

*Antonella Fagnani, Dottore di ricerca
Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano
antonella.fagnani@unicatt.it*

IL RUOLO DEL MARKETING NELLE ORGANIZZAZIONI NONPROFIT

Premessa

Il marketing, già ampiamente utilizzato dalle imprese, sta oggi entrando gradualmente nella cultura degli enti nonprofit, anche se persiste ancora confusione e diffidenza attorno alla sua concreta applicazione in tale ambito. 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 nonprofit 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 nonprofit, ma piuttosto come uno strumento commerciale che rischia di snaturare il terzo settore.

Il presente contributo si sofferma dunque sul ruolo della comunicazione e del marketing nelle imprese e nelle organizzazioni nonprofit evidenziandone le differenze e le similitudini.

1 Il settore nonprofit

Il settore nonprofit rappresenta ormai una componente rilevante della realtà italiana in costante crescita che conta oltre 200 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 nonprofit, 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 nonprofit, 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.

L'introduzione del marketing in ambito nonprofit deve quindi 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 nonprofit - 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 agisce¹. L'ente opera quotidianamente in rapporto con una molteplicità di soggetti instaurando con loro delle relazioni biunivoche per scambi di varia natura² 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 di³:

- 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.

2 Il marketing nonprofit

L'origine della disciplina del marketing nonprofit risale alla fine degli anni '60 e si colloca all'interno della *Systemic and exchange school*.

Prima di questo periodo - fine anni '50 - il profilo teorico del marketing nonprofit era inscindibile dalla teoria generalista sul marketing e seguiva un approccio funzionale (*paradigma funzionalista*), ovvero studiava il percorso dei beni dal produttore al consumatore cercando di

¹ La visione etica di un'organizzazione nonprofit “evidenzia il ruolo dei valori-base, della missione che essa porta avanti, e in cui prevalgono soprattutto i ‘grandi contenuti’ e la storia dell'ente, la capacità di dare risposte concrete ai bisogni sociali, la mentalità quasi puritana nei confronti dell'impiego delle risorse, solitamente scarse”. Nella visione istituzionale invece “prevale l'attenzione agli aspetti giuridici e formali, ai problemi di contabilità e bilancio, agli adempimenti fiscali, alla gestione amministrativa del personale, ai rapporti con la pubblica amministrazione” (F. Antoldi, *Il marketing delle organizzazioni non profit: un approccio relazionale*, “Problemi di Gestione dell'Impresa”, 1999, 28, pp. 141-145).

² “Ad esempio, lo scambio che porta il volontario a donare all'Onp il suo tempo in cambio di una gratificazione personale e del soddisfacimento di spinte solidaristiche. Oppure quello che incoraggia gli associati a rinnovare l'adesione in cambio di alcuni servizi che l'Onp offre ai soci. O, ancora, quelli che legano l'Onp ai clienti (pubblici o privati) cui essa eroga servizi o vende prodotti”. (F. Antoldi, *Il marketing delle organizzazioni non profit: un approccio relazionale*, ..., pp. 146).

³ Cfr. *ibi*, p. 147.

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 consumatore⁴.

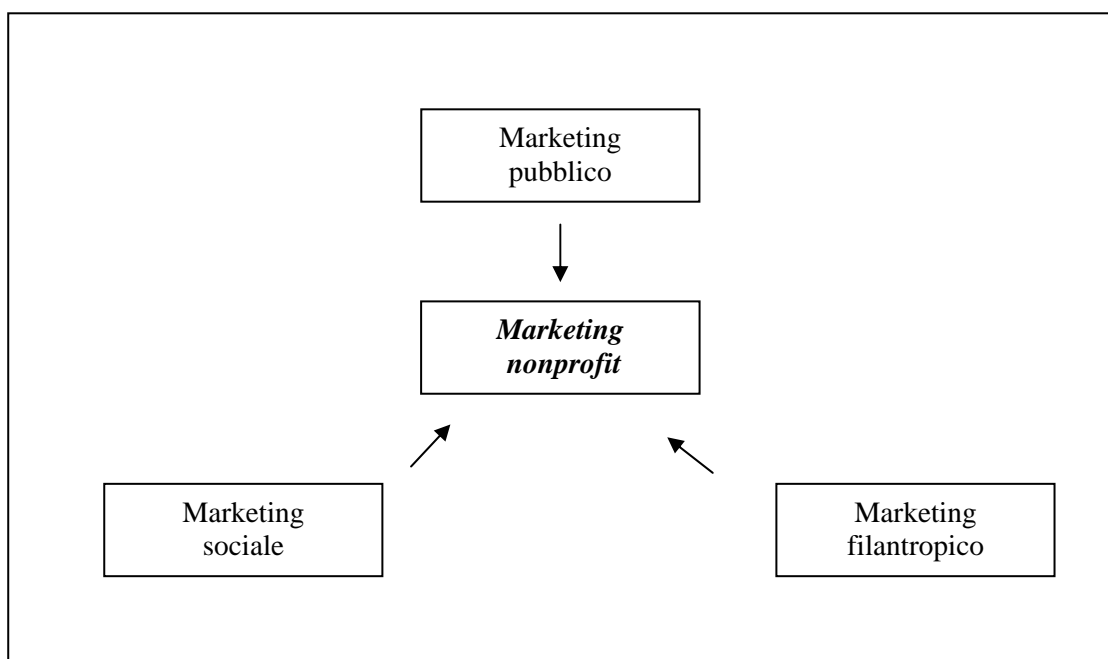
Con l'avvento della Systemic and exchange school si sviluppa l'idea di un approccio manageriale al marketing basato sul concetto di scambio (*paradigma dello scambio o transazionale*) che si sviluppa poi estendendo le metodologie di marketing anche ad istituzioni non aventi finalità di lucro, al fine di diffondere idee e cause sociali⁵. In questa nuova accezione il marketing ha il compito di promuovere gli scambi.

Sulla base di questa concezione nasce il marketing nonprofit 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. 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 studio⁶:

- il marketing pubblico;
- il marketing nonprofit;
- il marketing sociale.

Fig. 1 – Le aree di studio inerenti il marketing nonprofit



Fonte: P. Milanese, *Non-profit marketing e valore sociale*, p. 192.

⁴ Questo rappresenta quello che venne definito il 'vecchio concetto di marketing' inteso come "lo svolgimento delle attività commerciali che guidano il flusso di beni e servizi dal produttore verso il consumatore o utilizzatore". (E.T. Brioschi, *Elementi di economia e tecnica della pubblicità*, vol. II, Vita e Pensiero, Milano 1985, p. 41).

⁵ 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".

⁶ Cfr. P. Milanese, *Non-profit marketing e valore sociale*, Egea, Milano 1998, p. 118.

Il marketing pubblico riguarda l’attività dell’amministrazione pubblica (che pur non facendo ovviamente parte del settore nonprofit può avere finalità simili), mentre quello nonprofit è di pertinenza delle organizzazioni private⁷. Il marketing sociale, che si sviluppa negli anni Novanta, mira invece a modificare tutti quei comportamenti che sono ritenuti dannosi dalla società o contrari al senso etico comune⁸.

Spesso sia le organizzazioni nonprofit, 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 nonprofit.

È quindi possibile asserire che il marketing nonprofit 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 nonprofit, 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.

A tal proposito alcuni studi dimostrano l’esistenza di una relazione tra le azioni di responsabilità sociale e la capacità dell’impresa di attrarre risorse generando vantaggi anche sui mercati di sbocco quali ad esempio una particolare fidelizzazione di quei clienti sensibili alle tematiche socio-ambientali. Inoltre, la strategia sociale può rappresentare un elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti. Naturalmente, è essenziale che i contenuti della strategia sociale vengano comunicati all’esterno attraverso opportuni strumenti. In tal modo, ne deriva un miglioramento dell’immagine dell’impresa, una maggiore cooperazione tra i vari stakeholder e un dialogo più efficace con il pubblico di riferimento.

L’azienda però, pur non compiendo atti che si traducono nell’incorporazione nel prodotto delle azioni sociali, può compiere gesti che influiscono sul sistema etico-valoriale del consumatore. L’impresa può ad esempio realizzare forme di collaborazione con il settore nonprofit: sponsorizzazioni culturali, sociali e promozioni congiunte possono dunque diventare forme di comunicazione sociale in grado di influenzare il giudizio dell’azienda nel suo complesso e inducendo i consumatori “socialmente responsabili” ad indirizzare i propri acquisti verso determinati prodotti.

3 Il marketing sociale

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

⁷ “La differenza fra marketing pubblico e non-profit marketing è abbastanza intuitiva: nel primo caso ci si occupa delle attività di marketing che l’amministrazione pubblica, insieme con tutti i tipi di organizzazioni ad essa riconducibili, svolge o potrebbe svolgere; nel secondo, l’attenzione si sposta sugli utenti privati”. (P. Milanese, *Non-profit marketing e valore sociale...*, p. 118).

⁸ Il concetto di marketing sociale può essere visto in due accezioni: la prima afferma che “il concetto sociale di marketing consiste in un orientamento alla clientela sostenuto da un marketing integrato volto a produrre il soddisfacimento del cliente e il benessere di lungo periodo del consumatore come presupposto per riuscire a soddisfare gli obiettivi dell’organizzazione”; la seconda considera il marketing sociale come un progetto e come l’implementazione di programmi calcolati per influenzare l’accettabilità di idee sociali. Cfr. P. Kotler, *Al servizio del pubblico*, Etas Libri, Milano, p. 53 e G. Fiorentini – S. Slavazza, *La Chiesa come “azienda non profit”*, Egea, Milano, p. 131

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 beneficerebbero 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.

Altri problemi connessi all'implementazione del marketing sociale riguardano l'impreparazione dell'offerta ad effettuare rapidi cambiamenti dei processi di gestione-produzione e dei beni-servizi, al fine di seguire i desideri della domanda.

A tutto ciò, si aggiunge un problema di carattere economico: 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.

Tab. 1 – I problemi e le responsabilità degli operatori di marketing sociale

-
1. Affrontare l'analisi e le critiche del pubblico
 2. Soddisfare aspettative elevate
 3. Influenzare una domanda di cambiamento inesistente
 4. Contrastare comportamenti in opposizione a ciò che si vuole fare
 5. Necessità di comprendere aspetti comportamenti delicati
 6. Benefici dell'azione spesso non visibili
 7. I beneficiari dell'azione non sempre sono le persone coinvolte nel processo di cambiamento
 8. Autoproduzione di benefici a catena a seguito del cambiamento stimolato dal marketing sociale
 9. Lunghi tempi per ottenere risultati
 10. Offerta delle organizzazioni non può cambiare in modo rapido
 11. Scarsità di fondi
-

Fonte: adattamento da P. Kotler – A.R. Andreasen, *Marketing per le organizzazioni non profit*, pp. 456-459.

4 Il doppio sistema di marketing

Effettuando ora un'analisi comparata tra azienda e organizzazioni nonprofit 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 nonprofit, invece, i soggetti che beneficiano dei servizi forniti dalle organizzazioni solitamente pagano solo una quota minoritaria del valore-costi 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. 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 soddisfatto che 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.

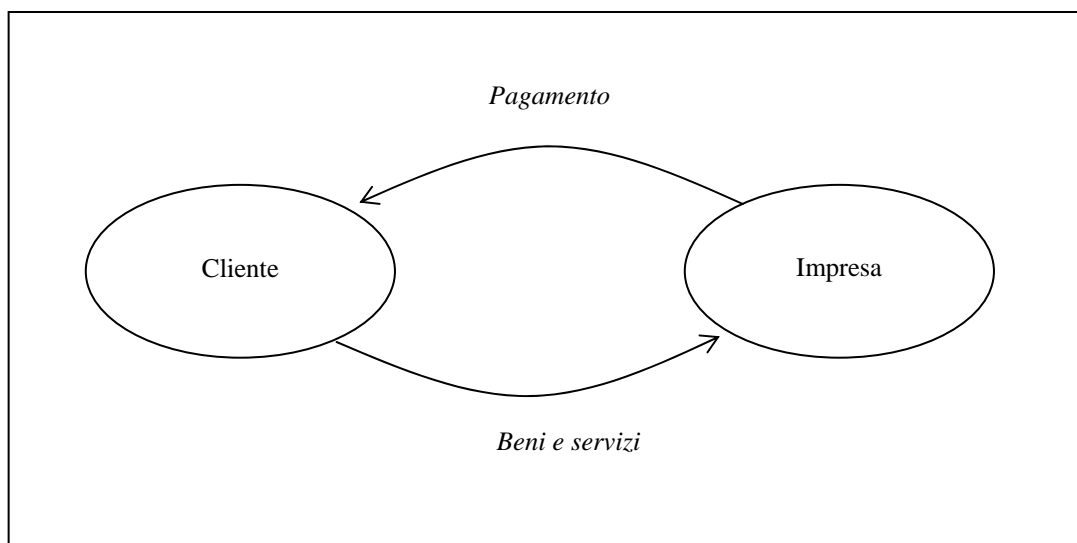
Alle organizzazioni nonprofit occorrono quindi due strategie di comunicazione ben differenziate: una per i destinatari dei servizi e una per i donatori. Quindi, la comunicazione - che rappresenta uno strumento importante per entrambe le realtà - assume un ruolo fondamentale nel nonprofit, poiché risulta funzionale al fundraising. Purtroppo però, ancora oggi tale attività non sembra svolta in modo sufficientemente articolato e programmato, a scapito della capacità di raccolta.

Naturalmente, risulta estremamente complesso gestire un doppio sistema come quello delle organizzazioni nonprofit. 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.

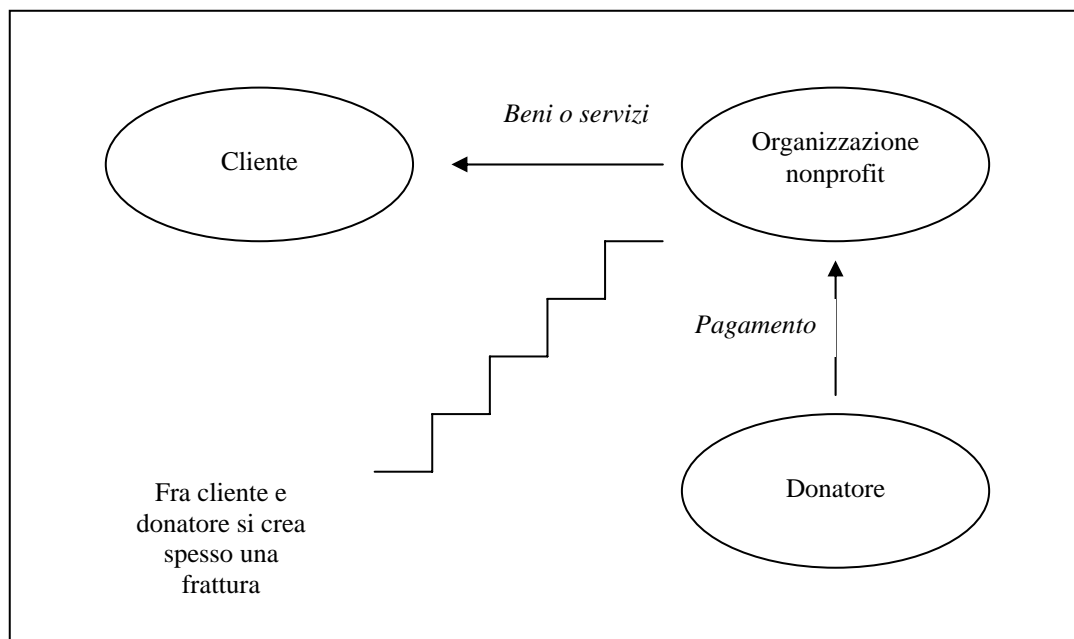
Infine, il cliente non rappresenta una vera fonte di risorse in senso prettamente aziendale, addirittura talvolta l'incremento del numero dei clienti costituisce un problema e non un'opportunità, poiché genera un aumento dei costi cui non fa necessariamente fronte un incremento di entrate. In ambito for profit ciò ovviamente non si verifica: maggiori clienti generano un reddito superiore.

Fig. 2 – Il sistema semplice delle imprese



Fonte: A. Gasparre, *Il marketing e il fundraising*, p. 265.

Fig. 3 – Il doppio sistema delle organizzazioni nonprofit



Fonte: A. Gasparre, *Il marketing e il fundraising*, p. 266.

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.

5 Il marketing delle imprese e il marketing sociale: alcune differenze fondamentali

È ora possibile analizzare più nel dettaglio le differenze sostanziali tra il marketing sociale e quello delle imprese. Queste diversità riguardano tutti gli elementi del marketing mix non solo nella loro applicazione, ma anche nelle finalità prefissate. Le principali discrepanze⁹ si riscontrano a livello di:

- prodotto servizio scambiato;
- modalità di distribuzione del bene/servizio;
- prezzo;
- attività di comunicazione.

Per quanto riguarda il bene-servizio offerto, bisogna osservare che – come già ricordato – le imprese realizzano una politica unitaria declinata in funzione dei vari segmenti di pubblico. Nelle organizzazioni, invece, si sviluppano due distinte politiche di offerta: la prima, indirizzata ai fruitori/beneficiari dell’attività e, la seconda, ai donatori/volontari.

Inoltre, il prodotto offerto dalle imprese assume connotazioni prevalentemente tangibili, quindi il consumatore trae un valore concreto e immediato dal suo utilizzo. Contrariamente a ciò, il prodotto delle organizzazioni è prettamente intangibile (ne è un esempio la soddisfazione personale). Conseguentemente, il valore dei prodotti offerti dalle imprese, che si rispecchia nel loro prezzo, è solitamente composto da un valore intrinseco più un surplus che consiste nel profitto. Il valore dei servizi nonprofit, invece, non può essere esattamente determinato dal punto di vista economico, poiché è ampiamente composto da elementi immateriali per loro natura non quantificabili.

Naturalmente, tutto ciò si riflette sull’individuazione del prezzo di vendita. Le imprese giungono alla sua determinazione tramite vari criteri, comunque basati su valutazioni economico-quantitative o sui costi. Al contrario, il prezzo nelle organizzazioni nonprofit sintetizza, da un lato, una serie di dimensioni sociali quali il tempo dedicato dai volontari dell’organizzazione, le risorse fisiche e informative impiegate per realizzare l’attività, e inoltre dalle componenti psicologiche che caratterizzano sia la struttura organizzativa dell’organizzazione sia gli stakeholder di riferimento. Dall’altro, prescindendo da mere considerazioni economiche, il prezzo è determinato in modo da rendere accessibile il servizio al maggior numero di soggetti, erogandolo a prezzi simbolici o gratuitamente.

Sia le organizzazioni nonprofit, sia le imprese poi, valorizzano il *valore percepito* dai propri pubblici. Mentre per le seconde però questo valore spesso va a diretto beneficio del cliente – che quindi è incentivato ad acquistare il prodotto – nel terzo settore questo beneficio viene spesso distribuito a tutti i pubblici indistintamente. In questo caso, infatti, il valore percepito da colui che ha sopportato un sacrificio in termini economici o di tempo a favore di un ente consiste nella soddisfazione per aver fornito un contributo importante alla causa sociale. Ovviamente, ciò costituisce uno stimolo diverso – anche se non necessariamente meno intenso - rispetto a quello offerto dalle imprese alla continuazione del rapporto con l’ente. Questo valore viene infatti “recepito” solo se alla base esistono già convinzioni profonde e valori in sintonia con la mission nonprofit insiti nelle persone.

Per quanto riguarda poi i canali di distribuzione, le imprese utilizzano generalmente degli intermediari, mentre le organizzazioni tendono ad intrattenere rapporti diretti con gli utenti. Questo per vari motivi: anzitutto, questi enti operano spesso con una sola unità locale e in aree geografiche limitate – fatta eccezione per alcune grandi organizzazioni. Inoltre, la natura stessa della loro attività – in genere erogano servizi – implica il contatto diretto con chi ne usufruirà. Per di più, vista la delicatezza delle tematiche trattate, un rapporto diretto consente di trasferire informazioni con un

⁹ Cfr. G. Fiorentini – S. Slavazza, *La Chiesa come “azienda non profit”*, Egea, Milano, p. 148.

minor numero di passaggi e, quindi, di distorsioni. Questa preferenza per il contatto diretto si rileva anche nella scelta degli strumenti di comunicazione. Si preferisce infatti utilizzare soprattutto strumenti diretti: person to person, door to door, telemarketing, direct mailing, ecc. che permettono l'instaurazione di un rapporto di fiducia che facilita il mantenimento di questa relazione nel tempo.

Tab. 2 – Le principali differenze tra il marketing delle imprese e il marketing sociale

<i>Organizzazione profit</i>	<i>Organizzazione nonprofit</i>
<i>Bene/servizio</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - politica di prodotto servizio secondo la tipologia di clienti; - prodotto tangibile; - valore del prodotto = valore intrinseco + profitto; - adesione quantitativo-razionale; - rapporto col cliente prima razionale e vigilato, poi intenso; - cura del packaging del prodotto e ostentazione; - attenzione al ciclo di vita del prodotto. 	<ul style="list-style-type: none"> - due politiche di prodotto/servizio in funzione di donatori e di fruitori; - prodotto intangibile; - il valore del prodotto non corrisponde al suo valore intrinseco; - adesione emotiva e di condivisione di valori; - contatto intenso e di interazione con il pubblico di riferimento; - assenza di packaging e di ostentazione; - assenza di considerazione della fase di declino.
<i>Distribuzione</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - canali di intermediazione (grossisti, dettaglianti); 	<ul style="list-style-type: none"> - canali diretti e direct marketing
<i>Prezzo</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - considerazione di dati quantitativi; - confronto con la concorrenza; - il prezzo tende a coprire i costi e a dare profitto; - l'analisi dei costi/benefici si basa su elementi tangibili 	<ul style="list-style-type: none"> - assenza di basi quantitative; - assenza di considerazioni strategiche; - il prezzo può essere calcolato suo break even point; - l'analisi costi/benefici si basa su elementi intangibili (sensoriali, psichici, di tempo, ecc.)
<i>Comunicazione</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - utilizzo dei mass media e di intermediari; - la pubblicità ha un costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - utilizzo della comunicazione interpersonale e del contatto caldo; - la pubblicità è spesso gratuita

Fonte: G. Fiorentini – S. Slavazza, *La Chiesa come "azienda non profit"*, p. 150.

Per quanto riguarda infine la comunicazione bisogna osservare che essa rappresenta uno strumento atto alla diffusione del valore di un'azienda (anche nonprofit) e contribuisce alla creazione dello stesso diffondendo i valori dell'organizzazione sia al suo interno, stimolando l'adesione dei dipendenti agli obiettivi generali, sia all'esterno avvicinando l'organizzazione o l'azienda alle finalità economiche e sociali del pubblico.

La comunicazione è quindi egualmente importante sia in ambito for profit, sia nonprofit, assumendo in quest’ultimo il compito di incrementare la notorietà dell’ente, permettendogli di esplicitare l’oggetto della propria attività e di portare a conoscenza del pubblico l’esistenza di un problema sociale, al fine di ottenere una sensibilizzazione sul tema.

Per un ente nonprofit questo appare particolarmente importante, perché significa stimolare l’adesione del personale - spesso composto da volontari – ai valori dell’ente, limitando il turnover che, se troppo elevato, determina un calo della professionalità generale dell’organizzazione.

La comunicazione di un’istituzione nonprofit genera altresì consensi sociali e attenzione per le cause trattate e stimola infine l’azione dei pubblici sia in termini di donazioni economiche che di risorse lavorative (costituisce quindi uno strumento di fundraising e di people raising).

Si rilevano poi ampie differenze tra aziende ed organizzazioni nonprofit considerando un ambito particolare del communication mix: la pubblicità, che nell’area sociale acquisisce caratteri particolari. Anzitutto, i messaggi “sociali” cercano di coinvolgere immediatamente il destinatario utilizzando un linguaggio in prima persona che si rivolge direttamente al lettore o allo spettatore. Inoltre, attraverso immagini scioccanti questi messaggi cercano di cogliere immediatamente l’attenzione scuotendo lo spettatore per renderlo partecipe di un dramma. Le immagini sono generalmente accompagnate da una parte testuale che attraverso l’impiego di un tone of voice adeguato persegue il medesimo obiettivo. Inoltre, all’interno dei messaggi pubblicitari, il marchio e il logotipo delle organizzazioni non sono posti in posizioni di particolare rilievo, a differenza di quanto avviene nei messaggi delle imprese. Infatti, l’oggetto principale della comunicazione è rappresentato dalla causa sociale e non dall’ente che riveste al contrario un ruolo secondario. Spesso, infine, i messaggi recano l’indicazione dei “facilitatori di contatto”, cioè l’indirizzo e il numero di conto corrente bancario o postale sul quale effettuare eventualmente dei versamenti.

Considerazioni conclusive

Da quanto emerso si evidenzia l’importanza che il settore nonprofit sta acquisendo in termini sia di numerosità dei servizi forniti, sia di impatto economico e sociale.

Le organizzazioni nonprofit si stanno progressivamente evolvendo e impiegano, tra gli altri strumenti, anche il marketing e la comunicazione pur con differenze anche importanti rispetto alle imprese. Questo ha rappresentato uno stimolo allo studio della disciplina che sempre più, dagli anni Sessanta in poi, è andata acquisendo caratteri propri e differenti rispetto alla teoria generalista del marketing.

In particolare, si sono sviluppati tre filoni di studio: il marketing pubblico (riferito all’attività degli enti pubblici, che pur non essendo configurabili come organizzazioni nonprofit ne condividono spesso le finalità), il marketing sociale (riferito alle azioni delle organizzazioni) e il marketing filantropico (riferito all’intervento in ambito sociale delle imprese).

Gli operatori di marketing nonprofit devono ovviamente fronteggiare problematiche differenti rispetto agli esperti operanti nelle imprese. In particolare, devono operare su due mercati distinti: quello dei destinatari dell’attività e quello dei donatori. Infatti, i soggetti che beneficiano dell’attività delle organizzazioni solitamente pagano solo una quota minoritaria dei costi di erogazione degli stessi. Le organizzazioni devono quindi reperire i fondi di cui necessitano da altri soggetti.

La causa sociale inoltre non esime le organizzazioni dall’operare nella costante ricerca di un equilibrio economico, seppur non semplicisticamente riconducibile – come potrebbe avvenire nel caso delle imprese – ad un mero pareggio contabile.

Di conseguenza, le organizzazioni devono ricercare risorse attraverso attività di fundraising volte a garantire lo sviluppo costante dell’ente, nonché il suo perdurare nel tempo. Gli strumenti di marketing e comunicazione possono risultare funzionali a tal fine. Per ottenere le risorse economiche di cui necessitano, le organizzazioni, oltre ad impiegare la comunicazione sociale per

incrementare le donazioni provenienti dai singoli cittadini, possono anche intrattenere rapporti con le imprese.

Il marketing e la comunicazione vengono dunque impiegati con il duplice obiettivo di sensibilizzazione dell'opinione pubblica, da un lato, e con finalità di fundraising, dall'altro.

Nonostante ciò, alcune organizzazioni sono 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 in parte corretto, non viene riscontrato frequentemente nella realtà. L'utilizzo del marketing e della comunicazione può pertanto costituire una soluzione delle problematiche di queste organizzazioni.

Più esattamente, tali strumenti devono essere considerati come mezzi di contatto con i destinatari dell'attività e con i vari stakeholder in generale: costituiscono dunque elementi funzionali al raggiungimento della missione dell'organizzazione e non punti di interferenza che rischiano di modificare i valori dell'organizzazione stessa. Risulta quindi necessario un cambiamento culturale e una riconsiderazione del ruolo delle organizzazioni proprio da parte di chi lavora in queste realtà.

Riferimenti bibliografici

- AIROLDI G., *Le aziende nonprofit: definizioni e classificazioni*, in Aidea, *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.
- ANTOLDI F., *Governare l'azienda non profit: i sistemi di governo strategico delle grandi organizzazioni non lucrative*, “Sviluppo & Organizzazione”, 2000, 180.
- ANTOLDI F., *Il marketing delle organizzazioni non profit: un approccio relazionale*, “Problemi di gestione dell'impresa”, 1999, 28.
- BARBETTA G.P., *Il settore nonprofit italiano*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- BARBETTA G.P., *Le dimensioni economiche del settore non profit in Italia*, Quaderni occasionali, 1994, 5.
- BARBETTA G.P., RANCI C. (a cura di), *Nonprofit a Milano*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- BOCCACIN L., *Terzo settore: i molti volti del caso italiano*, Vita e Pensiero, Milano, 1997
- BRIOSCHI E.T., *Marketing e comunicazione. Evoluzione di un rapporto*, Vita e Pensiero, Milano 1999.
- BRIOSCHI E.T., *The advertising paradigm*, Vita e Pensiero, Milano, 2003.
- BRONN P.S., VRIONI A.B., *Corporate social responsibility and cause-related-marketing: an overview*, “International Journal of Advertising”, 2001, 20.
- CAPALDO P., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, in Aidea, *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.
- CEGARRA J.J., *La place du sponsoring dans la stratégie marketing de l'entreprise*, “Revue Française du Marketing”, 1994, 150.
- CERRI M., *Il terzo settore*, Edizioni Dedalo, Bari, 2003.
- CHIRIELEISON C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002.
- CODA V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991.
- CODA V., *I valori dell'impresa cooperativa: opportunità e rischi*, “Non Profit”, 1995, 2.
- COLLESEI U., MORTARA A., *Le sponsorizzazioni sportive*, “Micro & Macro Marketing”, 1997, 6.
- COLOZZI I., BASSI A., *Da terzo settore a imprese sociali*, Carocci Faber, Roma, 2003.
- FABRIS G., *La pubblicità teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano, 1994.
- FIOCCA R., *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993.
- FIORENTINI G., SLAVAZZA S., *La Chiesa come “azienda non profit”*, Egea, Milano, 1998.
- FIORENTINI G., *Il finanziamento delle aziende non profit*, in Aidea, *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna 1996.

- FIorentini G., *Raccolta di risorse, finanziamento e organizzazioni non profit (onp)*, "Non profit", 1995, 3.
- FOGLIO A., *Il marketing non profit*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- FREEMAN S.E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Books, Boston, 1984.
- GANDINI G., *La "raccolta dei fondi" nelle organizzazioni non profit*, "Economia & Management", 1996, 6.
- GASPARRE A., *Il marketing e il fundraising*, in S. Marmorato, *Il management delle organizzazioni non profit*, De Ferrari, Genova, 2000.
- ISTAT, *Annuario statistiche culturali*, ISTAT, Roma, 1998.
- ISTAT, *Istituzioni nonprofit in Italia*, Istat, Roma, 2001.
- KOTLER N., KOTLER P., *Museum strategy and marketing*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.
- KOTLER P., ANDREASEN A.R., *Marketing per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998.
- KOTLER P., *Marketing per le amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, Etas, Milano, 1978.
- KOTLER P., MURRAY M., *Third sector management - the role of marketing*, "Public Administration Review", 1975, sep/oct.
- KOTLER P., SCOTT W.G., *Marketing management*, Isedi, Torino, 1993.
- KOTLER P., *Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations*, "Journal of Marketing", 1979, 1.
- LOVELL B.A., BETTY A., *Cause marketing that touches the heart*, "Fund Raising Mangement", 2001, 7.
- MANFREDI F., *La comunicazione sociale d'impresa ed il ruolo delle aziende non profit*, "Non profit", 1998, 1.
- MANFREDI F., *Le sponsorizzazioni sociali*, Etas Libri, Milano, 1997.
- MANZONE G., *La responsabilità dell'impresa*, Queriniana, Brescia, 2002.
- MASON D.E., MELANDRI V., *Il management delle organizzazioni nonprofit*, Maggioli Editore, Rimini, 1999.
- MATTIACCI A., *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano, 1998.
- MILANESE P., *Non-profit marketing e valore sociale*, Egea, Milano, 1998.
- MITCHELL R.K., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, "Academy of Management Review", 1997, 4.
- MORETTI A. (a cura di), *Strategia e marketing delle organizzazioni culturali*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- NANTEL J., WEEKS W.A., *Marketing ethics: is there more to it than the utilitarian approach?*, "European Journal of Marketing", 1996, 5.
- NELLI R.P., *La gestione della sponsorizzazione nell'esperienza italiana*, Vita e Pensiero, Milano, 2000.
- PORTER M.E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987.
- Pratesi C.A., *La comunicazione integrata nel settore non-profit. Il caso WWF-Italia*, in Aidea, *Le aziende nonprofit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.
- PRIVILEGGI F., *Il settore non profit nell'economia di mercato*, Ciriec, Milano, 1989.
- PROPERSI A., ROSSI G., *Gli enti non profit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999.
- QUADRIO CURZIO A., MERZONI G., *Non profit e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- R.M. GRANT, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy*, "California Management Review", 1991, 22.
- RANCI C., *La crescita del Terzo settore in Italia nell'ultimo ventennio*, in U. Ascoli (a cura di), *Il welfare futuro*, Carocci Editore, Roma, 1999.
- ROHDE C.C., BECCHIMANZI M., *La responsabilità sociale diventa strumento di comunicazione*, "L'impresa", 1995, 2.

- ROTHSCHILD M.L., *Marketing communications in nonbusiness situations or why it's so hard to sell brotherhood like soap*, "Journal of Marketing", 1979, 1.
- SACCONI L., *Economia, etica, organizzazione*, Laterza, Bari, 1997.
- SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, "Finanza marketing e produzione", 1999, 1.
- SMITH W., HIGGINS M., *Cause-related marketing: ethics and estatic*, "Business & Society", 2000, 3.
- TESSITORE A., *La produzione e la distribuzione del valore*, in Aidea, *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb Bologna, 1996.
- TILL B.D., NOWAK L.I., *Toward effective use of cause-related marketing alleances*, "Journal of Product & Brand Mangement", 2000, 7.
- TOLOVI J., *L'evoluzione della responsabilità sociale delle imprese*, "Sistemi & Impresa", 2001, 4.
- VARALDO R., *La svolta dell'orientamento al mercato nel sistema dei beni artistici e culturali*, in MATTIACCI A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano, 1998.
- VICARI S., *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, "Finanza, marketing e produzione", 1992, 3.
- VITTADINI G., *Il non-profit dimezzato*, Etas, Milano, 1997.
- VITTADINI G., *Il principio di sussidiarietà per una nuova welfare society*, "Non Profit", 1999, 4.
- VITTADINI G., *Sussidiarietà e non profit*, "Non profit", 1998, 1.
- WEISBROD B.A., *The nonprofit economy*, Harvard University Press, Cambridge 1988.
- YORKE D.A., JONES R.R., *Marketing and museum*, "European Journal of Marketing", 1984, 2.
- ZAMAGNI S. (a cura di), *Il nonprofit italiano al bivio*, Egea, Milano, 2002.
- ZAMAGNI S., *Dal non profit all'economia civile*, in Aidea, *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.
- ZANGRANDI A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2000.