dal presupposto che i consumatori accordino la loro preferenza a offerte di maggiore qualità, migliori prestazioni e funzionalità innovative.
3. **Orientamento alle vendite:** in questa visione si sostiene che in generale i clienti non acquisteranno i prodotti dell'impresa in volumi sufficienti a soddisfare le necessità aziendali e che, pertanto, occorrerà convincerli a comprarne di più.
4. **Orientamento al marketing:** sostiene che per raggiungere gli obiettivi dell'impresa, questa deve essere più efficace rispetto ai concorrenti nella creazione di valore per i clienti. Il concetto di marketing si fonda su quattro pilastri: il mercato obiettivo, i bisogni del cliente, il marketing integrato e la redditività (Kotler 2004).
5. **Orientamento al cliente:** Oggi molte imprese hanno fatto evolvere l'orientamento al marketing adottando il concetto di orientamento al cliente. Questo significa operare non più a livello di segmenti di mercato, ma di singoli clienti. In questo

---

<sup>40</sup> Blythe J., Cedrolà E. (2013), *Fondamenti di Marketing*, Torino: EdiTExT.

modo tendono a massimizzare, più che la quota di mercato, la quota di portafoglio del singolo cliente, cercando dunque di catturare una fetta superiore delle spese di ciascun cliente, garantendosi una maggiore fedeltà e concentrandosi sul valore a lungo termine della relazione di clientela.

6. **Il marketing sociale:** L'orientamento al marketing sociale presuppone che il compito dell'impresa sia quello di determinare le esigenze e gli interessi dei mercati e di ottenere la soddisfazione dei clienti in modo più efficiente ed efficace rispetto ai concorrenti, ma anche in modo da conservare o migliorare il benessere del consumatore e della società.
7. **Il marketing relazionale:** il concetto di marketing relazionale sposta il focus dalla singola transazione, che caratterizzava il marketing tradizionale, alla costruzione di una relazione con il cliente allo scopo di fidelizzarlo.

Di pari passo con l'evoluzione del concetto di marketing dall'orientamento alla produzione all'orientamento al cliente, è andato mutando anche il ruolo occupato dal marketing rispetto ad altre funzioni aziendali. In un ambiente orientato alla produzione, esso riveste nella maggior parte dei casi un ruolo settoriale, svolto all'interno di uno specifico reparto responsabile delle attività di comunicazione dell'impresa. Questo ci porta alla definizione di *marketing management*, che consiste nella “analisi, pianificazione, realizzazione e controllo dei programmi finalizzati a creare, consolidare e mantenere scambi e relazioni mutuamente vantaggiosi con mercati definiti allo scopo di conseguire gli obiettivi dell'impresa” (Kotler, 1980). L'analisi di questa definizione ci permette di individuare le due dimensioni del marketing management, che non vanno considerate come opposte, ma bensì due fasi strettamente interrelate. Una è rappresentata dal marketing strategico e l'altra

dal marketing operativo. Il marketing strategico è quello che possiamo considerare come la fase analitico-conoscitiva, che va dall'interpretazione dell'ambiente rilevante per l'impresa alla pianificazione. Il marketing operativo consiste invece, nella fase operativa, ovvero della realizzazione e del controllo delle attività di marketing. La pianificazione, passa per tre attività fondamentali: la prima è la *segmentazione*, il cui obiettivo è identificare un gruppo di persone con una o più esigenze soddisfacibili da un singolo prodotto, per poter indirizzare gli sforzi di marketing dell'impresa con la massima efficacia e il minimo costo. Gli assunti che stanno alla base della segmentazione sono i seguenti:

1. Gli acquirenti non sono tutti uguali;
2. È possibile identificare sottogruppi di persone con comportamenti, esperienze, valori ed esigenze simili;
3. Questi sottogruppi sono più ristretti e omogenei del mercato totale;
4. È più facile soddisfare un piccolo gruppo di clienti omogenei che grandi gruppi di clienti eterogenei.

Segmentare il mercato è importante perché ogni consumatore è un individuo con proprie esigenze e preferenze. Questa semplice constatazione crea a chi si occupa di marketing un serio problema, essendo evidentemente impossibile produrre su misura o personalizzare tutti i prodotti per adattarli con precisione ai requisiti individuali. Pertanto, lo scopo principale della segmentazione è consentire all'impresa di concentrare gli sforzi per soddisfare un gruppo di persone con esigenze simili, anziché cercare di accontentare tutti con il rischio di non incontrare le esigenze di nessuno. Le imprese che adottano un approccio ai mercati seguendo il criterio del mercato obiettivo sviluppano, successivamente



alla segmentazione, altre due attività: il *targeting* (o scelta dei mercati/segmenti obiettivo) e il *posizionamento*. Il targeting è il processo di scelta dei segmenti a cui rivolgersi.

In sintesi, con la segmentazione si suddivide il mercato, con il targeting si individua il mercato a cui rivolgere una determinata iniziativa commerciale. È chiaro che segmentazione e targeting sono collegati tra loro, dato che il più delle volte il processo di segmentazione fornisce informazioni anche su quali dei segmenti individuati potranno rivelarsi più redditizi o, comunque, supporta l'impresa nell'individuazione di nuove vie per realizzare i suoi obiettivi strategici. Il posizionamento di un prodotto o un servizio sul mercato definisce il modo in cui esso viene percepito dagli acquirenti potenziali rispetto ai competitors. Le attività di posizionamento consistono nel trasmettere ai "clienti" i benefici unici della propria offerta e i suoi punti di differenziazione rispetto alla concorrenza. Possiamo allora dedurre che i consumatori stabiliscono la posizione da assegnare al prodotto in base a quelle che, secondo le loro aspettative e convinzioni, sono le caratteristiche più pertinenti della relativa classe di prodotto. Il primo passo che i responsabili marketing devono compiere, pertanto, è scoprire quali sono le caratteristiche importanti dei prodotti nella percezione dei consumatori obiettivo. Secondo gli studi effettuati sull'argomento, per stabilire il posizionamento di un prodotto i consumatori utilizzano una serie di fattori abbastanza limitata (Blankson e Kalafatis 2004)<sup>41</sup>, come ad esempio l'affidabilità, l'attrattività, la marca, la selettività e il value for money (la valutazione del consumatore sul grado di coerenza tra i benefici offerti dal prodotto e il prezzo da corrispondere per acquistarlo). Come sottolineato precedentemente, il marketing operativo consiste nella traduzione delle indicazioni strategiche in piani operativi; in altri

---

<sup>41</sup> Blythe J., Cedrola E. (2013), *Fondamenti di Marketing*, Torino: EdiText.

termini, se la fase strategica concerne la definizione delle strategie mediante le quali l'impresa conta di conseguire i propri obiettivi sul mercato, l'esecuzione ha il compito di individuare le azioni e i piani di breve periodo per conseguire gli obiettivi prefissati e il controllo dei risultati ottenuti. Riguarda tipicamente le decisioni relative alla gestione delle singole variabili del marketing mix, ovvero l'insieme degli strumenti tattici e delle attività necessarie alla pianificazione di marketing, a disposizione dell'impresa, e che vanno dosati per realizzare il mix più adatto per influenzare la domanda e rendere l'offerta gradita al mercato. Le voci fondamentali che compongono il marketing mix sono quattro, e sono conosciute come le 4P del marketing mix, precisamente:

- **Prodotto:** alla base di qualsiasi attività vi è un prodotto o un servizio offerto, l'impresa deve essere capace di differenziarsi sul mercato e progettare il prodotto/servizio in modo da renderlo il più attrattivo possibile per il mercato a cui l'impresa si rivolge;
- **Prezzo:** Il prezzo si differenzia dalle altre tre variabili in quanto produce ricavi mentre le restanti producono costi, o per meglio dire, investimenti. È il prezzo più opportuno da praticare per i prodotti/servizi venduti;
- **Promozione/comunicazione:** è l'attività che andremo ad analizzare nello specifico nei paragrafi successivi, e che consiste nell'informare e persuadere il mercato al fine di promuovere l'uso/l'acquisto del prodotto/servizio;
- **Distribuzione (Place):** rendere facile per l'acquirente l'ottenimento del prodotto o la fruizione del servizio. Consiste nel selezionare e gestire i canali di distribuzione attraverso cui i prodotti arriveranno al mercato-obiettivo al momento giusto. È

necessario, dunque, sviluppare un sistema di distribuzione fisica per il trasporto, il magazzinaggio e la consegna dei prodotti all'interno del canale prescelto.

Infine un ultimo passo logico consiste nel controllo dell'efficacia, quest'ultima viene costantemente verificata, specie attraverso la valutazione del grado di soddisfazione dei clienti e dei risultati economici via via conseguiti, allo scopo di apportare miglioramenti mirati o a cambiamenti gestionali e di indirizzo.

### **2.1.1 Elementi caratterizzanti la disciplina del marketing applicata al Terzo settore**

Il settore non profit, come analizzato precedentemente, rappresenta ormai una componente rilevante della realtà italiana in costante crescita che conta oltre 300 mila organizzazioni e che ha dunque importanti riflessi sul prodotto interno lordo e sull'occupazione, nonché ovviamente in termini di gamma dei servizi forniti al pubblico. A questo sviluppo dimensionale del settore non profit, poi, si è aggiunta una crescente complessità delle relazioni che gli enti devono intrattenere con i vari stakeholder sotto numerosi punti di vista: ampiezza e articolazione dei servizi richiesti, gestione del personale e dei volontari, reperimento di risorse finanziarie. Le organizzazioni non profit, che da sempre operano su due mercati distinti (quello dei destinatari dell'attività e quello dei finanziatori), si trovano oggi a dover gestire in modo progressivamente più complesso la propria attività, utilizzando strumenti tipicamente manageriali per offrire servizi a un numero crescente di richiedenti, a fronte di risorse che però devono essere reperite presso soggetti differenti da quelli che beneficeranno dei servizi. Le organizzazioni devono, perciò, intraprendere azioni di

marketing sociale e comunicazioni sociali che sensibilizzino l'opinione pubblica e la inducano a sostenere i loro sforzi. Queste azioni, da un lato, si prefiggono lo scopo di modificare comportamenti o opinioni diffuse e, dall'altro, risultano funzionali al reperimento di risorse economiche o di volontari (fundraising e people raising).

Tali operazioni sono dirette a tutti gli stakeholder e per ciascuno di essi dovranno essere individuati gli strumenti e le modalità di contatto idonei. In particolare, i due grandi gruppi cui si rivolgono gli enti sono rappresentati dai singoli cittadini, presso i quali si ricercano sostegno ideologico e donazioni, e dalle imprese, che possono diventare importanti finanziatori attraverso la realizzazione di collaborazioni quali le sponsorizzazioni sociali o le promozioni congiunte. Dunque, il presupposto di partenza da cui il marketing, eticamente corretto, prende le mosse oggi è differente rispetto ad alcuni decenni orsono, evolvendosi da semplice strumento per aumentare le vendite a funzione aziendale complessa con focus incentrato sulle necessità del cliente. Siamo arrivati ora a un cliente che non è più bersaglio passivo delle strategie aziendali, ma protagonista attivo, mediante il marketing e la comunicazione 2.0 (forum, blog, social network). Si tratta di una visione di insieme che prende in considerazione l'intero ambiente intorno alle aziende, sforzandosi di renderlo migliore e più vivibile. Si tratta dell'approccio che "il padre del marketing moderno" P.Kotler definisce di *Marketing 3.0*. Management, azionisti, dipendenti, fornitori, sostenitori, fans, partenr di canale collaborano vicendevolmente al fine di rendere l'attività dell'impresa consapevole dell'impatto nell'ambiente. Pertanto l'introduzione del marketing in ambito non profit deve essere frutto di un cambiamento culturale nonché di una riconsiderazione dell'organizzazione nel suo ambiente e delle relazioni che essa intrattiene con i terzi. Infatti, accanto alla visione etica dell'organizzazione non profit, che ne evidenzia

il ruolo dei valori e della missione, e alla visione istituzionale che riguarda gli aspetti formali e giuridici e di funzionamento, acquista sempre maggiore importanza la *visione relazionale* che analizza invece l'organizzazione in termini di rapporti con i soggetti del sistema ambientale in cui agisce. L'Ente opera quotidianamente in rapporto con una molteplicità di soggetti instaurando con loro delle relazioni biunivoche per scambi di varia natura che possono avere contenuto materiale (scambio di beni) o immateriale (tempo di un volontario e soddisfazione personale). In quest'ottica, il problema delle organizzazioni è il governo di queste relazioni, che possono appunto costituire la base per il reperimento delle risorse di cui necessitano. Per gestire questi rapporti è necessario comprendere e definire i bisogni espressi dagli individui e offrire servizi in grado di soddisfare le richieste. Al fine di promuovere adeguatamente questi scambi l'organizzazione deve essere in grado di<sup>42</sup>:

- Esprimersi in modo appropriato e convincente per rendere visibile la propria causa e stimolare l'adesione alla stessa;
- Gestire i mezzi di comunicazione;
- Conoscere e capire i propri interlocutori;
- Proporre un'identità corretta che possa contribuire alla formazione di un'immagine positiva. In questa logica di relazione si può ben comprendere il contributo che il marketing può offrire alle organizzazioni.

L'origine della disciplina del marketing non profit risale alla fine degli anni '60, prima di questo periodo, fine anni '50, il profilo teorico del marketing non profit era inscindibile dalla teoria generalista sul marketing e seguiva un approccio funzionale (paradigma

---

<sup>42</sup> <http://archives.marketing-trends-congress.com/2005/Materiali/Paper/It/Fagnani.pdf>

funzionalista), ovvero studiava il percorso dei beni dal produttore al consumatore cercando di migliorare, sviluppare o costituire un percorso per i prodotti. Il marketing aveva quindi il compito di svolgere le attività commerciali necessarie al trasferimento di beni e servizi al consumatore. Con l'avvento della Systemic and exchange school si sviluppa l'idea di un approccio manageriale al marketing basato sul concetto di scambio (paradigma dello scambio o transazionale) che si sviluppa poi estendendo le metodologie di marketing anche ad istituzioni non aventi finalità di lucro, al fine di diffondere idee e cause sociali. In questa nuova accezione il marketing ha il compito di promuovere gli scambi. Sulla base di questa concezione nasce il marketing non profit come ampliamento della disciplina tradizionale. In questa nuova impostazione di relazione, l'oggetto dello scambio non è più necessariamente un bene (o un servizio) nel senso tradizionale ma può essere costituito da valori etici, religiosi e culturali<sup>43</sup>. I primi settori che si sono aperti a questo strumento sono stati quelli dei servizi sanitari, dell'istruzione e dell'arte, seguiti poi dai settori delle biblioteche, del tempo libero, della politica ed infine dei servizi sociali e dell'assistenza. Con questa nuova impostazione l'analisi dei vari interlocutori dell'azienda (stakeholder) e la comprensione delle loro esigenze, espresse o latenti, diventa ancora più importante e porta quindi alla nascita di tre ambiti di studio: Il marketing pubblico, il marketing non profit e il marketing sociale. Il marketing pubblico riguarda l'attività dell'amministrazione pubblica (che pur non facendo ovviamente parte del settore non profit può avere finalità simili), mentre quello non profit è di pertinenza delle organizzazioni private. Il marketing sociale, che si sviluppa negli anni Novanta, mira invece a modificare tutti quei

---

<sup>43</sup> La nuova definizione di marketing data dall'America Marketing Association nel 1985 è la seguente: "marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives"

comportamenti che sono ritenuti dannosi dalla società o contrari al senso etico comune. Spesso sia le organizzazioni non profit, sia gli enti pubblici sviluppano azioni di marketing sociale e per tale ragione questi tre segmenti del marketing, essendo sovrapponibili, vengono compresi all'interno della generica definizione di marketing non profit. È quindi possibile asserire che il marketing non profit si compone di due aree di studio, quella del marketing sociale e quella del marketing pubblico, a cui se ne aggiunge una terza: il marketing filantropico. Quest'ultimo non costituisce un'attività di pertinenza delle organizzazioni non profit, riguarda invece le azioni poste in essere dalle aziende per contribuire all'attività degli enti: donazioni, sponsorizzazioni, promozioni congiunte, incentivazione del volontariato tra i dipendenti, ecc. Quest'ultima tipologia di marketing trova una sua parziale motivazione nel concetto di responsabilità sociale d'azienda che richiede alle imprese di combinare valore economico, sociale e ambientale includendo tra le finalità delle imprese alcuni principi di natura extra-economica che consentano loro di ottenere una legittimazione sociale, rafforzando i legami con i portatori di interesse. Soffermandosi più nel dettaglio sul marketing sociale, bisogna osservare che la sua applicazione implica una serie di problemi e responsabilità per l'ente. Anzitutto, poiché l'obiettivo consiste nel miglioramento del mercato e nel benessere della società, le organizzazioni interessate possono essere suscettibili di critiche in merito ai risultati raggiunti e alle modalità di conduzione delle varie attività. Ciò è acuito dal fatto che spesso gli obiettivi prefissati riguardano aspettative non comuni, come ad esempio la risoluzione definitiva di un problema sociale, difficili da raggiungere. Inoltre, molti comportamenti che il marketing sociale cerca di stimolare potrebbero essere completamente nuovi e, quindi, il lasso di tempo necessario per ottenere risultati apprezzabili potrebbe risultare ampio, anche

a causa della quantità di informazioni che devono essere trasferite al pubblico al fine di modificarne i valori di base. In qualche caso addirittura le persone potrebbero essere contrarie all'introduzione di nuove idee o comportamenti. Spesso, poi, i benefici che tali azioni generano sono di natura intangibile e, quindi, l'opera di sensibilizzazione del pubblico risulta estremamente difficoltosa. A tutto ciò si aggiunge il fatto che talvolta gli individui che effettuano un cambiamento indotto dal marketing sociale non sono gli stessi che beneficeranno dei vantaggi che ne derivano e questo ovviamente non costituisce un incentivo per la diffusione delle cause sociali. Le azioni di marketing sociale presentano altresì la caratteristica di produrre benefici "a catena" in diverse aree della struttura socio-economica: l'organizzazione promotrice dell'azione deve quindi comunicare ai pubblici tutti i vantaggi che deriveranno dal cambiamento da essi promosso. Inoltre a tutto questo, si aggiunge un problema di carattere economico, ovvero le imprese operanti nel campo del marketing sociale dispongono generalmente di stanziamenti limitati e conseguentemente l'ammontare di fondi destinato allo sviluppo e alla comunicazione del progetto è esigua. Ciò può costituire una limitazione dei risultati dell'azione di marketing poiché è noto, grazie alle numerose indagini effettuate, che le comunicazioni aziendali quando non raggiungono una soglia minima di visibilità in termini di numerosità dei messaggi proposti al pubblico non risultano efficaci. Tale soglia varia in relazione al grado di concorrenza del settore, alla tipologia di prodotto e ad altri parametri. Infine, un ultimo problema connesso al marketing sociale è legato all'imprevedibilità del comportamento del pubblico che ovviamente varierà in relazione ad ogni singolo soggetto. Tale mancanza di unitarietà di comportamento tra gli individui potrebbe vanificare l'azione di marketing sociale.



### **2.1.2 Il doppio sistema di marketing**

Effettuando ora un'analisi comparata tra azienda e organizzazioni non profit bisogna osservare che la filosofia di marketing presenta applicazioni differenti in questi due settori, poiché le logiche di fondo e i rapporti che si sviluppano con gli stakeholder sono sostanzialmente diversi. Considerando ad esempio il rapporto di scambio tra cliente e azienda, si osserva che nel settore for profit il cliente conferisce un compenso economico per il bene o il servizio che ottiene. In ambito non profit, invece, i soggetti che beneficiano dei servizi forniti dalle organizzazioni solitamente pagano solo una quota minoritaria del valore-costo degli input necessari per l'erogazione del servizio e, talvolta, ne fruiscono gratuitamente. Inoltre, in alcuni casi il pagamento viene richiesto non tanto in qualità di corrispettivo per il servizio, ma per disincentivare comportamenti opportunistici che spesso sono associati a servizi erogati gratuitamente, soprattutto in quelle occasioni in cui non è possibile identificare dei destinatari in senso stretto (come nel caso della tutela ambientale) e quindi tutti i cittadini beneficiano di tale attività. Conseguentemente, le organizzazioni devono reperire i fondi di cui hanno bisogno da un terzo sistema. Le campagne di marketing e comunicazione andranno pertanto impostate in modo completamente differente da quelle predisposte per le imprese for profit. Infatti, queste ultime indirizzano i loro sforzi verso i clienti che pagano un corrispettivo finanziando la società e che, se soddisfatti dei beni e dei servizi, stimolano altri clienti potenziali ad effettuare gli stessi acquisti e, perciò, la comunicazione e il marketing si focalizzano su questi soggetti. Nel caso degli enti invece, è il donatore che, se soddisfatto, stimola il conferimento di altre donazioni (di denaro o tempo libero). In questo senso il donatore diventa un "cliente" dell'organizzazione, che trae

il proprio valore non dall'utilizzo del bene o del servizio, ma dalla gratificazione personale derivante dalla risoluzione di bisogni sociali ai quali è sensibile. "Alle organizzazioni non profit occorrono quindi due strategie di comunicazione ben differenziate: una per i destinatari dei servizi e una per i donatori. Quindi, la comunicazione, che rappresenta uno strumento importante per entrambe le realtà, assume un ruolo fondamentale nel non profit, poiché risulta funzionale al fundraising e/o people raising. Purtroppo però, ancora oggi tale attività non sembra svolta in modo sufficientemente articolato e programmato, a scapito della capacità di raccolta"<sup>44</sup>. Naturalmente, risulta estremamente complesso gestire un doppio sistema come quello delle organizzazioni non profit. Infatti, i due ambiti, essendo distinti, non sempre riescono ad equilibrarsi e, quindi, in caso di carenza di finanziamenti non sono gli stessi donatori ad ottenere minori servizi, ma altri soggetti per i quali il bisogno non è comunque diminuito. Non sempre, quindi, vi è corrispondenza tra la soddisfazione dei bisogni dei clienti e l'ottenimento delle risorse. Inoltre, può accadere che pur in presenza di uno sviluppo delle risorse, queste potrebbero rivelarsi non totalmente adeguate ai bisogni della domanda. Un ulteriore problema di questo doppio sistema è costituito dalla presenza di costi fissi – cosa del resto comune anche al settore delle imprese – cui si contrappongono fonti di entrata assolutamente variabili, con il conseguente rischio continuo di disequilibrio reddituale e finanziario, con gravi ripercussioni sull'operatività dell'organizzazione. Per tale motivo, l'ente deve costantemente adeguare le proprie spese ai proventi, analizzando il grado di rigidità dei costi e le previsioni delle entrate. Infine, il cliente non rappresenta una vera fonte di risorse in senso prettamente aziendale, addirittura talvolta l'incremento del numero dei clienti costituisce un problema e non un'opportunità, poiché genera un aumento

---

<sup>44</sup> <http://archives.marketing-trends-congress.com/2005/Materiali/Paper/It/Fagnani.pdf> - p.6

dei costi cui non fa necessariamente fronte un incremento di entrate. In ambito for profit ciò ovviamente non si verifica: maggiori clienti generano un reddito superiore. Nonostante ciò, alcune organizzazioni si dichiarano contrarie all'utilizzo del marketing e della comunicazione come strumenti di contatto con il pubblico e di fundraising, poiché ritengono che le cause sociali dovrebbero essere sostenute esclusivamente sulla base di principi solidaristici. Questo, seppur forse vero, nella realtà spesso non avviene, sia anche solo per la carenza di numerose informazioni inerenti alcune tematiche sociali. L'utilizzo di questi strumenti deve quindi essere considerato in un'ottica di contatto con i pubblici, di dialogo e di trasmissione di informazioni, e non come un abbandono dei valori dell'organizzazione.

### **2.1.3 La politica di comunicazione**

Prima di descrivere la politica di comunicazione applicata al sociale e nello specifico all'impresa sociale, trovo opportuno riportare i concetti chiave che stanno alla base della comunicazione d'impresa in generale. La comunicazione è una delle attività più naturali degli esseri umani. Comunicare significa scambiare idee e ciò può essere fatto attraverso la comunicazione verbale (che resta la forma di interrelazione più comune in assoluto), gli scritti (lettere, libri, riviste e quotidiani) e le immagini (disegni, fotografie, televisione e cinema). La comunicazione è stata definita come un processo di transazione tra due o più parti nel quale viene scambiato significato attraverso l'impiego intenzionale di simboli<sup>45</sup>. Gli elementi chiave di questa definizione sono *l'intenzionalità* (viene compiuto uno sforzo

---

<sup>45</sup>Marketing 4.0 Dal tradizionale al digitale – P.Kotler – Hoepli editore, Milano 2017.

finalizzato a indurre una risposta), la *natura di transazione* (tutti i partecipanti sono coinvolti nel processo) e quella *simbolica* (per trasmettere idee e concetti si utilizzano parole, immagini, musica e altri stimoli sensoriali). Poiché gli esseri umani non sono telepatici, in qualsiasi comunicazione i concetti originari debbono essere tradotti in simboli che veicolino correttamente messaggi e significati. La comunicazione comporta una partecipazione attiva sia di chi invia i messaggi sia di chi li riceve: ecco perché i messaggi provenienti da un'organizzazione devono non soltanto contenere tutte le informazioni che essa desidera trasmettere, ma anche risultare sufficientemente interessanti per i consumatori (o per altri interlocutori dell'organizzazione) da meritare la loro attenzione. L'emittente, cioè colui che invia la comunicazione, singolo o organizzazione che sia, deve innanzitutto ridurre i concetti a un insieme di simboli che possano essere trasmessi al destinatario del messaggio, o ricevente. Quest'ultimo dovrà poi procedere a decodificare i simboli per ottenere il messaggio originario. Pertanto, tutti gli attori di questo processo devono condividere una visione comune del significato effettivo dei simboli coinvolti. In realtà, le parti devono condividere un campo di esperienze comuni. Il campo di esperienze dell'emittente e quello del ricevente devono sovrapporsi, almeno per quanto riguarda il linguaggio, che deve essere comune. In realtà, nella maggior parte delle comunicazioni di marketing, la sovrapposizione è molto più complessa e sottile: gli annunci pubblicitari fanno frequente ricorso a riferimenti tratti dalla cultura popolare, come trasmissioni televisive, o a proverbi e modi di dire. Spesso si basano su giochi di parole o su accenni e mezze frasi che il pubblico è in grado di completare e interpretare perché conosce i riferimenti e le implicazioni culturali. Il *rumore* è un qualsivoglia elemento di distrazione o disturbo durante il processo di comunicazione, dai bambini che giocano durante gli

intervalli pubblicitari ai titoli di una rivista che catturano l'attenzione del lettore. *L'interferenza*, invece, è un deliberato tentativo di distrarre l'attenzione del pubblico mediante comunicazioni mirate. Per esempio, un automobilista può venire distratto dall'ascolto dell'autoradio da un altro veicolo che gli taglia la strada (rumore) oppure da un cartellone pubblicitario particolarmente attraente (interferenza). Ai fini del marketing, nella maggior parte dei casi la differenza tra rumore e interferenza è puramente accademica. Quello appena discusso è un modello di comunicazione essenzialmente monofase, molto semplificato, perché nella realtà la comunicazione non si sviluppa necessariamente in un unico stadio. Nella maggior parte dei casi il messaggio raggiunge il ricevente attraverso percorsi multipli. Quando il medesimo messaggio viene inviato attraverso più di un canale si parla di ridondanza, che è un buon accorgimento per assicurarsi che la comunicazione arrivi effettivamente a destinazione. Per sviluppare comunicazioni di marketing efficaci, secondo la maggior parte dei studiosi di tale ambito, è consigliabile seguire un processo formato da sei fasi che andrò brevemente ad illustrare<sup>46</sup>:

1. **Identificare il pubblico obiettivo**, in altre parole, decidere a chi indirizzare il messaggio;
2. **Stabilire quale risposta si vuole ottenere**, ovvero che cosa dovrebbe fare il pubblico obiettivo dopo aver ricevuto il messaggio, secondo le intenzioni del responsabile marketing;
3. **Decidere il messaggio**, scrivere il testo o scegliere un'immagine appropriata (o entrambi);

---

<sup>46</sup> Blythe J., Cedrola E. (2013), *Fondamenti di Marketing*, Torino: EdiText.

4. **Scegliere il canale**, determinare quale quotidiano, rivista, stazione radio o canale televisivo il pubblico obiettivo legge o ascolta più di frequente;
5. **Selezionare gli attributi della fonte**, decidere quali delle caratteristiche o qualità del prodotto o dell'impresa deve essere comunicata;
6. **Raccogliere feedback**, per esempio, effettuare ricerche di mercato per scoprire se il messaggio viene recepito e accolto con favore.

“La comunicazione è sempre un’attività costosa, ecco perché vale sempre la pena dedicare tutto il tempo e gli sforzi necessari ad assicurare che il messaggio risulti comprensibile al pubblico obiettivo. Le comunicazioni, in generale, seguono un approccio governato dall’acronimo AIDA (Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione)”<sup>47</sup>, ciò significa che chi ha responsabilità di marketing deve, come primo passo, riuscire a catturare l’attenzione dei clienti: è evidente che se il ricevente non è “sintonizzato”, il messaggio andrà perduto. In secondo luogo, deve rendere interessante il suo messaggio, altrimenti il ricevente non vi presterà sufficiente attenzione. Queste due prime condizioni dovrebbero favorire la genesi, se il messaggio è ben formulato, di un desiderio per il prodotto da parte del ricevente che, a questo punto, avvierà un’azione concreta per acquistarlo. Anche se per molti versi sembra semplicistico, questo modello può essere utile come guida per pianificare le attività promozionali. Poiché, però, è molto difficile garantire la presenza di tutti e quattro gli elementi dell’AIDA in un’unica comunicazione, chi si occupa di marketing tende a servirsi di una miscela di approcci e strumenti diversi, detta mix promozionale.

---

<sup>47</sup> Blythe J., Cedrola E. (2013), *Fondamenti di Marketing*, Torino: EdiText, p.232.

Il mix promozionale di base è formato da pubblicità, promozione delle vendite, vendita personale e pubbliche relazioni, anche se negli ultimi quarant'anni sono comparsi altri metodi che non rientrano facilmente in queste categorie "storiche". Per esempio, un logo stampato su una T-shirt può essere classificato sia come pubblicità sia come promozione. Gli elementi del mix promozionale non sono intercambiabili più di quanto non lo siano gli ingredienti di una ricetta: se ciò che serve è la vendita personale, non si può pensare di sostituirla con la pubblicità, né attività di pubbliche relazioni possono essere rimpiazzate da promozioni delle vendite. Scopo dell'attività promozionale è far pervenire il messaggio al cliente (e al consumatore) con la massima efficacia: la scelta del metodo da adottare dipende dal particolare messaggio che si intende trasmettere, dal ricevente e dall'effetto desiderato.

## **2.2 La comunicazione di marketing attraverso il canale web e i social**

L'Internet è diventata ormai una vera e propria cultura e uno spazio sociale in cui avvengono le interazioni e si costruiscono i rapporti. La Rete non è solo una fonte di informazioni ma anche uno strumento di studio e lavoro che offre tantissime opportunità. Così anche le organizzazioni sia profit che non profit sono consapevoli che non si può essere esclusi dal mondo del web. Il web, infatti, è un ottimo strumento per rafforzare le relazioni con i propri pubblici/utenti, mentre i siti web e i social network sono diventati una parte fondamentale della strategia comunicativa di tante imprese. Stando alle opinioni dei ricercatori e degli specialisti del settore, molte realtà si orientano sull'attività online "che sta diventando un pilastro della comunicazione sociale" (Puggelli, Sobrero, 2010, p. 53)<sup>48</sup>. Oltre a ciò, le studiose considerano la comunicazione a rete di grande successo, perché permette di condividere valori, conoscenza ed interessi ed è l'unico strumento che permette l'interazione tra le persone ovunque si trovino e in qualsiasi momento.

In questa sede, vorrei concentrarmi sui nuovi media, per indagare su alcune peculiarità. È importante specificare che i nuovi media non si riferiscono solo alle piattaforme sociali o ai siti web, ma anche a contenuti disponibili on demand e accessibili su qualsiasi dispositivo digitale, come i giornali online, i blog, le wikis, i videogiochi. Un aspetto distintivo dei nuovi media è la comunicazione bidirezionale e la trasmissione dei contenuti attraverso Internet e si manifestano attraverso la programmabilità e l'interattività (Morcellini, Cheli,

---

<sup>48</sup> Puggelli F.R., Sorbero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Roma: Carocci, p.53.



2004)<sup>49</sup>. Anche se le innovazioni tecnologiche che indicano, appunto, la “novità” dei new media non sono così recenti (l’Internet si è sviluppato a partire dagli anni ’70, mentre i siti web dagli anni ’90), sono diventate *new media* a partire dagli anni 2000, attraverso dispositivi come il telefonino, il tablet, il pc portatile, smartphone; gli studiosi, infatti, si scontrano ancora sulla “novità” dei nuovi media e considerano difficoltoso chiamarli “nuovi”, anche perché le nuove tecnologie rappresentano un’evoluzione delle tecnologie preesistenti e ritengono che “media digitali” sarebbe una definizione più accurata e meno ambigua rispetto a “nuovi media”. Comunque, non possiamo affermare che i nuovi media abbiano sostituito i “vecchi” (tradizionali), ma hanno generato piuttosto una convergenza con i media tradizionali: li completano e permettono una maggiore diffusione dell’informazione. In più, la comunicazione sul web è più immediata ed economica, con costi contenuti e aggiornamenti in tempo reale. La comunicazione in rete presenta quindi diversi punti di forza: multimedialità (perché permette di unificare più canali di comunicazione quali video, immagini, suoni, testi), interattività (sui social network), aggiornamento in qualsiasi momento e anche in tempo reale, però presenta anche delle criticità che considero importanti da non sottovalutare in una strategia di comunicazione sul web:

- Inattendibilità (non sempre troviamo i contenuti che cercavamo, la fonte non è sempre affidabile o verificata ecc.);
- Frammentazione (su Google o nelle e-mail troviamo l’informazione solo in parte, l’altra rimane invece inesplorata);
- Saturazione – eccesso di informazioni nella rete;

---

<sup>49</sup> Morcellini M., Cheli E. (a cura di) (2008), *La centralità sociale della comunicazione*, Milano: Franco Angeli.

- Distrazione – quando navighiamo siamo spesso distratti da tante altre componenti della rete: un appello su Skype, un messaggio nella chat, un’e-mail ecc.;
- Modalità di fruizione che si ritiene meno rilassante in quanto davanti alla scrivania, rispetto alla visualizzazione della televisione sul divano; è diversa l’attenzione con cui si fruisce la rete, i tempi che dedichiamo ad essa ecc.

Per quanto riguarda il Terzo settore, “ha sempre avuto un passo incerto nei confronti dei nuovi media” (Peruzzi, Volterrani, 2016, p. 113)<sup>50</sup> considerando fino a pochi anni fa irrilevanti le attività sul web. Ultimamente invece, sembra che si registrino dei miglioramenti, ad esempio, come avrò modo di approfondire nel prossimo sotto paragrafo, il 61% delle ONP usa il sito web come strumento principale di diffusione dell’informazione, mentre il 30% di esse usa i social network per relazionarsi con i propri utenti.

### **2.2.1 La comunicazione digitale**

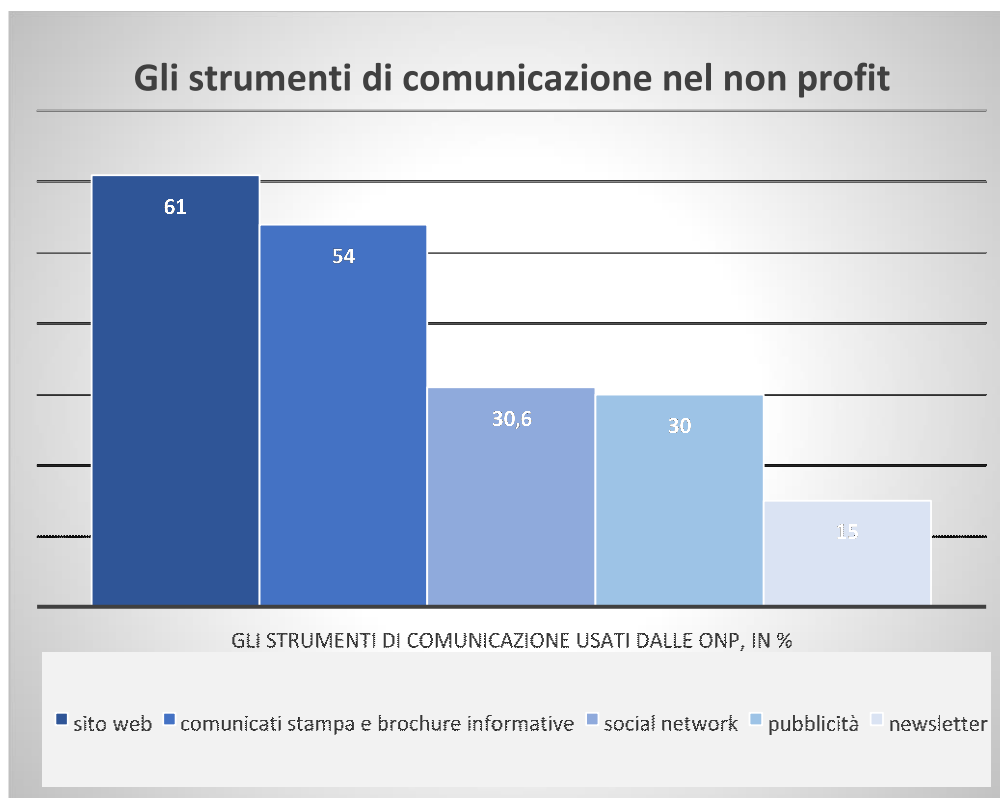
In primo luogo, per chiarire il quadro della comunicazione sociale farò un rimando ai dati Istat del 9° Censimento Generale dell’Industria, dei Servizi e delle Istituzioni Non Profit del 2012<sup>51</sup>, con riferimento ai dati del 31/12/2011, che non sono proprio recenti, però rappresentano dati concreti per chiarire il fenomeno, e pur essendo passati alcuni anni dalle ultime indagini in questo senso, si possono considerare valide tuttora.

---

<sup>50</sup> Peruzzi, Volterrani (2016), *La comunicazione sociale*, Roma: Laterza, p.113.

<sup>51</sup> [https://www.istat.it/it/files//2014/04/Report-16-aprile\\_maggio.pdf](https://www.istat.it/it/files//2014/04/Report-16-aprile_maggio.pdf) - 9° Censimento Generale dell’Industria, dei Servizi e delle Istituzioni Non Profit, Istat, 2012.

I risultati del censimento indicano un miglioramento, rispetto agli anni precedenti, della situazione delle ONP per quanto riguarda la comunicazione. Lo studio ha mostrato, infatti, che il 68,3% delle istituzioni utilizza almeno uno strumento di comunicazione. Mediamente usano due strumenti di comunicazione, mentre il 72,8% di queste usa anche uno strumento online come blog, forum, chat, social network o sito Internet, il che significa che le ONP raggiungono un certo livello d'innovazione, utilizzando diversi strumenti di comunicazione, e meglio ancora, combinano forme comunicative tradizionali con strumenti innovativi. Secondo questi dati, risulta chiaro che anche l'uso del web e dei social network assume un ruolo rilevante nelle strategie comunicative degli enti non profit, pur non sostitutivo rispetto agli strumenti tradizionali. Infatti, quasi 61% delle istituzioni non profit sceglie il sito Internet come strumento principale di diffusione dell'informazione, mentre circa la metà sceglie i comunicati stampa e le brochure informative (54%); invece il 30,6% utilizza i social media come mezzo di condivisione di idee e creazione di community sul web (Fig. 2.1). Per quanto riguarda la pubblicità, essa viene utilizzata da quasi il 30% delle istituzioni, mentre la newsletter periodica solo dal 15% di esse.



*Figura 2.1 Gli strumenti di comunicazione usati dalle ONP, secondo dati Istat, 2012*

Inoltre, una ricerca sulle organizzazioni non profit di Roma e Sassari (Stella R., 2008)<sup>52</sup>, i quali dati, secondo gli autori, potrebbero essere applicati a tutte le ONP del Paese, ha persone o strutture dedicate, però in maniera non permanente o non esclusiva. In quasi tutte le organizzazioni le attività comunicative vengono svolte in modo occasionale e non pianificato, da persone non esperte del campo. In più, pur facendosi strada sempre di più nel Terzo settore, per il sito web e le nuove tecnologie non sono predisposti degli investimenti, perché ritenuti non necessari, e spesso vengono gestiti dai dirigenti delle organizzazioni. Nella maggior parte dei casi non c'è un team addetto all'aggiornamento del sito e della comunicazione online, invece nei pochi casi in cui viene assegnato un team, non

<sup>52</sup> Stella R., (2008), *Spazi comunicativi contemporanei*, Roma: Editori Riuniti.

si tratta comunque di professionisti. Si agisce, inoltre, senza una strategia comunicativa, a seconda delle situazioni, e le motivazioni delle organizzazioni in questo senso è la mancanza di risorse economiche e finanziarie. A questo argomento si aggiunge anche l'impossibilità delle organizzazioni di valutare l'impatto e l'efficacia delle proprie attività comunicative, limitandosi a una semplice rassegna stampa delle testate locali, e solo poche realizzano anche studi interni per capire i risultati raggiunti (Stella R., 2008)<sup>53</sup>. Oltre a ciò, ritengo necessario presentare alcuni dati sulle opinioni dei vari operatori del settore non profit circa il livello di innovazione dell'ente presso il quale lavorano, nonché i dati sull'utilizzo degli strumenti comunicativi da parte della società civile, con l'intenzione di trovare una spiegazione sul perché si devono utilizzare gli strumenti di comunicazione innovativi, oltre a quelli tradizionali. Secondo il Report Terzo Settore e Trasformazione Digitale (2018)<sup>54</sup>, il 34% dei rispondenti ammette che l'ente presso quale lavora utilizza il digitale ma senza un approccio strategico, nel 23% dei casi hanno già introdotto il digitale in ciò che fanno, mentre nel 6% dei casi non si è in grado di utilizzare gli strumenti digitali (Fig. 2.2).

---

<sup>53</sup> Stella R., (2008), *Spazi comunicativi contemporanei*, Roma: Editori Riuniti.

<sup>54</sup> <https://italianonprofit.it/trasformazione-digitale/> - Report "Terzo Settore e Trasformazione Digitale", Italia non profit, 2018

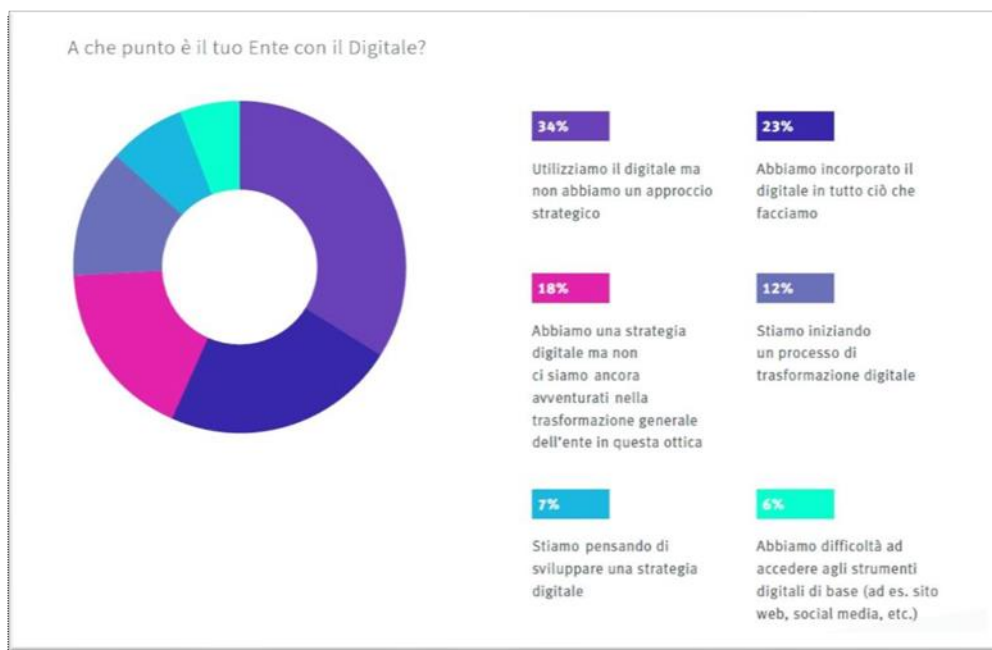


Figura 2.2 Il non profit e il digitale, Fonte: Report Italia non profit, 2018

Un aspetto importante da specificare è che nell'83% dei casi il digitale è considerato importante per il funzionamento dell'ente non profit, ma allo stesso tempo solo il 5% dei rispondenti considerano che i dirigenti abbiano ottime competenze digitali e il 40% di essi vorrebbe che i dirigenti siano più consci dell'importanza del digitale per il proprio ente e che investano di più nella digitalizzazione (nel 65% dei casi). I dati sopra enunciati mostrano sicuramente un buon inizio, ma è ovvio che occorre ancora tanto impegno, investimento e volontà per portare un ente a un buon livello di digitalizzazione. La trasformazione dovrebbe partire, a mio avviso, dall'organo dirigente in modo che le organizzazioni diventino meno "chiuse" all'investimento e al cambiamento. Attraverso questo elaborato vorrei capire inoltre qual è la situazione della connessione in rete e del digitale in Italia, per scoprire ulteriormente se anche la popolazione considera l'aspetto digitale così importante nella comunicazione dell'impresa non profit.

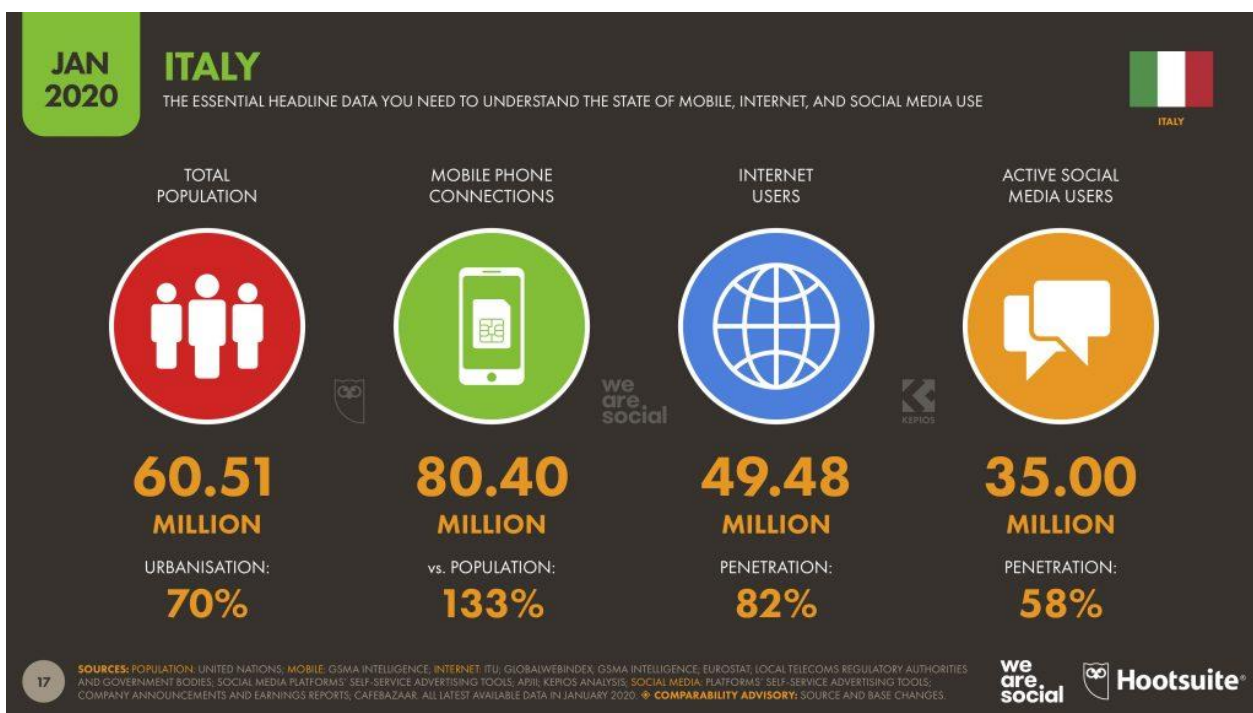


Figura 2.2 Digital in Italia, Fonte: We are social 2020

Una ricerca annuale sul digitale in Italia (2020)<sup>55</sup> rivela che l'82% della popolazione è connessa all'Internet: circa 50 milioni sono utenti online e 35 milioni (58%) utenti dei social media (Fig.2.2). I dati sopra rappresentati sono notevoli e dimostrano grandi opportunità per tutte le aziende, comprese le non profit e ritengo che non dovrebbe essere trascurata la questione dei social media, su quali si trascorre mediamente 6 ore al giorno, nemmeno quella del mobile, in quanto l'83% della popolazione lo usa attivamente per essere connessa e raggiungibile sempre. Secondo l'analisi della sopra nominata ricerca, gli esperti di *We Are Social* ipotizzano per il futuro del digitale:

<sup>55</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social> un'indagine condotta da *We Are Social* in collaborazione con *Hootsuite* per capire il trend dei social media e del digitale in Italia e nel mondo.

- Un incremento dei materiali video perché accessibile a tutte le persone, anche con basso livello di alfabetizzazione;
- L'immagine diventerà uno strumento essenziale, perché il web si sta orientando verso un aspetto sempre più *visual*;
- Gli URL evolviranno verso un aspetto più visuale in modo da poter soddisfare anche livelli più bassi di alfabetizzazione, così come si passerà al controllo vocale al posto del digitare.

È da considerare valida l'ipotesi sulla diffusione del video, in quanto il video si rivela di maggiore impatto e immediato nel trasmettere il messaggio, e, in una società frenetica e caratterizzata dalla globalizzazione e l'immigrazione, questo mezzo di comunicare sembra essere utile ed efficace anche per le ONP nel comunicare con tutti i pubblici, soprattutto gli enti che si occupano dell'accoglienza dei migranti e l'inclusione sociale e lavorativa di persone svantaggiate (fra i quali spesso si ritrovino i migranti giovani e adulti). Alla luce di quanto esposto sopra, la comunicazione nel non profit, può essere studiata, da un lato, analizzando le sue azioni strumentali e dall'altro, riflettendo sul modo di agire delle ONP nelle loro relazioni interne ed esterne. Analizzerò, quindi, nel prossimo capitolo, gli strumenti principalmente utilizzati nel non profit, e in particolare dall'impresa sociale. Prima però, ritengo utile descrivere il fenomeno dei Social Network e l'importanza che rivestono nella comunicazione.



### 2.2.2 I Social Network.

Fino a pochi anni fa il sito web rappresentava il primo passo per farsi vedere al mondo web, era quindi uno strumento indispensabile per le aziende, ma anche per i non profit. Oggi invece è molto più veloce e facile da creare e gestire una pagina Facebook o un blog, piuttosto che un sito web, che pur essendo uno strumento molto efficace ed utilizzato, richiede più lavoro, competenze e costi più alti. Oltre a questo, i contenuti che sono pubblicati sul sito sono più complessi e devono essere aggiornati continuamente, mentre sul blog o sulla pagina Facebook sono più semplici e più “vicino” agli utenti. I social media rappresentano una parte componente dei nuovi media, è l’ambito dove interagiscono maggiormente gli utenti, mentre per le organizzazioni sono il campo dove si rafforzano i rapporti con i propri pubblici. Sono un luogo di aggregazione e visibilità e quindi lo strumento ideale per l’auto narrazione, in quanto offrono la possibilità di scegliere come presentarsi al pubblico. Presentano, inoltre, i seguenti vantaggi (Ruggeri 2012)<sup>56</sup>:

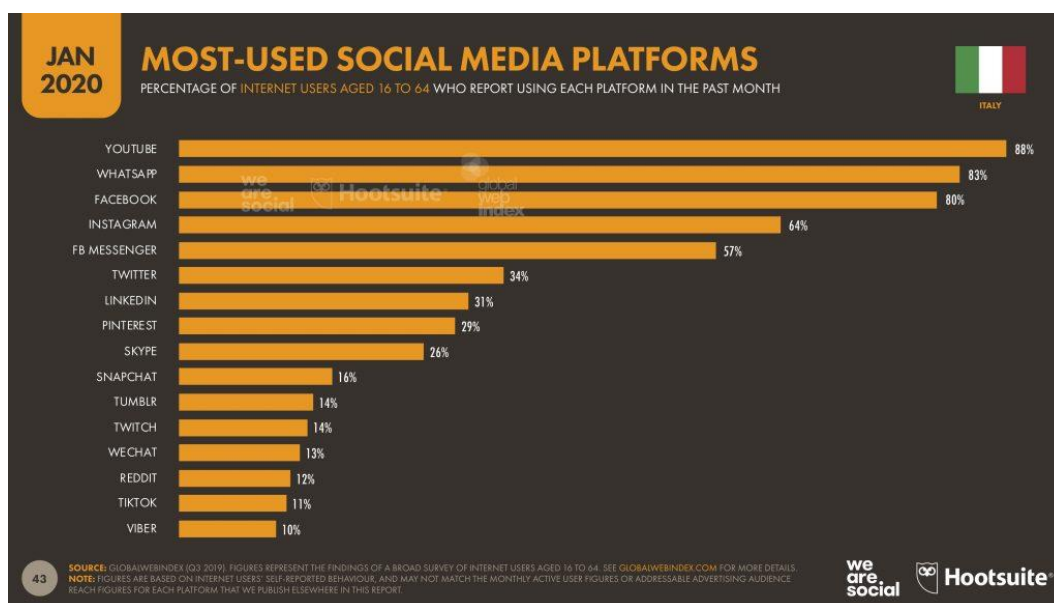
- Permettono di mantenere il rapporto con il pubblico interno ed esterno;
- Coinvolgere gli utenti, determinandoli a identificarsi con l’istituzione;
- Diffondere le iniziative, i valori dell’istituzione e i messaggi senza l’intermediazione dei media tradizionali;
- Trovare nuovi utenti;
- Arrivare a propri utenti attraverso diversi supporti;
- Ascoltare feedback e idee;

---

<sup>56</sup> - Ruggeri G. (a cura di) (2012), *Cambiati dalla rete: vivere le relazioni al tempo dei social network*, Padova: Edizioni Messaggero

- Avere un canale informale di comunicazione alternativo al sito web.

Dato che i social media vengono percepiti come uno dei principali canali di socializzazione, da un lato per il tempo che si investe usandoli, e dall'altro perché prendono posto ai canali tradizionali di socializzazione, come la famiglia, la scuola, la chiesa ecc., vorrei presentare alcune piattaforme social più utilizzate in Italia (Fig. 2.3), secondo i dati dell'agenzia We are social.



*Fig. 2.3 Le piattaforme social maggiormente attive in Italia. We are social, 2020.*

La piattaforma **YouTube** è la più attiva in Italia, secondo i dati del Report Digital in Italia 2020. È il portale di video sharing più famoso al mondo. Annualmente vengono caricati più di 2 miliardi di video. È stato fondato nel 2005 e si è guadagnato il grande successo con l'acquisizione del portale da parte di Google nel 2009, per 1,65 miliardi di dollari. Oggi rappresenta quasi un canale tv in cui ci si può trovare di tutto gratis, è una valida alternativa per chi è alla ricerca di altro, rispetto al palinsesto televisivo. Per le imprese, invece, rappresenta un ottimo strumento per farsi conoscere, per promuovere i propri servizi o

prodotti, per fare storytelling o testimonial, anche perché gli altri social network come Facebook permettono la diffusione dei link con i diversi utenti. Ognuno può crearsi un canale, ossia un proprio video network personale, dove caricare i propri video e ottenere visualizzazioni, *like*, *dislike* e commenti da parte della *community*. Gli ultimi dati sulla situazione di YouTube risalgono al 2019 e dimostrano un grande incremento in termini di video e visualizzazioni: la piattaforma conta 2 miliardi di utenti in tutto il mondo, è considerata la piattaforma più efficace per il video marketing dal 58,8% dei marketer<sup>57</sup>, ogni minuto vengono caricate su YouTube circa 500 ore di video in tutto il mondo. Parliamo di 30 mila ore di video caricate ogni giorno, ci vorrebbero circa 82 anni per guardare la quantità di video caricati sulla piattaforma in una sola ora. E nonostante questi numeri siano a dir poco sbalorditivi, non sono nulla se confrontati con le ore che gli utenti trascorrono a visualizzare i video, che arriva a 3,45 miliardi di visualizzazioni al mese, un miliardo di visualizzazioni al giorno da mobile, una sessione media di visualizzazione dura più di 40 minuti. Per fare un paragone, già nel 2014 i video condivisi su Facebook raggiungevano un miliardo di visualizzazioni al giorno, diventando il principale competitor di YouTube, oggi il numero di visualizzazioni è arrivato a più di 5 miliardi al giorno.

**Facebook** è il terzo social network più utilizzato in Italia, dopo YouTube e Whatsapp, mentre si trova al primo posto a livello mondiale. È stato fondato nel 2004 come rete di aggregazione degli studenti dell'università di Harvard e significa letteralmente “libro delle facce”. Poi l'accesso è stato allargato ad altre università. Dal 2006 chiunque avesse compiuto 13 anni e avesse un indirizzo mail poteva accedere a questa rete. Già nel 2012 era

---

<sup>57</sup> [www.oberlo.it](http://www.oberlo.it)

diventato il social network più popolare al mondo (Ruggeri 2012)<sup>58</sup>. Facebook consente agli utenti registrati di creare una propria rete di contatti con gli amici e le persone che fanno parte della rete, condividendo con loro informazioni testuali e multimediali, link con rimandi ai vari siti ecc. Facebook è come una vetrina virtuale in cui ognuno tenta di autorappresentarsi nella maniera in cui preferisce che spesso è diversa da quella reale. Gli utenti hanno la possibilità di pubblicare sulla propria bacheca dei post testuali, foto, video, audio, link. ecc. Possono commentare i post degli altri, usufruire delle funzioni *Share* e *Like* per condividere il post di un amico con altri utenti o per essere segnalati nell'elenco delle persone a cui piace il post. Si possono inoltre scambiare messaggi privati con gli utenti tramite la funzione Message o comunicare contemporaneamente con più utenti attraverso la chat privata – Messenger, che il sito mette a disposizione.

Dal 2013 Facebook ha introdotto la tecnica degli *hashtag* utilizzata da Twitter, per cui i contenuti postati possono essere archiviati in base alle tematiche e trovati attraverso questi *hashtag*, appunto. La tecnica prevede che le parole precedute dal simbolo # (cancelletto) si trasformino in collegamenti ipertestuali, in modo tale che all'interno della piattaforma si possano trovare tutti i contenuti che contengono lo stesso *hashtag*. Facebook è, dicevamo precedentemente, un mezzo per aumentare la visibilità: basta che un utente metta *Like* a un post e questo diventa visibile a tutti i suoi amici e così via. Ma le aziende (le organizzazioni, enti) devono distinguersi dai loro competitors, devono guadagnare l'attenzione degli utenti per avere successo sui social network, per cui i post devono essere ben curati e adeguati al

---

<sup>58</sup> - Ruggeri G. (a cura di) (2012), *Cambiati dalla rete: vivere le relazioni al tempo dei social network*, Padova: Edizioni Messaggero.

mezzo di comunicazione per una comunicazione efficace. Alcune strategie che potrebbero portare a migliori risultati, sono:

- Pubblicare molto frequente;
- Rispettare le norme della scrittura sul web e secondo le regole di fruizione del mezzo;
- Scrivere post sintetici e accattivanti, e offrire solo le informazioni principali;
- Scrivere frasi brevi e lineari e non esagerare con i tecnicismi;
- Evitare gli errori soprattutto in una comunicazione professionale di un'azienda;
- Inserire gli *hashtag* nei contenuti dei post per incentivare la circolazione dei contenuti.

Anche **Instagram** si rivela una piattaforma di successo nell'epoca dello storytelling perché offre la possibilità di raccontare storie. Rispetto a Facebook, Instagram è uno strumento più semplice, dove si comunica attraverso le immagini o video di pochi secondi, essendo “il social network del visual storytelling per eccellenza”. Instagram è stata fondata nel 2010 come un'applicazione per iOS e in due mesi ha raccolto milioni di utenti attivi. Dal 2011 è stato possibile associare alle immagini degli *hashtag* per poterle categorizzare e ritrovare in base alla tematica. In meno di un anno, Instagram ha raggiunto 150 milioni di immagini condivise e 10 milioni di utenti attivi (Ruggeri 2012)<sup>59</sup>. Il suo successo viene consacrato con l'acquisizione della piattaforma da parte di Facebook per circa 1 miliardo di dollari divisi tra denaro e azioni. Dal 2016 la durata dei video che si possono condividere è

---

<sup>59</sup> - Ruggeri G. (a cura di) (2012), *Cambiati dalla rete: vivere le relazioni al tempo dei social network*, Padova: Edizioni Messaggero.

aumentata fino a 60 secondi e sono state implementate le Stories, contenuti che gli utenti possono pubblicare e che vengono eliminati automaticamente dopo 24 ore. Alla luce di quanto esposto sopra, Instagram si rivela una buona opportunità di marketing per le aziende, visto che nel 2021 ha superato a livello mondiale 1 miliardo di utenti attivi, e oltre 500 milioni di utenti che utilizzano la piattaforma ogni giorno, rendendola una tra le piattaforme social più popolari. Il social network è uno strumento che permette di far conoscere la propria identità sociale ed esplorare quella degli altri, organizzare e gestire la propria rete sociale e di mettersi in contatto con nuovi utenti. Oltre alle opportunità espresse in precedenza, è importante prendere in considerazione anche le criticità nell'adozione delle strategie comunicative:

- Frammentazione – i contenuti postati sono spesso estrapolati dal contesto producendo delle distorsioni;
- Inattendibilità – bisogna sempre prestare attenzione alla veridicità delle informazioni condivise dai nostri amici;
- Rischi di conclusioni errate sull'identità del soggetto in base al suo messaggio;
- Idealizzazione dell'altro – spesso si cerca di riempire in vuoti informativi con proprie aspettative;
- Sovraccarico informativo – troppi post inutili giusto per “esserci”.

Infine, per concludere questo capitolo sulla comunicazione nel non profit e sulla digitalizzazione, ritengo utile riportare alcune buone prassi per la comunicazione

dell'impresa sociale, secondo Napolitano (1999)<sup>60</sup>, che potrebbero rivelarsi utili nello studio del capitolo successivo:

- Evitare di utilizzare messaggi, linguaggi o immagini moralistici, colpevolizzanti o vittimistici;
- Adottare una comunicazione onesta, veritiera e corretta;
- Offrire informazioni chiare, complete e comprensibili;
- Il messaggio deve essere chiaro e coinvolgente ma non aggressivo;
- Non utilizzare messaggi o immagini che presentano in modo distorto lo stato di bisogno dei beneficiari;
- Non deve neanche sovrastimare gli effetti benefici dell'azione sociale o comunicare la qualità superiore a quella erogata realmente, trasmettere troppa preoccupazione o utilizzare immagini troppo patetiche;

È importante costruire giorno per giorno una comunicazione coerente con i valori dell'impresa, trasparente, coinvolgente e completa, anche avvalendosi di altre prassi comunicative tipiche del settore for profit che possono essere adattate all'impresa sociale.

---

<sup>60</sup> Napolitano E.M. (1999), *La qualità nell'impresa sociale: strumenti per il non profit*, Milano: Franco Angeli.

### 3 LA POLITICA DI COMUNICAZIONE DELL'IMPRESA SOCIALE

La comunicazione è alla base della vita sociale, ma la sua centralità sociale è diventata oggetto di studio solo nel XX secolo. Nel passato il ruolo della comunicazione era considerato marginale, ma oggi, nelle società dello scambio informazionale, la comunicazione ha acquisito una rilevanza importantissima e si ritrova alla base di tutte le relazioni, “costituisce la dimensione primaria della vita e dell’azione sociale dell’uomo” (Morcellini, Cheli, 2004, p. 11)<sup>61</sup>. Poi, lo sviluppo dei media, delle relazioni interpersonali, dei trasporti, dei commerci, ma anche la globalizzazione e i processi migratori rendono sempre più visibile l’importanza sociale della comunicazione e questo incide sugli investimenti economici in questo settore: “per coloro che si occupano delle dinamiche di inclusione sociale, appare sempre più necessario indagare le complesse relazioni tra il settore del non profit e la comunicazione” (Stella R., 2008, p.91)<sup>62</sup>. Ritroviamo, quindi, vari argomenti dei ricercatori a favore dell’importanza della comunicazione in tutte le dimensioni della vita umana, mentre per il settore che trasmette valori di solidarietà, equità ed inclusione, essa diventa indispensabile. “La comunicazione delle organizzazioni non profit, almeno nella sua forma ideale, dovrebbe essere sempre una comunicazione sociale”, affermano Peruzzi e Volterrani (2016), e quindi deve promuovere idee ispirate ai valori di

---

<sup>61</sup> Morcellini M., Cheli E. (2008), *La centralità sociale della comunicazione*, Milano: Franco Angeli, p.11.

<sup>62</sup> Stella R., (2008), *Spazi comunicativi contemporanei*, Roma: Editori riuniti, p.91.



equità e di inclusione, di solidarietà e di eguaglianza, prestando attenzione anche ai soggetti svantaggiati (Peruzzi, Volterrani, 2016)<sup>63</sup>. Generalmente, la comunicazione nell'ambito sociale rappresenta, per prima cosa, la responsabilità degli enti (sia profit che non profit) nei confronti del proprio pubblico e dovrebbe trasmettere prima di tutto un valore etico (Pira, 2005, p.22)<sup>64</sup>. Dall'altra parte, i ricercatori nel campo considerano che il non profit sia l'unico attore della comunicazione sociale, a differenza degli enti pubblici e delle imprese private che sono soltanto interpreti di questa comunicazione, pur svolgendo attività comunicative che promuovono la sostenibilità, la solidarietà e la responsabilità sociale. A questo punto sembra giusto chiedersi dove si colloca la comunicazione dell'impresa sociale, in quanto organizzazione non profit, da un lato e impresa privata, dall'altro?

Nella mia ricerca vorrei descrivere e analizzare quali sono gli strumenti di comunicazione che un'impresa sociale usa nel relazionarsi con i propri pubblici e in particolare andrò a indagare il modo in cui essi vengono utilizzati e se trasmettono un valore sociale.

### **3.1 La comunicazione in ambito sociale: finalità e strategia.**

In questa sede, prendendo spunto dal fatto che la comunicazione “è sempre e comunque un fenomeno sociale”, si ritiene che la comunicazione intrapresa da ogni tipo di ente del Terzo settore (ETS) possa integrarsi nel campo della comunicazione sociale, con la condizione che nei suoi messaggi vengano condivisi valori sociali o promossi un atteggiamenti solidali;

---

<sup>63</sup> Peruzzi, Volterrani (2016), *La comunicazione sociale*, Roma: Laterza.

<sup>64</sup> Pira F., Pistolozzi V. (2005), *Come comunicare il sociale. Strumenti, buone pratiche e nuove professioni*, Milano: Franco Angeli, p.22.

ma anche perché dal latino *communis* significa “insieme”, “condiviso”. In questo senso la condivisione rappresenta il valore sociale della comunicazione: da un lato la comunicazione genera relazioni essenziali per la convivenza nella società, dall’altro diventa mediatore tra la vita quotidiana dei cittadini e il sistema istituzionale. Inoltre, si può aggiungere che anche i mezzi di comunicazione di massa svolgono una funzione sociale, in quanto sono tante le ONP che si avvalgono di questi strumenti per promuovere i loro messaggi o per farsi conoscere e aumentare la propria visibilità. Ad esempio, mettono in atto delle *media relations* attraverso un ufficio stampa, acquisiscono spazi pubblicitari nelle testate, ma anche alla radio e TV per veicolare messaggi informativi e promozionali, si presentano ai dibattiti radiofonici e televisivi per sostenere una causa o un’idea che l’ente abbraccia.

Considerando che la comunicazione sociale rappresenta uno scambio tra diverse parti della società, gli individui, così come le varie istituzioni e organizzazioni cercano di condividere idee e valori per contribuire al miglioramento della comunità, diventa ancora più evidente la necessità di comunicare in maniera efficace e bidirezionale, perché, secondo alcuni ricercatori, solo attraverso la comunicazione sociale si arriva all’innovazione nella società (Morcellini, Cheli, 2008)<sup>65</sup>. A questo punto diventa necessario chiarire il concetto della comunicazione sociale per capire meglio in che modo vengo condivise le idee e i valori, appunto. Prima di enunciare i concetti di vari ricercatori in merito alla comunicazione sociale, ritengo opportuno precisare che, nonostante si possano trovare varie definizioni nella letteratura del campo, non esiste una definizione univoca, affermano gli studiosi, e diventa difficile capire le sue peculiarità “sociali”. Essa comprende un concetto molto ampio e per evitare una deviazione da questo percorso di ricerca, ci concentreremo su un

---

<sup>65</sup> Morcellini M., Cheli E. (2008), *La centralità sociale della comunicazione*, Milano: Franco Angeli.

aspetto della comunicazione sociale che si rispecchia nell'attività comunicativa dell'impresa sociale che approfondirò nei sotto paragrafi successivi. Con questa premessa, intendo mostrare alcune interpretazioni, di diversi ricercatori, del concetto di comunicazione sociale. Binotto (2010, p.16)<sup>66</sup> considera la comunicazione sociale “uno spettro di pratiche e messaggi, di spot pubblicitari di utilità pubblica; campagne realizzate da istituzioni o enti non profit con una griglia di scelta dei temi, degli interlocutori, dei linguaggi e delle finalità”. Per contro, le ricercatrici Puggelli e Sobrero (2010)<sup>67</sup> affermano che non si può definire comunicazione sociale solo le campagne realizzate dalle ONP, dove si aggiunge l'opinione di alcuni ricercatori nella materia, secondo quali non devono essere considerate sociali le campagne che spingono i consumi, perché spesso le imprese commerciali realizzano campagne sociali in collaborazione con le ONP, con lo scopo di aumentare le vendite e realizzare profitti, ma non per promuovere valori sociali o per rispondere ai bisogni della collettività. È difficile, quindi, stabilire i confini della comunicazione sociale, per questo ritengo più opportuno concentrarci sull'aspetto di trasmissione di idee all'esterno da parte di un ente. In questo senso, Binotto (2010) afferma che le pratiche comunicative debbano rappresentare un investimento, una possibile causa dello sviluppo dell'organizzazione o una conseguenza della scelta strategica, perché non investire nella comunicazione porta ad una scarsità di risorse, di volontari, di strumenti mediali e, di conseguenza, alla mancanza di riconoscibilità e attrattività, il che rende l'ONP una realtà chiusa e introversa. Però una carenza comunicativa di un ente può avere motivi anche diversi da quelli finanziari: ad esempio, l'incapacità di comunicare delle piccole realtà, che non dispongono di una figura che potrebbe occuparsi almeno parzialmente

---

<sup>66</sup> Binotto M. (2010), *Comunicazione sociale 2.0: Reti, Non profit, Partecipazione*, Roma: Nuova Cultura, p.16.

<sup>67</sup> Puggelli F.R., Sorbero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Roma: Carocci.

dell'ufficio stampa e delle attività di marketing e comunicazione; oppure la scelta di non comunicare all'esterno, di non creare nuove reti, ma di tenere i valori all'interno del proprio gruppo. Invece una buona strategia comunicativa accompagnata dalla volontà di comunicare e un investimento adeguato, potrebbe stimolare la crescita dell'organizzazione, perché la comunicazione è un elemento importante, dal punto di vista strategico per un'azienda orientata al successo e ad ogni modo per attrarre fondi e persone (fundraising e peopleraising) servono strumenti di marketing e risorse da investire nella promozione. Un'altra interpretazione è nell'opera di Pira (2005)<sup>68</sup>; Secondo l'autore, la caratteristica fondamentale della comunicazione sociale è il suo contenuto valoriale, mentre la comunicazione è di diverse tipologie, a seconda del tipo di soggetto che la promuove, pur veicolando messaggi simili:

- La comunicazione assume una dimensione sociale quando gli enti pubblici che offrono servizi ai cittadini, promuovono una comunicazione di pubblica utilità;
- La comunicazione che cerca di sensibilizzare l'opinione pubblica è diversa in base alle organizzazioni del Terzo settore, diverse tra loro per le attività svolte e le finalità perseguite, ma con gli stessi obiettivi solidali;
- La comunicazione sociale nella quale l'individuo cerca di coinvolgersi sempre di più.

Volendo continuare l'idea di Pira (2005), considerando che tra gli attori della comunicazione sociale si ritrovano anche gli enti pubblici e le aziende commerciali, oltre all'attore principale – la società civile, si ha come conseguenza che gli enti pubblici mettono

---

<sup>68</sup> Pira F., Pistolozzi V. (2005), *Come comunicare il sociale. Strumenti, buone pratiche e nuove professioni*, Milano: Franco Angeli.

in atto la comunicazione sociale quando si impegnano in campagne e temi di interesse collettivo, mentre le aziende profit quando adottano un atteggiamento etico con particolare attenzione ai problemi sociali, ambientali e culturali.

Binotto trova, per di più, una correlazione tra le organizzazioni del Terzo settore e la tendenza di dotarsi di professionisti e strumenti di comunicazione efficienti. Come ho già specificato nel capitolo precedente, gli enti non profit e specialmente le imprese sociali, cercano di assumere personale di alta qualifica. Infatti, una ricerca empirica sulle esperienze di molte associazioni e imprese sociali ha mostrato che c'è un'interdipendenza tra la crescita delle risorse con le competenze adeguate e le attività svolte nel campo delle relazioni pubbliche e dei media (Binotto 2010)<sup>69</sup>. Questo si spiega, secondo l'autore, dalla tendenza degli enti a migliorare la propria comunicazione motivate dalla necessità di visibilità e reputazione, ma anche dalla concorrenza per il fundraising e dalla volontà di intervenire nel dibattito dei problemi sociali. Infatti, tale esigenza di comunicare all'esterno nasce dalle intenzioni di promuovere le proprie iniziative, dalla necessità di farsi conoscere e di rendere conto di quanto è stato realizzato, per collocarsi nell'immaginario delle comunità locali e, a seconda delle attività svolte dall'ente, per aumentare la consapevolezza, la responsabilità e la solidarietà dei cittadini. Gli enti cercano quindi di rendere visibili i temi sociali di cui si occupano maggiormente o esclusivamente e la propria missione sociale.

---

<sup>69</sup> Binotto M. (2010), *Comunicazione sociale 2.0: Reti, Non profit, Partecipazione*, Roma: Nuova Cultura.

### **3.2 Strumenti e tecniche di comunicazione per l'impresa sociale.**

Tutti gli strumenti comunicativi che un'organizzazione non profit adotta nel suo percorso operativo sono scelti in base alle sue capacità di abbinare le necessità di comunicazione a quelle di misurazione e organizzazione di tali attività comunicative, con lo scopo di migliorare continuamente e comunicare all'esterno in maniera efficace, in seguito ad una corretta comunicazione interna. In questa ricerca l'obiettivo è di studiare la comunicazione come strumento per farsi conoscere, quindi in questa sede vorrei concentrarmi sulle tecniche e gli strumenti che gli specialisti del settore considerano adeguati al mondo non profit, in particolare all'impresa sociale. Secondo Napolitano (1999)<sup>70</sup> le tecniche comunicative adottate dalla maggior parte delle imprese sociali comprendono principalmente la pubblicità, il direct marketing, le relazioni pubbliche (PR), la comunicazione interna e gli eventi. Egli considera che le prassi comunicative identificate nel non profit, come la comunicazione interna, i new media, attività di ufficio stampa ecc., possano essere tranquillamente adattate anche all'impresa sociale nello specifico. In ogni caso, occorre sempre trovare le forme di comunicazione adeguate a comunicare i valori quali etica, onestà, rispetto per le persone, qualità, innovazione e impegno sociale. Valori che si devono ritrovare, tra l'altro, nella comunicazione di un'impresa sociale poiché influenzano le relazioni e la reputazione. Gli stessi strumenti vengono identificati anche negli studi di Puggelli e Sobrero (2010)<sup>71</sup> nel quale attribuiscono maggiore importanza alla

---

<sup>70</sup> Napolitano E.M. (1999), *La qualità nell'impresa sociale. Strumenti per il non profit*, Milano: Franco Angeli.

<sup>71</sup> Puggelli F.R., Sorbero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Roma: Carocci.

pubblicità sociale o la pubblicità non a scopo di profitto, che secondo le autrici, deve avere lo scopo di sensibilizzare gli individui verso un tema sociale e promuovere comportamenti solidali, oltre agli obiettivi e alle finalità universalmente condivisi. Secondo le ricercatrici per una comunicazione efficace occorre sempre definire innanzitutto gli obiettivi, il target e il budget a disposizione; è importante, inoltre, effettuare delle ricerche di mercato per capire dove si colloca l'organizzazione, i pubblici ai quali si rivolge, l'efficacia dei messaggi diffusi precedentemente ecc., per capire se l'immagine dell'ente è coerente e riconoscibile su tutti i mezzi impiegati fino a quel momento (sul sito web, sulla carta da visita, negli spot pubblicitari ecc.). Uno degli strumenti di marketing più utilizzato dalle ONP e in particolare dall'impresa sociale è la pubblicità, che infatti rappresenta una parte significativa delle attività di comunicazione sia delle organizzazioni profit che non profit. La pubblicità è una forma di informazione a pagamento, una comunicazione progettata e pagata da un soggetto, realizzata in modo professionale (di solito da un'agenzia di comunicazione) che prevede l'acquisto di uno spazio su un mezzo di comunicazione di massa (Puggelli, Sobrero, 2010, p.45)<sup>72</sup>. Prima di importare una campagna pubblicitaria, come accennato sopra, è necessario valutare il contesto in cui si vuole agire, successivamente bisogna definire gli obiettivi, creare il messaggio, scegliere i canali su quali diffondere il messaggio e quindi acquistare spazi sui mezzi scelti. Durante la campagna e dopo che essa viene conclusa occorre valutare l'efficacia e gli effetti ottenuti. I mezzi più utilizzati per la pubblicità sono: la televisione, la radio, la stampa, il cinema e la pubblicità esterna. La televisione è considerata il mezzo di comunicazione di massa per eccellenza perché in grado di raggiungere un grande numero di persone, infatti le

---

<sup>72</sup> Puggelli F.R., Sorbero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Roma: Carocci, p.45.

organizzazioni sia profit che non profit lo considerano il miglior mezzo di comunicazione per farsi conoscere e trasmettere i propri messaggi. Dall'altra parte, per realizzare uno spot televisivo ci vuole tempo, risorse finanziarie e diverse figure professionali, per cui diventa un'attività complessa che non tutte le ONP si possono permettere (gli investimenti totali sulla pubblicità in tv sono arrivati a quasi 4 miliardi di euro nel 2018, circa la metà del totale) il che denota i suoi elevati costi, rispetto ad altri mezzi (Puggelli, Sorbero, 2010). La radio, invece, è in grado di raggiungere un grande numero di persone in diversi momenti della giornata e a differenza della TV può essere ascoltata mentre si fanno tante altre cose, il che significa un aumento del rischio che l'ascoltatore si perda il messaggio. Tuttavia l'utilizzo della radio come mezzo di comunicazione, se sfruttato in maniera adeguata può risultare comunque efficace, poiché tante emittenti radiofoniche si trovano disponibili a offrire spazi gratuiti per iniziative sociali, perché richiedono bassi costi di produzione e anche i costi della pubblicità nella radio contano circa un decimo di quelle nella tv<sup>73</sup>. Per quanto riguarda la stampa, essa rappresenta un mezzo che permette di fornire più informazioni rispetto ad altri mezzi, ma gode di minore attenzione da parte della popolazione. Infatti, i quotidiani cartacei vengono letti soltanto dal 40,5% degli italiani (quelli online ancora meno: il 25%)<sup>74</sup>, i settimanali dal circa 29% della popolazione, mentre i mensili dal 24,7%. In fine, la pubblicità esterna (le affissioni) che, stando alle opinioni delle ricercatrici Puggelli e Sorbero, viene ancora utilizzata da alcune realtà, in quanto rappresenta il mezzo tra i più antichi che si rivolge a tutte le persone, ma che rischia di non arrivare ai pubblici ai quali punta un'organizzazione, senza contare che richiede creatività e attenzione ai messaggi veicolati, da un lato, ma offre vantaggi di flessibilità geografica e

---

<sup>73</sup> <https://www.censis.it/comunicazione/16%C2%B0-rapporto-censis-sulla-comunicazione-0>

<sup>74</sup> 13° Rapporto sulla comunicazione "I media tra élite e popolo", Censis-Ucsi, Roma, 2016.



costi ridotti, dall'altra. Inoltre alcune ONP, comprese le imprese sociali utilizzano i volantini e altri materiali cartacei (dépliant, flyer, brochure) come mezzo di comunicazione e promozione; secondo i dati Istat 2015, vengono utilizzati da circa un terzo delle organizzazioni non profit<sup>75</sup>. Occorre aggiungere che con la digitalizzazione che ha penetrato quasi ogni aspetto della vita sociale, anche i "volantini", cioè i materiali sopra elencati, spesso vengono pubblicizzati attraverso il canale digitale e rappresentano una riproduzione dei materiali cartacei in diversi formati, dal PDF e immagine caricata nel web al html e flash. A differenza della variante cartacea, il volantino online viene distribuito attraverso la mail e allo stesso tempo può essere caricato e aggiornato sul sito web o sull'app dell'organizzazione che lo promuove, questo permette all'utente di consultarlo quando preferisce senza dover aspettare l'e-mail. Contiene, inoltre, servizi aggiuntivi come link alle promozioni, sito web, schede prodotto/servizio in modo che possa raggiungere immediatamente l'informazione di suo interesse. Anche questo può essere considerato un mezzo di comunicazione, utilizzato dalle imprese sociali, valido in quanto, da una ricerca sull'uso dei volantini online è emerso che più della metà degli italiani preferiscono il formato digitale e il 30% ne fa uso in maniera regolare, mentre il 22% preferisce sia il formato cartaceo che digitale. Poiché essendo digitale permette di monitorare il flusso degli utenti e le interazioni, cosa che è quasi impossibile con il volantino cartaceo. Un altro strumento ritenuto valido per il marketing sociale è il direct marketing (direct mail e telemarketing), una tecnica che secondo gli specialisti permette di ottenere una risposta diretta da parte del cliente. È un mezzo di comunicazione molto diffuso e preferito da tanti utenti perché non implica l'incontro fisico tra persone. Nel caso di un'impresa sociale che

---

<sup>75</sup> <https://www.istat.it/it/archivio/229719>

presta servizi di formazione, ad esempio, è un mezzo valido per trasmettere comunicazioni ai propri studenti. L'elemento fondamentale per questo strumento è il database che bisogna aggiornare costantemente, mentre il vantaggio consiste nel creare una relazione diretta con il cliente o il potenziale cliente. Il direct mail marketing rappresenta, come accennato sopra, uno dei migliori canali per potenziare le relazioni con gli utenti e in generale uno degli strumenti più efficaci per comunicare sul web. Lo dimostra *E-mail Marketing Statistics* di MailUp (2013): ogni anno in Italia sono inviate circa 12 miliardi di e-mail, di quali circa il 69% sono Newsletter (per informare), il 30,8% sono DEM (per fare promozione) e solo lo 0,2% sono e-mail transazionali. Il Report Digital in Italia 2018 ha mostrato, con riferimento a Google Consumer Barometer<sup>76</sup>, che i canali che determinano di più gli utenti ad acquistare un prodotto o un servizio sono, infatti, la televisione (nel 25% dei casi), il canale online (nel 21% dei casi), la direct mail (10%) e l'acquisto in negozio (10%), seguito poi dalla stampa (8%), i cartelloni pubblicitari, la radio ecc. Gli studiosi suggeriscono di tenere sempre conto del modo in cui gli utenti leggono le newsletter. Infatti, diverse ricerche hanno mostrato che l'utente "scansiona in meno di un minuto solo la parte introduttiva e le prime parole di ogni riga della newsletter<sup>77</sup>", la scansione risulta simile alla lettera F, mentre la parte destra resta spesso dimenticata (Fig.2.4). Gli esperti di *e-mail marketing* suggeriscono, inoltre, di evidenziare le parole chiave, posizionarle nella parte sinistra della newsletter e di strutturarne il contenuto in poche sezioni e paragrafi, per non stancare il lettore.

---

<sup>76</sup> <https://www.consumerbarometer.com/en/about/> - I numeri offerti da Google Consumer Barometer sono basati sui risultati di un sondaggio somministrato a soli utenti adult.

<sup>77</sup> Osservazioni che nascono dall'esperimento di Nielsen sul movimento degli occhi dell'utente – *eyetracking* (Fig. 2.4).



Fig.2.4 Eye-tracking web usability. Fonte: nngroup.com

### **3.3 Le Relazioni Pubbliche (RP).**

Le Relazioni Pubbliche costituiscono una forma o una modalità di comunicazione adottata da imprese, enti, istituzioni per conseguire e migliorare la loro notorietà, per valorizzare la loro specifica *mission*, per integrarsi nel tessuto sociale, per acquisire consenso, stima, simpatia presso il pubblico in generale o presso target particolari. Si occupano di gestire la reputazione e l'immagine utilizzando strumenti strategici, attuano processi di connessione ed empatia con i propri pubblici sulla base del dialogo generando quindi conversazioni, sono in grado di prevenire e gestire eventuali situazioni di crisi in cui potrebbe vertere l'organizzazione, a seguito di ciò si occupano di informare l'opinione pubblica riguardo ciò che accade e nella maniera più trasparente possibile, possono anche sostenere la presenza dell'organizzazione nel mercato e accompagnarla verso una crescita evolutiva, e di creare alleanze ad esempio con gli influencer che possano favorire l'ascesa dell'azienda. Nel Terzo Settore, così come nel profit, la comunicazione e le relazioni pubbliche sembrano, quindi, essere fondamentali per la visibilità delle organizzazioni stesse e delle loro relazioni con i media. Le relazioni pubbliche gestiscono le relazioni con i principali stakeholder dell'organizzazione, quindi una parte importante che completa la comunicazione. Risulta allora fondamentale per le organizzazioni avere almeno una risorsa che si occupi in modo continuativo della comunicazione, delle relazioni con i media e delle attività di relazioni pubbliche, essenziali per il buon funzionamento di un'ONP. Come nel marketing, anche in questo caso, è necessario definire una strategia, scegliere il messaggio più adatto, identificare le azioni e gli strumenti da utilizzare in base agli obiettivi prefissati per poter

ottenere dei risultati in linea con la visione dell'organizzazione. È importante partire sempre da una comunicazione chiara e trasparente e dalla mappatura degli stakeholder. In questo senso le ricercatrici Puggelli e Sorbero, attraverso i loro studi, ci aiutano a definire le attività di RP più utilizzate da un'impresa sociale (Puggelli, Sorbero, 2010, pp. 41-42)<sup>78</sup>, ovvero:

- Gli eventi – uno strumento destinato a creare relazioni con i diversi pubblici di riferimento; la parte più importante è che presuppone contatto diretto e coinvolgimento dei pubblici; i tipi di eventi più utilizzati sono i seminari, i convegni, convention, eventi di piazza.
- Le media relations – attività di informazione, comunicazione e relazione con i mass media per trasmettere un messaggio all'esterno dell'organizzazione; viene considerata un'attività importante per la notorietà e la conoscenza dell'organizzazione;

---

<sup>78</sup> Puggelli F.R., Sorbero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Roma: Carocci, pp.41-42.

### **3.3.1 L'ufficio stampa e il piano di comunicazione.**

L'ufficio comunicazione è “il cuore dell'organizzazione non profit” (Peruzzi, Volterrani, 2016), è quindi fondamentale per trasmettere all'esterno quello che rappresenta l'organizzazione. L'ufficio stampa, per definizione, è un organo presente in enti o aziende che ha il compito di diffondere le notizie e gestire i rapporti con i media. Costruisce relazioni sia con i soggetti esterni che con quelli interni, ma soprattutto con i giornalisti e i media per poter trasmettere al grande pubblico informazioni sull'organizzazione e le sue attività per mantenere un'immagine positiva, con cui vorrebbe presentarsi all'esterno (Peruzzi, Volterrani, 2016)<sup>79</sup>. Questo punto, a mio modo di vedere, rappresenta il filo conduttore tra relazioni pubbliche e l'ufficio stampa, poiché una delle sue funzioni più importanti è quella di selezionare il flusso di informazioni provenienti dall'ente e rivisitarle in modo tale da trasformarle in notizie interessanti per i media, questi ultimi hanno un ruolo fondamentale in quanto consentono di raggiungere sia opinion leader sia una vasta e differenziata area di pubblici. Oltre a ciò, l'ufficio stampa ha l'obiettivo di creare e mantenere relazioni non solo con i media, ma anche con altri stakeholder, come i soci, altre ONP, le reti di cui l'ente fa parte, le pubbliche amministrazioni, i partner, i cittadini ecc. Esso è importante perché pubblicizza in maniera professionale i servizi e le iniziative dell'ente, costruendo una buona reputazione, in quanto l'ufficio comunicazione di un'impresa sociale non potrà mai rischiare che il suo messaggio si presti ad interpretazioni ambigue rispetto alla prospettiva di solidarietà di inclusione dei soggetti svantaggiati e in questo contesto le organizzazioni non fanno che diventare una fonte affidabile per i media.

---

<sup>79</sup> Peruzzi, Volterrani (2016), *La comunicazione sociale*, Roma: Laterza.

In questo modo è possibile stabilire relazioni di fiducia con i giornalisti che, a loro volta, si rivolgeranno all'ente in quanto fonte competente della questione di cui si occupa. Per questo motivo è necessario che l'addetto stampa sia costantemente aggiornato su qualsiasi tipo di cambiamento e che instauri buone relazioni con i media così da poter esaminare l'idea che i giornalisti possano crearsi riguardo l'ente di riferimento. Ora vorrei concentrarmi sulle funzioni, gli strumenti e gli obiettivi dell'ufficio stampa. Un ente che non dispone di una struttura simile al suo interno, può rivolgersi ad una struttura esterna, ma a mio avviso, è molto più efficiente avere una struttura all'interno, in quanto è opportuno ritenere che dall'esterno l'attività di ufficio stampa non venga svolta in maniera continuativa, ma solo su richiesta. Come accennato in precedenza, l'ufficio stampa organizza le informazioni ricevute dai media e quelle destinate ai media, per cui un altro punto a favore della necessità di implementare una struttura interna è proprio la completezza delle informazioni di cui dispone il personale interno dell'ente rispetto alle agenzie esterne. Gli obiettivi principali dell'attività di ufficio stampa sono: di ottenere l'attenzione e l'ascolto da parte dei media, di migliorare la percezione che il pubblico ha dell'organizzazione e sicuramente rafforzare la reputazione. Per qualsiasi tipo di organizzazione, infatti, l'ascolto e la reputazione sono fondamentali. Ciò avviene attraverso il comunicato stampa, la conferenza stampa (se necessario), la cartella stampa, le pubblicazioni aziendali, le interviste ecc. Uno strumento importante per la riuscita di un'organizzazione e il governo delle sue relazioni è costituito, anche, dal piano di comunicazione volto a programmare e gestire le azioni comunicative in un arco temporale (individuando e seguendo gli obiettivi, gli attori, gli strumenti e le risorse), a prevenire e affrontare con maggiore successo le situazioni di crisi/emergenza. È importante anche per trasmettere informazioni all'esterno e per rilevare il feedback.

“Costituisce, inoltre, uno strumento di coordinamento di tutti i soggetti, le strategie e le azioni di comunicazione che l’organizzazione mette in campo per favorire il raggiungimento dei propri obiettivi di comunicazione”<sup>80</sup>. Il piano di comunicazione, oltre che come strumento, può essere inteso come un processo organizzativo vero e proprio. In questo senso, significa non ridurlo a un semplice documento che elenca le azioni comunicative dell’ente, ma pensarlo come un processo che attraversa l’organizzazione, che la coinvolge interamente e la modifica nelle sue modalità organizzative. Infine, vorrei riportare le fasi di un efficace piano di comunicazione adottato e implementato dagli specialisti del settore (Vecchiato, 2008, pp. 76-142)<sup>81</sup>:

- Analisi del contesto (sia interno che esterno) e dello scenario, una fase importante che prevede di raccogliere delle informazioni quantitative e qualitative necessarie alla creazione del piano di comunicazione;
- Individuazione e classificazione dei pubblici, misurare la qualità dei rapporti con i propri stakeholder, rilevando le loro opinioni e classificandoli in attivi e potenziali per poter adottare gli approcci necessari;
- Ascolto dei pubblici, cioè scoprire le esigenze dei pubblici e tenerne conto nella scelta degli obiettivi da seguire e delle azioni da svolgere;
- Definizione degli obiettivi (chiari, reali, raggiungibili e condivisi), importanti per la misurazione e la valutazione dei risultati;

---

<sup>80</sup> <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/strumenti-di-comunicazione/piano-di-comunicazione/index.html>

<sup>81</sup> Vecchiato G. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, Milano: Franco Angeli, pp.76-142.



- Definizione e valutazione dei messaggi chiave, che devono essere coerenti con gli obiettivi, rispecchiare quanto emerso nella fase di ascolto, devono essere chiari, credibili e comprensibili;
- Scelta della strategia di comunicazione in base ai pubblici e ai rapporti che intende stabilire, in base alla modalità di contatto e in base al tono e allo stile della comunicazione;
- Scelta degli strumenti di comunicazione (pubblicità, attività di ufficio stampa, eventi speciali, pubblicazioni on, e offline, direct marketing, testimonial, new media ecc.);
- Pianificazione delle azioni (project work) – programmare quindi tutte le azioni, le risorse, i tempi, i costi ecc. per raggiungere gli obiettivi con il miglior rapporto costi-benefici;
- Gestione della trasmissione dei messaggi con precisione, evitando le improvvisazioni, attraverso le check list, ad esempio;
- Monitoraggio, misurazione e valutazione degli effetti, pur essendo una fase difficoltosa, con analisi quantitative (misurazione) e qualitative (valutazione) dei risultati raggiunti.

### **3.3.2 La comunicazione interna.**

Uno strumento fondamentale delle relazioni pubbliche, utilizzato dalle imprese sociali, è la comunicazione interna. Essa svolge un ruolo prioritario all'interno delle aziende, poiché il benessere organizzativo ha conseguenze positive anche sulla comunicazione esterna, in quanto i dipendenti e i collaboratori sono i primi comunicatori dell'organizzazione stessa. Troppo spesso il concetto di comunicazione interna viene sottovalutato, capita infatti non di rado che le imprese si concentrino su come adattare una grande strategia di comunicazione esterna ma si dimentichino di fare lo stesso con i flussi di comunicazione interna. Questa può essere intesa come il complesso di attività finalizzate a creare una rete interna di flussi informativi e mirate, quindi, a diffondere informazioni, saperi e conoscenze e a rendere chiari e condivisi gli obiettivi di un'organizzazione complessa ai suoi dipendenti. Questa definizione rende subito chiara l'importanza che questa riveste nel portare coesione, motivazione e condivisione all'interno del personale e di tutto l'ambiente organizzativo. Gli studiosi la ritengono molto importante per il settore non profit; le ricerche hanno rilevato, infatti, che in più del 60% dei casi è vista come una delle attività più urgenti di cui sono responsabili i dirigenti e visto che ha un effetto moltiplicatore sulle relazioni esterne e sulla reputazione, è importante instaurare buoni rapporti con i dipendenti e tener conto della qualità della comunicazione tra i dipendenti stessi (Stella R., 2008). È utile specificare che “nella comunicazione interna delle non profit prevale la dimensione relazionale e si cercano diversi strumenti comunicativi per migliorare le relazioni interpersonali e l'identità associativa, anche se in realtà non ci si riesce a costruire un'identità collettiva ma piuttosto a migliorare la circolazione interna delle informazioni”

(Stella R., 2008, p. 100)<sup>82</sup>. Il non utilizzo degli strumenti tecnologici trasforma la comunicazione interna in un semplice passaparola tra il personale. Si cerca quindi di trovare diverse occasioni per migliorare la relazione con feste, momenti di confronto, riunioni ecc. Per una buona comunicazione interna, Napolitano (1999)<sup>83</sup> suggerisce alle imprese sociali di selezionare le risorse umane con la capacità di ascolto, rispetto per il cliente e reattività alle sue esigenze, con capacità di adattamento e flessibilità, attitudine a lavorare in gruppo e alla crescita personale e di avvalersi di un manager solidale, che presti sempre attenzione ai valori e alla missione dell'ente, in grado di creare un ambiente lavorativo informale e sincero, che sappia attribuire chiaramente i ruoli e si renda partecipe alle varie attività, che assume non solo persone svantaggiate ma contribuisce alla loro crescita professionale, rispettando l'identità di ogni suo collaboratore e assegnando a tutti sia attività intellettuali che operative. Per ottenere ottimi risultati è necessario, allora, che tutti i collaboratori siano messi nelle condizioni di poter accedere alle stesse fonti informative, di poter far circolare i risultati raggiunti e le esperienze del personale, nonché assicurare la sua formazione continua: ogni persona deve avere la possibilità di partecipare agli eventi, ai corsi di formazione e seminari per il miglioramento delle competenze.

---

<sup>82</sup> Stella R., (2008), *Spazi comunicativi contemporanei*, Roma: Editori riuniti, p.100.

<sup>83</sup> Napolitano E.M. (1999), *La qualità nell'impresa sociale. Strumenti per il non profit*, Milano: Franco Angeli.

### 3.3.3 Gli eventi come strumento di comunicazione esterna.

“L’evento è un’iniziativa di comunicazione complessa, circoscritta nel tempo, promossa da un’azienda/organizzazione per suscitare interesse, richiamare l’attenzione dei suoi pubblici che prevede la presenza/partecipazione diretta di un pubblico specifico” (Vecchiato, 2008, p. 144)<sup>84</sup>. Di solito l’evento fa parte del piano di comunicazione, interessa un ampio gruppo di persone ed è caratterizzato da una durata breve e da una grande dinamicità, intesa come capacità di evolversi e di presentarsi in modo differente nei diversi luoghi e nei vari momenti in cui si manifestano, infine è anche uno strumento interattivo, ovvero permette di instaurare un contatto diretto con i pubblici di riferimento, questo presuppone il coinvolgimento emotivo e la comunicazione “one-to-one”. Questo non fa che rendere l’evento uno strumento strategico “di alta comunicabilità” ma anche abbastanza complicato, in quanto richiede la conoscenza di tecniche del marketing relazionale e altre discipline (Puggelli, Sobrero, 2010, p. 43)<sup>85</sup>. Tra gli eventi speciali si distinguono: le conferenze stampa, i convegni e i congressi, le mostre e le fiere, gli open day, le manifestazioni culturali, sportive e ricreative, le celebrazioni e le feste aziendali, le inaugurazioni, i concorsi ecc. Ho deciso di soffermarmi su questo strumento, poiché sembra essere quello di maggior successo, utilizzato dalle imprese sociali. Nel 2019, infatti, in Italia sono stati complessivamente realizzati 431.127 eventi con un minimo di 10 partecipanti ciascuno e della durata minima di 4 ore (+2,3% rispetto al 2018), per un totale di 29.101.815 partecipanti (+2,5%) – mediamente 67,5 persone per evento (in leggero aumento rispetto

---

<sup>84</sup> Vecchiato G. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, Milano: Franco Angeli, p.144.

<sup>85</sup> Puggelli F.R., Sorbero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Roma: Carocci, p.43.

alle 67,3 del 2018) – e 43.398.947 presenze (+2,6%). Per quanto riguarda la ripartizione territoriale degli eventi, dei 431.127 rilevati in Italia, il 57,6% si è svolto al Nord, che ha registrato un incremento del 2,1% rispetto al 2018 (+2% al Nord Ovest e +2,1 al Nord Est), il 24,9% al Centro (+3,4% rispetto al 2018) e il 17,5% nel Sud e nelle Isole (+1,4%)<sup>86</sup>. La parte più difficile è che un evento di qualsiasi grandezza è molto impegnativo e richiede una corretta pianificazione e gestione, anche perché la grandezza incide sulla complessità dell'evento, sulle risorse da investire o sulle competenze necessarie. Nell'organizzazione di un evento, però, non bisogna cadere nell'errore di partire dall'organizzazione di esso e non dal suo contenuto, che rappresenta il vero driver in ogni scelta progettuale. L'evento richiede, inoltre, la valutazione degli obiettivi dell'organizzazione, degli obiettivi in termini di comunicazione e promozione, delle risorse a disposizione e della loro allocazione, nonché un efficace mix di strumenti utilizzabili per il raggiungimento degli obiettivi. Nel settore non profit, la motivazione che determina gli enti, come un'impresa sociale, a ricorrere all'organizzazione di un evento è legata al frequente successo che è in grado di raggiungere, in quanto ciascun evento è unico, poiché anche se ripetuto nel tempo, non ha mai le stesse caratteristiche, che dipendono da un insieme di fattori quali la durata, l'organizzazione, i partecipanti, la progettazione, la sede e il programma. Quanto detto finora non fa che dimostrare le potenzialità di questo strumento che, se sfruttato nella giusta maniera e attraverso un'ottica progettuale, può consentire all'ente di raggiungere gli obiettivi prefissati. I vantaggi che esso offre sono i seguenti:

---

<sup>86</sup> <https://www.visitpiemonte-dmo.org/oice-osservatorio-italiano-dei-congressi-e-degli-eventi-rapporto-2019/>  
Rapporto OICE, 2018-2019.

- Permette di riunire persone diverse, che hanno in comune almeno un interesse condiviso, anche nel caso di eventi virtuali (online);
- Permette di rivolgersi contemporaneamente a più persone; fa vivere un'esperienza sia al pubblico che al personale dell'organizzazione;
- Conferisce importanza al tema trattato e maggiore visibilità nei media e, oltre a tutto, è un'esperienza considerata vincente nelle strategie di marketing, promozione e comunicazione dei nostri tempi.

Come tutti gli strumenti, oltre a molti vantaggi, anche l'evento ha degli svantaggi che è bene prendere in considerazione: è sicuramente un'attività complessa, perché richiede ottime capacità di pianificazione, gestione e realizzazione; comprende tantissime variabili che potrebbero condizionarne l'esito che sono difficili da prevedere, in quanto alcune potrebbero essere fuori dal controllo (ad esempio, lo sciopero dei mezzi il giorno stabilito per l'evento); è uno strumento che comunque presenta un certo grado di rischio, anche se l'organizzazione è perfetta ed è stato pianificato tutto nei minimi dettagli; richiede tante risorse, non solo finanziarie, ma anche di tempo e di conoscenze. Oltre a tutto ciò, occorre costruire un evento in modo che attiri il target, che sia di successo e che permetta di raggiungere l'obiettivo prestabilito, per questo i professionisti del settore suggeriscono di adottare le tecniche corrette nell'organizzare un qualsiasi tipo di evento: individuare gli obiettivi che devono essere chiari, realistici e allineati con la strategia globale di comunicazione dell'organizzazione; adottare una progettazione strategica per integrare l'evento nella strategia dell'organizzazione; progettare e pianificare le azioni, i contenuti, il budget; attuare e gestire le attività logistiche e misurare i risultati per valutare il successo.

## 4 CONCLUSIONI

È opportuno premettere che l'analisi del contesto ed i dati disponibili afferiscono a una situazione che precede la pandemia; gran parte degli effetti della crisi sanitaria in atto li riscontreremo in un arco temporale di medio-lungo termine, per cui ad oggi si ritiene che tutto il Terzo Settore, pur avendo assunto un ruolo importante e significativo nel supporto alle comunità per fronteggiare le criticità derivanti dall'emergenza sanitaria e sociale, siamo assolutamente consapevoli che le stesse imprese sociali si troveranno in futuro in un'ottica di cambiamento sistemico, dove sarà necessario garantire una maggiore operatività e un maggior coinvolgimento nella creazione di valore sociale.

Stando all'opinione dei ricercatori del campo, la comunicazione è fondamentale per il funzionamento di qualsiasi impresa. L'obiettivo di questo elaborato è evidenziare quanto sia importante adottare una strategia di comunicazione per gli enti non profit, prendendo come riferimento l'impresa sociale e prendendo spunto in particolare dalle idee di Binotto secondo il quale la comunicazione nel non profit è ancora piuttosto inefficiente e necessita di professionisti per trasmettere il valore dell'ente e delle sue attività. Perciò ho deciso di esplorare gli strumenti e le tecniche comunicative utilizzate dalle imprese sociali e, più in generale dagli enti del Terzo Settore, per comunicare con i propri utenti. Allo scopo di capire qual è la situazione all'interno dell'impresa sociale, ho svolto uno studio esplorativo sul non profit e sugli strumenti di comunicazione, prendendo in considerazione sia gli strumenti tradizionali che digitali, in quanto ormai parte determinante della strategia comunicativa di un ente non profit. Ho continuato esaminando, dunque, il settore non profit/Terzo settore e in particolare l'impresa sociale, soffermandomi sulle varie definizioni

fornite dai ricercatori del campo, sulla situazione attuale a livello normativo, aggiungendo una breve incursione storica e dati a sostegno della tesi offerti dagli istituti di ricerca italiani. Emerge infatti che l'impresa sociale si configura come un'impresa tipica e diversa da tutte le altre. È diversa dalle tradizionali imprese di capitali perché caratterizzata da obiettivi, vincoli, modalità di *governance* che escludono la ricerca della massimizzazione dei profitti. È diversa sia dall'impresa pubblica, perché fondata da soggetti privati, sia dalle varie istituzioni pubbliche di erogazione di bene e servizi che non hanno natura di impresa. Infine essa è diversa anche dalla forma cooperativa così come concepita da molti ordinamenti, tra cui quello italiano, cioè come impresa di proprietà di soggetti diversi dai portatori di capitale di rischio, ma finalizzata ad apportare benefici diretti solo o prevalentemente ai proprietari. Presenta dunque caratteristiche sia dell'impresa commerciale che dell'organizzazione non profit. Oltre a ciò, le imprese sociali non vengono ancora censite dall'Istat con tale forma giuridica proprio perché l'impresa sociale rappresenta una qualifica che può essere assunta da qualsiasi tipo di impresa, anche profit, purché rispetti le condizioni richieste per legge, di cui ho discusso nel primo capitolo; a differenza, invece, la rete di istituti di ricerca Iris Network studia ampiamente l'impresa sociale come tipo di impresa a parte e grazie al loro contributo è stato possibile rilevare dati importanti sulla sua situazione attuale.

Dopodiché ho voluto esplorare il concetto di comunicazione partendo dallo studio del marketing, dalla sua evoluzione, all'analisi delle sue dimensioni, degli orientamenti, nonché dei principali strumenti utilizzati per impostare una efficace campagna di marketing. Ritengo particolarmente importante questo passaggio in quanto il marketing è oggi parte fondamentale non solo delle imprese profit ma soprattutto delle organizzazioni non profit, che da sempre si trovano a dover operare su due mercati distinti, quello dei destinatari



dell'attività e quello dei finanziatori. Le organizzazioni devono, perciò, intraprendere azioni di marketing sociale e comunicazioni sociali che sensibilizzino l'opinione pubblica e la inducano a sostenere i loro sforzi. Questo ci porta a focalizzarci sulla politica di comunicazione dove ho elencato e analizzato gli strumenti di comunicazione che i ricercatori del campo considerano adeguati al mondo non profit partendo dal concetto di "comunicazione sociale", in quanto ritenuto in assoluto il tipo di comunicazione che un'impresa sociale debba promuovere. Avendo identificato le definizioni in merito e le cifre che caratterizzano il campo della comunicazione nel presente, è emerso che un gran numero di imprese ha implementato nelle strategie comunicative anche degli strumenti di comunicazione digitale: circa il 61% delle organizzazioni utilizza il sito web come principale strumento di trasmissione dell'informazione, mentre il 30% utilizza i social network per la condivisione dei contenuti (sui quali una persona trascorre mediamente 6 ore al giorno). Per rendere chiaro il quadro riguardo l'importanza della connessione e dei new media, nonché sul potenziale posseduto dal mondo digitale in genere, ho voluto illustrare i dati delle ricerche in proposito, dai quali è risultato il fatto che circa due terzi della popolazione è connessa ad Internet, mentre il 60% circa utilizza i social media, quando il numero delle persone con competenze digitali è molto più basso (circa il 44%): questo va a rafforzare l'ipotesi di quanto possa essere efficace implementare l'utilizzo dei New media nelle strategie di comunicazione degli enti non profit, considerando che esiste un ampio bacino di utenti, potenziali clienti, donatori ecc. che le ONP potrebbero raggiungere. Allo stesso tempo i dati dimostrano anche quanto sia necessario investire, per questi enti, in figure professionali specializzate nell'utilizzo dei social media e del digitale, anche se vi è un numero ridotto di specialisti dei quali gli enti potrebbero avvalersi. Nel terzo capitolo

infine, ho approfondito gli strumenti di comunicazione tradizionale e online utilizzati propriamente dall'impresa sociale, quali pubblicità, direct marketing, eventi e in particolare le relazioni pubbliche. Ho deciso di approfondire questo strumento in quanto risulta essere quello più utilizzato dalle imprese sociali, infatti, gli studi effettuati sul settore hanno confermato la sua centralità nella comunicazione per il buon andamento degli enti non profit, evidenziando, inoltre, l'importanza che riveste l'ufficio stampa e un piano di comunicazione adeguato per l'organizzazione delle informazioni e la loro trasmissione all'esterno, quindi nella creazione di relazioni con i vari stakeholder e nel mantenimento delle stesse, in quanto favoriscono la creazione di maggior valore sociale. Il quadro teorico delineato ha permesso di trarre alcune conclusioni in merito agli strumenti comunicativi utilizzati dalle imprese sociali. In primo luogo è possibile osservare come la rivoluzione digitale abbia influito anche sulle strategie delle aziende e avendo indagato sugli strumenti digitali adottati dalle imprese sociali nelle sue strategie comunicative è evidente come vi sia ancora una certa disconnessione tra l'utilizzo del digitale e gli strumenti di marketing tradizionale. Il sito web, si rivela un ottimo strumento di comunicazione, ma ancora troppo complesso ed è, quindi, da migliorare; così come l'utilizzo dei profili social, gestiti nella maggior parte dei casi dai dirigenti, come Facebook, Instagram e Youtube, dove risulta necessario implementare delle strategie per potenziare la comunicazione sui social network. In questo senso ci tengo ad esprimere che non credo che il marketing digitale debba sostituire quello tradizionale. Le due modalità dovranno coesistere, svolgendo ruoli complementari in quanto il ruolo principale del marketing digitale è quello di stimolare l'azione e il passaparola: essendo più responsabile e trasparente del marketing tradizionale, punta a produrre risultati, mentre il marketing tradizionale si prefigge soprattutto di

instaurare un'interazione con i clienti/utenti. Infine, come scenario futuro, si può ipotizzare che l'impresa sociale e altri soggetti del Terzo settore non apporteranno grandi cambiamenti per il momento, almeno finché le amministrazioni non decideranno di investire maggiori risorse finanziarie negli strumenti di comunicazione e in specialisti altamente qualificati. Al momento gli enti si concentrano di più sui mezzi digitali per il loro costo contenuto, ma la mancanza di comunicatori specializzati non garantisce il successo della comunicazione online. Risulta infatti necessario un cambiamento culturale all'interno degli enti a proposito del concetto di comunicazione, che non dev'essere più visto come una risorsa complementare ma bensì come uno strumento strategico e fondamentale per il buon funzionamento dell'ente stesso. Oltre a quanto detto sopra, ritengo che il contributo alla definizione del tema sia comunque rilevante poiché, pur essendo limitativo e con qualche imprecisione, contribuisce a far luce sul ruolo che l'impresa sociale riveste sia a livello legislativo che a livello operativo; evidenzia le modalità di agire, gli strumenti comunicativi da adottare e, in questo senso, i miglioramenti da apportare per un ente non profit.

## 5 BIBLIOGRAFIA:

- Binotto M. (2010), *Comunicazione sociale 2.0: Reti, Non Profit, Partecipazione*, Roma: Nuova cultura.
- Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci.
- Blythe J., Cedrola E. (2013), *Fondamenti di Marketing*, Torino: Editext.
- Capecchi M. (2005), *Evoluzione del Terzo Settore e disciplina civilistica. Dagli enti non lucrativi alla "Impresa sociale"*, Cedam.
- Cartocci R., Maconi F. (2006), *Libro bianco sul Terzo Settore*, Bologna: Il Mulino.
- Kotler P. (2017), *Marketing 4.0 dal tradizionale al digitale*, Milano: Hopeli Editore.
- Morcellini M., Cheli E. (2008), *La centralità sociale della comunicazione*, Milano: Franco Angeli.
- Napolitano E. M. (1999), *La qualità nell'impresa sociale: strumenti per il non profit*, Milano: Franco Angeli.
- Peruzzi, Volterrani (2016), *La comunicazione sociale*, Roma: Laterza.
- Pira F., Pistolozzi V. (2005), *Come comunicare il sociale. Strumenti, buone pratiche e nuove professioni*, Milano: Franco Angeli.
- Puggelli F.R., Sorbero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Roma: Carocci.
- Rapporto Iris Network sull'impresa sociale 2014.
- Ruggeri G. (2012), *Cambiamenti dalla rete: vivere le relazioni al tempo dei social network*, EMP.
- Stella R., Morcellini M., Pina L. (2008), *Spazi comunicativi contemporanei*, Roma: Editori riuniti.

- Vecchiato G. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, Milano: Franco Angeli.
- Zamagni S. (2011), *Il Terzo Settore dalla A alla Z: parole e volti del non profit*, Milano: San Raffaele.

## 6 SITOGRAFIA:

- <https://www.istat.it/it/archivio/248321>
- <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/sussidiarietà-orizzontale-ed-enti-del-terzo-settore>
- <http://www.camera.it/parlm/leggi/deleghe/06155dl.htm-d.lgs.n.155,24.03.2006>
- [https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-ICT-NELLE-IMPRESSE\\_2019\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-ICT-NELLE-IMPRESSE_2019_2020.pdf)
- [http://www.impresasociale.net/osservatorio/osservatorio\\_isnet\\_2020\\_-\\_interviste\\_e\\_approfondimenti.php](http://www.impresasociale.net/osservatorio/osservatorio_isnet_2020_-_interviste_e_approfondimenti.php)
- <https://www.slideshare.net/rpolillo/il-checkup-dei-siti-web-delle-organizzazioni-non-profit>
- <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg>
- [http://www.ipab.vicenza.it/images/1890\\_Legge\\_Crispi.pdf](http://www.ipab.vicenza.it/images/1890_Legge_Crispi.pdf)
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/12/03/091G0410/sg>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/08/22/091G0313/sg>
- <https://www.bassanini.it/wp-content/uploads/2013/09/La-riforma-del-titolo-V-della-Costituzione-e-i-problemi-della-sua-attuazione.pdf>
- <https://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector-project/>
- <http://archives.marketing-trends-congress.com/2005/Materiali/Paper/It/Fagnani.pdf>
- [https://www.istat.it/it/files//2014/04/Report-16-aprile\\_maggio.pdf](https://www.istat.it/it/files//2014/04/Report-16-aprile_maggio.pdf)
- <https://italianonprofit.it/trasformazione-digitale/>
- <https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social>

- <https://www.censis.it/comunicazione/16%C2%B0-rapporto-censis-sulla-comunicazione-0>
- <https://www.consumerbarometer.com/en/about/>
- <https://www.visitpiemonte-dmo.org/oice-osservatorio-italiano-dei-congressi-e-degli-eventi-rapporto-2019/>
- <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/strumenti-di-comunicazione/piano-di-comunicazione/index.html>
- [www.oberlo.it](http://www.oberlo.it)