

La competitività dell'impresa sociale: (tra) valori identitari e competenze di marketing

Marina Gigliotti | Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Economia

Antonio Picciotti | Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Economia

Andrea Runfola | Università degli Studi di Perugia, Dipartimento di Economia

Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
25-25 maggio 2018, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento

ISBN 978-88-909832-7-6

Abstract

La relazione tra impresa sociale e marketing appare ancora poco esplorata, sia nelle letterature accademiche, sia nella pratica manageriale. In un contesto di progressiva apertura al mercato delle imprese sociali, l'obiettivo del presente lavoro è quello di identificare in che modo vengono attivati e gestiti processi di internalizzazione e di integrazione di nuove competenze di marketing. Attraverso l'analisi di due casi aziendali che possono essere ritenuti emblematici, il lavoro permette di definire alcuni driver di sviluppo che rappresenteranno, per l'impresa sociale, nuovi ambiti di confronto e di sperimentazione.



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

1. Introduzione

Le dinamiche che stanno interessando lo scenario strategico ed operativo delle imprese sociali sono contraddistinte, da alcuni anni, da un significativo aumento delle situazioni di disagio e di marginalità sociale e, in modo contrapposto, dalla tendenziale riduzione delle tradizionali fonti di finanziamento di natura pubblica destinate ai servizi di welfare. Le imprese, sociali, al fine di rispondere a questi profondi cambiamenti economici, sociali ed istituzionali, stanno intraprendendo percorsi di innovazione che, spesso, appaiono eterodossi rispetto al passato (Borzaga e Fazzi, 2011), complessi da un punto di vista organizzativo (Borzaga e Fazzi, 2014) e multidimensionali in termini di obiettivi perseguiti, riconducibili alla sostenibilità (Picciotti, 2017) e allo sviluppo delle comunità locali (Bernardoni e Picciotti, 2017).

Una delle principali tendenze che stanno attualmente interessando le riflessioni e le attività delle imprese sociali è costituita dalla progressiva apertura verso il mercato, ossia dall'incremento della produzione di beni e servizi destinati a soddisfare in modo diretto una domanda proveniente da famiglie ed individui, senza l'intermediazione o la committenza di soggetti pubblici.

Questa prospettiva è caratterizzata, tuttavia, da una duplice problematica. Da un lato, si registra una sostanziale inesistenza, nel dibattito attuale, del termine e delle questioni legate al marketing. Quello che ne deriva può essere considerato, in termini strettamente aziendali, un vero e proprio paradosso, in cui si prevede e si auspica un cambiamento nella composizione dei mercati dell'impresa sociale ma, allo stesso tempo, si ignora la principale funzione di relazione con i mercati stessi. Dall'altro lato, l'apertura al mercato viene spesso attuata mutuando logiche e comportamenti dalle imprese for profit, con il rischio di una potenziale omologazione dell'impresa sociale e di una perdita dei suoi principali connotati distintivi. La sfida futura sarà, pertanto, quella di accrescere le attività di marketing delle imprese sociali attraverso l'integrazione di nuove competenze e, allo stesso tempo, garantire che simili competenze agiscano in modo strumentale e funzionale alle finalità dell'impresa sociale, rafforzando il suo profilo identitario.

Il presente articolo intende esplorare queste problematiche e, in particolare, il ruolo che adeguate strategie e politiche di marketing potranno rivestire per lo sviluppo futuro delle imprese sociali. A tal fine, il lavoro presenta la seguente articolazione: nel paragrafo successivo viene proposta una rassegna della letteratura sul concetto e sull'orientamento di marketing in relazione all'esperienza dell'impresa sociale; dopo la definizione dell'approccio metodologico utilizzato (terzo paragrafo), vengono riportati i risultati dell'indagine condotta, ossia le principali caratteristiche dei due casi aziendali esaminati (quarto paragrafo); si procede, infine, alla discussione dei risultati, pervenendo all'identificazione di alcuni possibili driver di sviluppo dell'impresa sociale (quinto paragrafo).

2. Impresa sociale e marketing: una rassegna della letteratura

Il marketing rappresenta una prospettiva sostanzialmente assente nel dibattito scientifico-accademico e nella pratica manageriale dell'impresa sociale. Come sottolineato da diversi autori (Miles et al., 2014; Shaw, 2004), i contributi che cercano di approfondire la relazione esistente tra l'approccio di marketing, in termini di specifiche competenze sviluppate in ambito organizzativo che permettono di presidiare ed operare efficacemente sul mercato, e le specificità e le dinamiche dell'impresa sociale sono estremamente ridotti. Appare pertanto necessario esplorare la relazione tra marketing ed impresa sociale, sia da un punto di vista teorico, considerando i risultati e le evidenze prodotte dai pochi studi presenti in letteratura, sia da un punto di vista empirico, facendo riferimento alle condizioni di operatività e all'esperienza delle imprese sociali nel panorama nazionale.

Sotto il primo aspetto, si ritiene necessario, innanzitutto, liberare il campo da una possibile area di ambiguità: nel momento in cui si associa il concetto di marketing a quello di impresa sociale e, più in generale, di terzo settore, l'orientamento predominante continua ad essere quello del marketing delle organizzazioni nonprofit, ovvero l'insieme di approcci, metodologie e tecniche che, migliorando le attività e i processi di acquisizione di risorse economiche ed umane (fundraising e volontariato), contribuiscono alla crescita delle organizzazioni nonprofit che svolgono, essenzialmente, una funzione di *advocacy* (Kotler e Andreasen, 1998). In questi termini, sono diversi i lavori che evidenziano sia la progressiva apertura al mercato di queste organizzazioni (Padanyi e Gainer, 2004; Gonzalez et al., 2002), sia l'emergere, a seguito della progressiva affermazione di una simile visione, di alcuni rischi relativi alla trasformazione del profilo identitario delle organizzazioni nonprofit (Dolnicar et al. 2008; Eikenberry e Kluver, 2004).

Questa prospettiva, tuttavia, si adatta solo parzialmente alle caratteristiche specifiche dell'impresa sociale e la sua diffusione potrebbe essere ricondotta a ragioni di "assonanza terminologica" (le attività svolte assumono, in qualsiasi caso, una valenza sociale) o di "appartenenza tassonomica" (data l'esclusiva finalità sociale e l'esistenza di limitazioni alla distribuzione degli utili, le imprese sociali sono a tutti gli effetti organizzazioni nonprofit). In realtà, le imprese sociali, oltre che per la loro apertura verso una pluralità di stakeholders e per i forti legami con le comunità territoriali di appartenenza (Borzaga, 2009a), si contraddistinguono per una marcata dimensione economico-imprenditoriale che si manifesta, tra gli altri requisiti, nella produzione di beni e/o di servizi in forma continuativa, nella presenza di un certo ammontare di forza lavoro retribuita e nell'assunzione di un significativo livello di rischio economico (Defourny, 2001). Le imprese sociali, in altri termini, svolgono attività produttive ed operano sul mercato, generando benefici diretti a favore di un'intera comunità o di soggetti svantaggiati (Borzaga, 2009b). Per tale motivo, il

tradizionale nonprofit marketing potrebbe trovare un'applicazione parziale (in particolare, nei processi e nelle attività di attrazione di donazioni di denaro e lavoro) ma non certo ispirare e regolare le transazioni che le imprese sociali effettuano sul mercato.

Come evidenziato in precedenza, sono soltanto alcuni gli studi che, riuscendo a cogliere questa specifica natura dell'impresa sociale, in cui coesistono una dimensione economico-impresoriale e una dimensione sociale, cercano di approfondire le diverse attività di marketing che vengono realizzate, le condizioni in cui vengono implementate e gli effetti che generano a livello competitivo ed organizzativo. Le evidenze e le implicazioni che questi lavori hanno prodotto sono diverse e riconducibili ai seguenti aspetti.

In primo luogo, viene riconosciuta l'estrema rilevanza per le imprese sociali di internalizzare nuove competenze di marketing. In relazione all'esperienza di alcune *charity* inglesi che hanno avviato percorsi di crescita imprenditoriale, Liu e Ko (2012) evidenziano l'importanza dei processi di accumulazione, articolazione e codifica di nuove competenze, pervenendo alla conclusione che “to become more market-driven and business-like hybrid SEs, NPOs not only need to set up a commercial arm (i.e., charity retailing) for fundraising but also require a carefully planned learning strategy to acquire the necessary marketing capabilities to compete in the marketplace”. Questo processo di internalizzazione, tuttavia, non deve avvenire in modo indifferenziato ma basarsi su logiche selettive (Liu et al., 2015) così come sostenuto da Miles et al. (2014) che, nel loro lavoro, riguardante un campione di 375 imprese sociali australiane, stabiliscono che “marketing efforts are better rewarded through investing time in understanding the needs of beneficiaries and other stakeholders, rather than investing limited funds on promotional activity”.

In secondo luogo, questi studi mostrano come il marketing contribuisca in modo significativo alla generazione di valore da parte delle imprese sociali (Shaw, 2004) e al conseguimento di condizioni di sostenibilità di lungo periodo, in termini di “ethical principles, spill-over effects of benefits, training for beneficiaries, and empathy” (Miles et al., 2014). In particolare, secondo Miles et al. (2014), le imprese maggiormente orientate al marketing sono “better equipped to deal with a variety of interests and balance competing short and long-term priorities. Similarly, it was important to not only the social success of these organizations, but also the economic and environmental success”.

In terzo luogo, viene rilevata l'esistenza di una scarsa consapevolezza da parte degli stessi imprenditori del livello di utilizzo e di diffusione degli approcci di marketing. In un'indagine che ha coinvolto 80 soci fondatori, manager e volontari di imprese sociali operanti nel Regno Unito, Shaw (2004) rileva che “in common with organisations which adopt an entrepreneurial approach to their marketing, for social enterprises marketing was second nature even though they did not speak of marketing or use the language of marketing”.

In quarto luogo, le indagini condotte concentrano la loro attenzione sulle dinamiche di natura organizzativa ossia sulle modalità attraverso le quali le imprese sociali procedono all'integrazione delle nuove competenze di marketing. Sotto questo aspetto, Smith et al. (2010), considerano l'esperienza di 27 organizzazioni nonprofit americane. Queste realtà, coerentemente con i modelli di sviluppo tipici di questo contesto istituzionale (Bacq e Janssen, 2011; Defourny e Nyssens, 2010; Kerlin, 2006), hanno intrapreso percorsi di apertura al mercato creando imprese sociali che hanno la finalità di generare risorse finanziarie a supporto delle cause sociali perseguite. In tali processi, sono state riscontrate significative difficoltà nell'integrare il connotato sociale dell'attività svolta e l'orientamento al business, soprattutto nelle imprese sociali avviate in un momento successivo a quello dell'organizzazione nonprofit preesistente. Tale criticità ha richiesto specifici interventi organizzativi da parte del management, finalizzati a risolvere le tensioni derivanti dalla gestione di questa "identità multipla". Allo stesso modo, Liu e Ko (2012) dichiarano che "the critical process of organizational learning for social enterprise is to transfer the experience into organization-specific knowledge under the social aspects of constraints". A tal fine, nei processi di apprendimento organizzativo, le imprese sociali tendono ad adottare comportamenti imitativi, ispirando la loro azione a best practices presenti sul mercato. Tutto ciò dipenderebbe, nella prospettiva degli autori, dalla necessità di preservare un'adeguata legittimazione sociale ("Most SEs may not attempt to introduce any radical or controversial innovations to their business model until most of their stakeholders – i.e., donors, volunteers, customers, and so on – in the sector collectively shift their perspectives about how charity retail stores should be operated) e alla possibilità di sfruttare la condivisione delle conoscenze con altre organizzazioni (knowledge-sharing effects).

Infine, un ultimo aspetto è relativo alle criticità che possono influenzare le attività di marketing delle imprese sociali. Tali problematiche assumono una natura *sector-specific*, ossia riconducibili ad un contesto di imprenditorialità sociale, e sono costituite principalmente dall'eccessivo radicamento territoriale (local embeddedness) che potrebbe ridurre le opportunità di apertura al mercato, da limitazioni di carattere economico derivanti dalla natura nonprofit di tali organizzazioni che determinerebbe un basso livello risorse disponibili e dall'elevato aumento delle problematiche di marginalità ed esclusione sociale che le imprese sociali sono chiamate ad affrontare (Shaw, 2004).

Sotto il secondo aspetto, ovvero quello della pratica manageriale nell'esperienza delle imprese sociali italiane, la propensione a dedicare una scarsa attenzione alle tematiche di marketing si è rafforzata nel corso degli anni. La progressiva apertura al mercato e la ricerca di una maggiore indipendenza dalle risorse finanziarie di natura pubblica (Bernardoni e Picciotti, 2017; Fazzi 2012) sono state tradotte e vissute, generalmente, come perseguimento di maggiori condizioni di efficienza. A tal fine, le imprese sociali hanno sperimentato pratiche di accounting, spesso mutate

dal profit, che hanno avuto la finalità, da un lato, di innalzare il livello loro di efficienza interna, anche con l'introduzione di sistemi di contabilità analitica e di procedure di controllo dei costi (Nicholls, 2010; Travaglini, 2006) e, dall'altro lato, di aumentare il loro grado di trasparenza contabile, con la predisposizione, ad esempio, dei bilanci sociali (Andreas, 2017). La necessità di internalizzare specifiche competenze di marketing rimane, pertanto, un tema ancora poco esplorato. In questo contesto, vi sono però imprese sociali che integrano competenze di marketing, riuscendo a competere sul mercato anche con attori di natura profit. Quali sono queste competenze? E in che modo vengono interpretate ed internalizzate? Come si rapportano alle finalità sociali perseguite dalle imprese? Sono questi gli interrogativi a cui questo lavoro intende fornire delle risposte e i temi che verranno successivamente affrontati e discussi.

3. Metodologia della ricerca

Il presente paper ha l'obiettivo di comprendere in che modo le competenze di marketing vengono internalizzate nelle imprese sociali e come sono utilizzate e gestite al fine di accrescere il proprio vantaggio competitivo senza alterare le finalità e il posizionamento dell'organizzazione. L'approccio di ricerca utilizzato è quello qualitativo, in particolare mediante la realizzazione di casi aziendali (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). Il metodo del caso aziendale è particolarmente adatto alla comprensione di un fenomeno in profondità, soprattutto quando esso è emergente e poco approfondito in letteratura (Stake, 1995). Per le finalità del presente paper, il metodo del caso aziendale risulta essere il più idoneo a comprendere in dettaglio le modalità con cui il marketing entra all'interno delle imprese sociali e come le competenze ad esso legate vengono adattate e coniugate con quelle tipiche di tali organizzazioni.

Al fine di garantire un più ampio numero di informazioni utili per rispondere agli obiettivi del paper, si è scelto di analizzare due esperienze emblematiche nel contesto italiano: Progetto Quid e Libera Terra.

Progetto Quid è una cooperativa operante nel settore moda fondata a Verona nel 2013. La cooperativa è stata creata da Anna Fiscale (attuale presidente) e da altri quattro giovani che, appena laureati, hanno deciso di realizzare un'idea imprenditoriale fondata sulla sostenibilità sociale e ambientale. In particolare, si tratta di una cooperativa sociale di tipo B, il cui obiettivo è l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. All'inizio del 2018 la cooperativa presenta 85 dipendenti, di cui il 60% rappresentato da lavoratori svantaggiati. Circa la metà di questi sono lavoratori considerati svantaggiati dalle norme legislative mentre gli altri sono considerati dalla cooperativa come "di fatto" svantaggiati. Le principali categorie di lavoratori svantaggiati inserite

sono rappresentate da ragazze-madri, rifugiati, donne con un passato di detenzione e donne sottratte alla tratta di esseri umani e allo sfruttamento sessuale.

Libera Terra è un brand che nasce da un progetto promosso dall'Associazione Libera (operante dal 1995) e che ha sempre avuto come *mission* quella di produrre e commercializzare prodotti agro-alimentari provenienti dalle terre confiscate alle mafie (in accordo con la Legge 109 del 1996). In seguito ad un'attività di collaborazione tra l'associazione e le istituzioni pubbliche locali, nasce nel 2001 la prima cooperativa Libera Terra¹ che operativamente realizza l'attività di gestione dei terreni confiscati e la produzione, da essi, di materie prime alimentari. Negli anni continuano a nascere cooperative afferenti al progetto e, al fine di garantire un loro coordinamento strategico, viene costituita nel 2006 l'associazione Cooperare con Libera Terra. Nel 2008 le varie cooperative, sotto la guida dell'associazione Cooperare con Libera Terra, decidono di dotarsi di uno strumento che permettesse di migliorare sia le loro competenze manageriali sia l'efficacia del loro orientamento verso il mercato: viene così costituito il Consorzio Libera Terra Mediterraneo. Nel 2016 le cooperative che aderiscono al consorzio erano 9, per un totale di 90 soci e 174 lavoratori (a cui si aggiungono i 22 lavoratori del consorzio).

Nella realizzazione dei casi aziendali, sono state innanzitutto raccolte tutte le informazioni disponibili da fonti secondarie. Gli autori hanno raccolto e analizzato dati e notizie utili alla comprensione delle due realtà consultando articoli giornalistici apparsi sulla stampa generalista e specialistica e consultando tutto il materiale reperibile da fonti aziendali (report, interviste, comunicati, post pubblicati sui social network, ecc).

Successivamente sono state realizzate varie interviste in profondità con il management delle due organizzazioni. Tutti gli autori hanno realizzato le interviste che si sono basate su una traccia semi-strutturata predisposta sulla base della letteratura di riferimento e dei primi dati ottenuti da fonti secondarie.

Infine, gli autori hanno provveduto ad analizzare criticamente tutte le informazioni collezionate in modo autonomo, per poi procedere ad un confronto terminato con una visione condivisa dei risultati e delle implicazioni derivanti da entrambi i casi.

¹ Cooperativa di tipo B che prende il nome di "Placido Rizzotto"

4. I risultati della ricerca empirica

4.1 Il caso Progetto Quid

La cooperativa Progetto Quid opera nel settore moda producendo capi di abbigliamento e alcuni accessori in tessuto. L'intero processo produttivo è perlopiù svolto internamente. La cooperativa, infatti, realizza le fasi di design, prototipazione, confezionamento, controllo qualità, stiro, etichettatura, imbustaggio e distribuzione. L'unica fase produttiva che viene esternalizzata è quella del taglio. Nello svolgimento dell'attività produttiva emerge un secondo fattore di sostenibilità. Infatti, i prodotti realizzati da Progetto Quid non sono solo socialmente sostenibili in quanto realizzati a mano da lavoratori svantaggiati, ma presentano una peculiarità che li rende sostenibili anche dal punto di vista economico ed ambientale. Il business model dell'impresa è infatti caratterizzato dall'utilizzo, nel processo produttivo, di tessuto considerato "di rimanenza" per le aziende del settore moda tradizionali. Il tessuto che la cooperativa utilizza è frutto di donazione o, in alcuni casi, di vendita a prezzo di stock delle rimanenze di imprese (orientate al profitto) del settore tessile-abbigliamento del "Made in Italy": attualmente si tratta di 38 fornitori di tessuti, bottoni, cerniere e complementari simili, concentrati nei distretti di Prato, Como e Vicenza. In questo modo, la cooperativa è in grado di utilizzare tessuti di alta qualità che andrebbero distrutti o resterebbero comunque inutilizzati, in quanto, ad esempio, di metratura troppo contenuta per poter entrare nei processi produttivi tradizionali.

Tale struttura delle forniture comporta, necessariamente, un ribaltamento delle logiche produttive di Progetto Quid. Come afferma l'intervistata, infatti, la cooperativa "*ragiona al contrario rispetto a quello che si fa generalmente*" in un'impresa tradizionale. La sezione creativa di Progetto Quid deve adattarsi ai tessuti disponibili nel momento in cui viene ideato un capo o un accessorio e questo può rendere l'attività più complessa e difficoltosa. Nonostante questo, dalle interviste emerge come negli ultimi periodi i tessuti forniti siano sempre di più e più vari, limitando di molto un vincolo un tempo stringente e quindi la relativa necessità di adattamento. Ciò è garantito non solo da un numero crescente di fornitori che donano i loro tessuti ma anche da una elevata stabilità delle forniture stesse. La cooperativa ha rilevato solo raramente, dalla sua fondazione ad oggi, rapporti spot e circostanziali. La costanza dei rapporti, soprattutto con alcune imprese del settore tessile-abbigliamento molto grandi, ha permesso alla cooperativa di mettere in atto un processo di apprendimento volto alla comprensione delle dinamiche e tempistiche produttive interne del fornitore, nonché di creare rapporti di collaborazione tali da consentire mutui adattamenti e agevolazioni reciproche. In alcuni casi tali relazioni sono state formalizzate con la stipulazione di accordi a lungo termine.

I prodotti così realizzati dalla cooperativa vengono proposti sul mercato seguendo, essenzialmente, due differenti approcci.

Il primo riguarda la commercializzazione dei capi di abbigliamento e degli accessori realizzati con il brand della cooperativa “Progetto Quid”. La presentazione sul mercato di tali prodotti si sviluppa su due collezioni all’anno e la distribuzione avviene principalmente tramite cinque punti vendita mono-marca gestiti direttamente dalla cooperativa e localizzati nel Nord Italia (Verona, Vicenza, Bologna e Mestre). All’interno del punto vendita sono presenti addetti alle vendite dipendenti della cooperativa coordinati, in particolare, da due figure manageriali dell’organizzazione. Si tratta di una retail manager e di una district manager. Mentre quest’ultima si occupa soprattutto di gestire direttamente gli aspetti più operativi del punto vendita (allestimento, riassortimento, comunicazione in-store, ecc), la retail manager si occupa degli aspetti più strategici della gestione dei punti vendita, tra cui la formazione degli addetti, il rapporto con i consumatori e il coordinamento tra i vari store.

Le collezioni a brand “Progetto Quid” sono venduti anche tramite altri due canali di distribuzione: il canale online gestito sempre direttamente dall’impresa e la distribuzione fisica tramite negozi multi-brand indipendenti, proponendo a volte alcune varianti esclusive dei prodotti. In questo ultimo caso, si tratta sia di distributori indipendenti che hanno in assortimento nel punto vendita solo prodotti etici o imprese commerciali che presentano una o più linee etiche insieme a quelle tradizionali.

La seconda strategia con cui Progetto Quid approccia al mercato è tramite delle collaborazioni con imprese operanti sia nel fashion (come ad esempio il Gruppo Calzedonia con i brand Intimissimi, Tezenis e Calzedonia) che non: Ecor-Naturasi (prodotti biologici), Altromercato (prodotti del commercio equosolidale), Kiko (cosmesi) e QVC (tele vendite e vendita on-line). Ogni partnership da luogo alla creazione di un numero limitato di prodotti ogni anno, venduti con la formula del co-branding tramite la rete di distribuzione del partner. In tutto, le imprese partner con cui sono instaurate tali collaborazioni sono oltre dieci, per le quali vengono realizzati ogni anno capi d’abbigliamento o accessori ad hoc. Ad esempio, nella stagione invernale 2017/2018, quasi tutti i punti vendita Intimissimi in Italia presentavano in assortimento ciabattine da viaggio a brand “Progetto Quid per Intimissimi”.

I prodotti realizzati in virtù di queste collaborazioni cambiano continuamente e sono creati appositamente per l’impresa partner e adeguati al target di consumatori che ad essa si rivolge. I prodotti in co-branding sono quindi frutto di una collaborazione continua tra i due partner. Generalmente si parte da un’idea generale legata ad una necessità dell’impresa partner oppure direttamente da una proposta di Progetto Quid. Tutte le fasi della progettazione (valutazione dei materiali e dei colori, realizzazione dei prototipi, analisi dei campioni) sono sviluppate internamente

alla cooperativa ma, per ciascuna di esse, c'è solitamente un confronto diretto con il partner e, quindi, un dialogo continuo.

In alcuni casi può accadere che lo stesso partner sia il fornitore del tessuto, o parte di esso, utilizzato nella fabbricazione dei capi o degli accessori in co-branding. Questo avviene quando il partner è a sua volta un'impresa dell'abbigliamento ed ha del materiale residuale rispetto alle sue collezioni. In tal modo la relazione è ancora più rafforzata, generando una sorta di "co-sourcing". Nonostante tale attività non sia estremamente frequente, la cooperativa Progetto Quid la percepisce come positiva soprattutto dal punto di vista simbolico. Come emerso dalle interviste, infatti,

"è comunque una modalità che permette di rendere maggiormente l'idea di condivisione".

Nella maggior parte dei casi, comunque, il tessuto utilizzato per i prodotti in co-branding, così come nel caso delle collezioni esclusive "Progetto Quid" proviene essenzialmente dalle donazioni di imprese tessili italiane (come evidenziato precedentemente). La provenienza specifica del tessuto non è però necessariamente comunicata in quanto, come dichiarato nelle interviste

"i partner vogliono piuttosto totale chiarezza sulla composizione e non vogliono tanto sapere la provenienza o se il tessuto è stato venduto o donato e da chi".

La creazione di tali partnership avviene generalmente su proposta di Progetto Quid che ha realizzato, soprattutto nei primissimi anni di avvio dell'attività, una vivace azione di comunicazione B-to-B, anche grazie a relazioni con altre realtà del mondo nonprofit. Nell'esperienza della cooperativa, le relazioni durature con i partner commerciali non hanno avuto solo un riflesso economico, legato alla possibilità di accesso a reti di vendita capillari sul territorio italiano, ma ha anche consentito una crescita delle conoscenze e competenze interne. Dalle interviste è emerso come la possibilità, per un'organizzazione così relativamente giovane, di collaborare con imprese consolidate e note a livello nazionale abbia permesso di internalizzare ad esempio competenze relative allo styling, alla distribuzione commerciale e, in generale, alle strategie di business, anche grazie alla disponibilità dei partner di condividerle più o meno formalmente (tramite attività di mentorship). A fianco a questo, è necessario sottolineare come tali relazioni abbiano rafforzato competenze già però in parte esistenti in azienda grazie ai percorsi formativi e alle precedenti esperienze lavorative del management della cooperativa. I vertici e il middle management dell'organizzazione hanno portato all'interno della cooperativa competenze qualificate, sia nel campo dell'economia e management d'impresa, sia, nello specifico, nel campo del tessile-abbigliamento, avendo alcuni di essi esperienze pregresse in imprese (anche orientate al profitto)

operanti nel settore. Inoltre, differentemente da molte organizzazioni nonprofit, la cooperativa Progetto Quid presenta un'incidenza marginale di lavoro volontario. Solo saltuariamente sono presenti dei volontari: si tratta di rare occasioni in cui alcuni professionisti forniscono consulenza o supporto "pro bono" per attività ad hoc, come nel caso di una fashion stylist che cura gratuitamente per Progetto Quid la direzione del servizio fotografico nella creazione del catalogo due volte all'anno o di alcuni volontari che saltuariamente forniscono la loro opera nelle attività più manuali, come l'imbustaggio o lo stiro. L'impresa è stata quindi in grado non solo di internalizzare qualificate competenze ma anche di adottare soluzioni volte al loro rafforzamento e trattenimento all'interno dell'organizzazione.

In questi primi anni di attività, la cooperativa sembra aver adottato un business model che garantisce sia una sostenibilità ambientale e sociale, sia positivi risultati economici e commerciali. In relazione al primo aspetto, sono una testimonianza i vari premi e riconoscimenti che Progetto Quid ha ricevuto a livello nazionale e internazionale. Ne sono alcuni esempi la vittoria del Premio europeo per l'innovazione sociale nel 2014 (tra 1.250 progetti presentati), l'ottenimento del riconoscimento europeo "Civil society prize" nel 2017 e la premiazione come Lighthouse Activity nella categoria "Women for Results" di Momentum for Change delle Nazioni Unite. In relazione al secondo aspetto, basti pensare che la cooperativa è passata da 90.000 euro di fatturato e 5 dipendenti nell'anno 2013 a 2 milioni di fatturato e 85 dipendenti nell'anno 2017.

4.2 Il caso Libera Terra

Libera Terra, come evidenziato nella sezione precedente, è un progetto che coinvolge vari soggetti e ha come principale finalità quella di creare valore economico dai beni confiscati alle mafie. La normativa italiana prevede che tali beni (immobili, terreni, ecc.) possano essere restituiti ad una utilità pubblica attraverso la gestione dello Stato, degli enti locali o di soggetti nonprofit come le cooperative sociali. Le cooperative sociali rappresentano lo strumento operativo che di fatto realizza l'attività di produzione all'interno del progetto e sono i concessionari del marchio Libera Terra. Si tratta di cooperative sociali di tipo B che perseguono, quindi, l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Nel 2016, sono stati circa 50 i lavoratori svantaggiati coinvolti direttamente nell'attività delle cooperative, oltre alle attività di collaborazione con istituti penitenziari o per i servizi sociali. Il valore sociale di tale progetto si manifesta, pertanto, su numerosi fronti: riutilizzo proficuo di terreni e immobili in precedenza immessi nel circuito dell'illegalità e creazione di opportunità lavorative per persone svantaggiate. A questi, come meglio evidenziato successivamente, si aggiunge un elevato valore ambientale, legato alla realizzazione di produzioni biologiche sui terreni utilizzati.

La particolarità di questo progetto non è però legata solamente all'elevato valore sociale ed ambientale generato ma al percorso di professionalizzazione e miglioramento imprenditoriale realizzato nel tempo. Ed è proprio in un'ottica di qualificazione imprenditoriale che nascono sia il Consorzio Libera Terra Mediterraneo che l'Agenzia Cooperare con Libera Terra. Attualmente, quest'ultima ha l'obiettivo di trasferire alle singole cooperative Libera Terra il know-how strategico, manifatturiero e commerciale per realizzare in modo efficace ed efficiente le varie attività economiche, anche grazie al contributo delle realtà imprenditoriali socie dell'Agenzia (circa 70 realtà imprenditoriali operanti nel biologico, nell'agricoltura e nella distribuzione commerciale, nonché numerose istituzioni di rappresentanza come enti di categoria del mondo della cooperazione). L'Agenzia Cooperare con Libera Terra sostiene lo sviluppo e il consolidamento delle imprese afferenti al progetto e la creazione di nuove iniziative imprenditoriali all'interno di esso, grazie anche a numerosi studi di fattibilità e ad attività di supporto delle competenze professionali. A ciò si aggiunge il supporto alle attività di commercializzazione e marketing: ne sono un esempio la realizzazione di un piano strategico del brand Libera Terra e il disciplinare del marchio che regola i requisiti necessari per il suo utilizzo (dai requisiti qualitativi e quantitativi di prodotto, a quelli di prezzo, distribuzione e comunicazione).

Il Consorzio Libera Terra Mediterraneo, nato più recentemente, viene definito come uno "*strumento operativo imprenditoriale*" (fonte: Bilancio di sostenibilità di Libera Terra, 2016) di cui si sono dotate alcune delle cooperative Libera Terra. Grazie anche alla partecipazione di soci sovventori come Alce Nero, Banca Etica, Co.Ind ed Egocentro, il Consorzio rappresenta una realtà integrata che ha internalizzato competenze imprenditoriali, svolgendo attività di pianificazione produttiva delle materie prime, nonché il coordinamento commerciale dei prodotti a marchio Libera Terra. Tutte le materie prime prodotte dalle cooperative Libera Terra vengono gestite dal Consorzio che provvede a selezionare i trasformatori esterni che realizzano il prodotto finito (come ad esempio, pasta, prodotti da forno, vino, conserve, ecc) e a gestire tutti gli aspetti del rapporto con essi. Il Consorzio si occupa anche di gestire il rapporto con i distributori dei prodotti Libera Terra che, come si vedrà successivamente, sono rappresentati in gran parte da attori della GDO (Grande Distribuzione Organizzata).

Vista la centralità del ruolo rivestito dal Consorzio negli ultimi anni, le parti successive che riguardano il focus sulle attività di produzione, i prodotti, i rapporti con i distributori e il mercato sono relative, essenzialmente, al Consorzio stesso.

L'attività di produzione del Consorzio è realizzata operativamente dalle cooperative sociali socie. Come riportato nel Bilancio Sociale 2016, le cooperative Libera Terra gestiscono quasi 1.400 Ha di terreni confiscati alle mafie e sequestrati in Sicilia, Puglia, Campania e Calabria.

Tutti i prodotti delle cooperative sono realizzati secondo i principi dell'agricoltura biologica, sulla base di un disciplinare che regola in dettaglio l'attività produttiva. Ciò al fine di realizzare prodotti quanto più sani e naturali per il consumatore finale ma anche per l'ambiente. Come emerso dalle interviste, infatti:

“la scelta è stata coerente col fatto che si gestisce un bene comune, quindi non lo si vuole sfruttare in maniera intensiva. Lo si vuole utilizzare in maniera efficiente ed efficace, per raggiungere i risultati economici prefissati, ma senza depauperare il bene stesso”.

Rientrano in questa ottica anche i numerosi investimenti che le cooperative Libera Terra hanno realizzato negli anni sui terreni affidati loro in gestione (pari a circa 2 milioni di euro dallo loro costituzione al 2016), investimenti che hanno riguardato anche la ricerca di innovazioni relative al processo di produzione biologica² al fine di limitare l'impatto ambientale delle produzioni e limitare lo spreco delle risorse primarie tramite un accurato utilizzo delle acque e l'incremento del ricorso ad energie rinnovabili.

L'attenzione all'ambiente e ai territori emerge anche dalle tipologie di colture che vengono lavorate nei vari terreni. Le cooperative Libera Terra hanno tentato negli anni di recuperare e coltivare molte produzioni agro-alimentari autoctone, permettendo da un lato la conservazione dell'identità e della cultura eno-gastronomica dei vari territori e dall'altro lato la realizzazione di prodotti con caratteristiche distintive sul mercato. In generale, nelle attività e nei risultati della produzione, particolare attenzione è posta all'aspetto qualitativo. In tal senso emerge come venga perseguita una strategia finalizzata ad ottenere una riconoscibilità nel mercato non solo (e necessariamente) legata al valore etico e sociale dei prodotti ma anche un posizionamento fondato prima di tutto sulla qualità intrinseca dei prodotti stessi³. Questa visione, sempre più rafforzata negli ultimi anni è considerata, come emerge dalle interviste realizzate, come la strategia da perseguire per ottenere una sostenibilità economica e commerciale nel mercato.

Al fine di garantire elevati standard qualitativi e mantenere inalterati quelli sociali e valoriali, anche l'attività di trasformazione, in gran parte esternalizzata rispetto al Consorzio e alle cooperative che lo costituiscono, è realizzata secondo specifici requisiti. Il Consorzio, cui vengono conferite tutte le derrate agricole prodotte dalle singole cooperative, si occupa di selezionare i trasformatori, gestire i rapporti con loro e controllare il rispetto dei requisiti richiesti. La selezione avviene valutando vari

² Ne è un esempio la sperimentazione relativa all'installazione di una stazione agrometeorologica realizzata in collaborazione con uno spin-off dell'Università Cattolica del Sacro Cuore)

³ Soprattutto con riferimento alla produzione vitivinicola, numerosi sono stati i premi ricevuti con riferimento alla qualità dei prodotti. Ne solo uno dei tanti esempi il premio Oscar Nazionale Gambero Rosso – Berebene conferito nel 2016 al Vino Libera Terra Centopassi 2014.

aspetti: non solo il rispetto degli standard qualitativi e degli standard dettati dalla produzione biologica ma anche il rispetto di principi valoriali ed etici da cui il progetto Libera Terra non vuole prescindere. I trasformatori sono quindi imprese, anche del mondo profit, che, oltre ad essere specializzate ed esperte in determinate produzioni, condividono i principi etici alla base del progetto.

Con riferimento alla distribuzione commerciale, fin dalla sua origine i prodotti a marchio Libera Terra sono stati venduti in gran parte tramite gli operatori della GDO italiana. In particolare, il progetto, per le sue finalità e le sue caratteristiche intrinseche, è stato particolarmente sostenuto dalla distribuzione commerciale appartenente al sistema cooperativo. Il sistema Coop ha permesso la forte diffusione dei prodotti Libera Terra rappresentando, in origine, il canale distributivo preponderante di tali referenze. La collaborazione con l'attore più importante della GDO italiana non ha però avuto solo una valenza commerciale, garantendo il raggiungimento di una quota rilevante di consumatori, ma ha rappresentato nel tempo anche una relazione da cui trarre competenze, know-how, conoscenza del mercato e input per l'innovazione dei prodotti. Tale collaborazione ha permesso anche di strutturare un sistema di qualità elevato (che, come visto, rappresenta uno dei punti cardini della strategia produttiva del Consorzio), avviando una collaborazione con Food Quality Control, società appartenente al sistema Coop (e di cui ne certifica i prodotti), chiamata anche a controllare e certificare la qualità dei prodotti a marchio Libera Terra. Nonostante ancora oggi la distribuzione tramite il canale Coop rappresenti oltre il 50% del fatturato del Consorzio, la collaborazione con questo rilevante attore commerciale ha permesso di internalizzare competenze produttive e di marketing che gli hanno consentito di accedere anche ad altri canali. Il posizionamento dei prodotti Libera Terra, sempre più caratterizzato non solo da fattori etici e sociali ma orientato alla qualità, ha garantito l'accesso anche ad altri operatori della GDO (come Auchan), nonché l'ingresso in canali specializzati come enoteche o in generale nei canali Ho.re.ca. L'eticità dei prodotti rimane comunque un fattore inevitabilmente presente, come testimoniato anche dalla vendita delle referenze Libera Terra nella rete distributiva italiana del commercio equo e solidale.

In definitiva, come emerso dalle interviste:

“il messaggio di Libera Terra è quello di restituire dignità ai territori oppressi dalle mafie attraverso una produzione di qualità di un determinato territorio, non abbandonando ma neanche cavalcando l'elemento sociale ed etico”.

Libera Terra rappresenta quindi un progetto sociale di evidente rilevanza in cui si è andato ad integrare anche un evidente orientamento al mercato. Le implicazioni derivanti da questa esperienza e da quella di Progetto Quid vengono analizzate nella sezione successiva.

5. Discussioni e considerazioni finali

In questo paragrafo intendiamo proporre alcune riflessioni emergenti dall'analisi della letteratura e dai due casi d'impresa. È evidente come la dimensione connessa alle tematiche di marketing sia pervasiva nelle due realtà descritte e come la stessa concettualizzazione del marketing sia caratterizzata da elementi nuovi ed originali rispetto alla letteratura di riferimento delle imprese sociali. Infatti, un aspetto di rilievo riguarda la centralità dell'orientamento al mercato nelle attività svolte dalle imprese e come tale orientamento tenda ad integrarsi con dimensioni più abituali, connesse al perseguimento delle finalità sociali. In particolare, le tematiche di marketing diventano nelle realtà indagate parte integrante del modello di business adottato, dove l'attenzione ai bisogni espressi dal mercato, inteso in primo luogo come consumatori destinatari dei prodotti, assume una valenza centrale per il raggiungimento di obiettivi sociali. La stessa definizione di un modello di business che fa leva su una duplice prospettiva, che concilia attività sociali con attività e competenze proprie di un approccio mercatistico è di per sé un aspetto importante delle nuove modalità con cui una impresa sociale si propone di operare sul mercato. In questo senso, la nostra analisi sembra confermare ciò che nuovi filoni di ricerca evidenziano in merito alla necessità di un ripensamento delle logiche di gestione delle imprese sociali, soprattutto tenendo conto di un costante scenario di scarsità di risorse finanziarie destinate dagli attori pubblici. Ne segue che, il concetto di marketing delle aziende nonprofit evolve e, da concettualizzazioni che mirano ad attrarre fonti e risorse secondo logiche di fundraising, si arricchisce di componenti strategiche ed operative e diventa parte integrante delle modalità di funzionamento della stessa impresa sociale.

A tal riferimento, dalla nostra analisi sembrano emergere alcuni driver di cambiamento, che consentono di comprendere le principali aree in cui l'orientamento al mercato si sostanzia, almeno dall'analisi dei casi aziendali descritti.

Un primo driver di cambiamento riguarda la necessità di *estensione verso nuovi target/segmenti di mercato*. Le due realtà da noi analizzate sono caratterizzate da una crescente apertura nei mercati distributivi rivolti a mercati di massa. In questo senso, risulta evidente come vi sia la necessità di ampliare la base dei clienti cui destinare le produzioni aziendali. In entrambi i casi, infatti, le imprese sono impegnate a trovare nuove opportunità di sbocco, per servire segmenti di clientela diversi da quelli raggiungibili con i tradizionali canali delle imprese sociali. Di conseguenza, le

imprese attivano relazioni con attori profit, con finalità diverse dalla ricerca di fonti finanziarie, nell'ottica di mecenatismo o cause related marketing, quanto piuttosto con l'obiettivo di ottenere una crescita, sensibilizzando più ampi target ed al contempo apprendere logiche mercatistiche fino ad allora non presenti. In definitiva, dalla nostra analisi emerge come l'impresa sociale si ponga, almeno nelle realtà da noi analizzate, il problema di trovare un nuovo posizionamento sul mercato, che integri la propria identità sociale con nuove opportunità. Lo scopo rimane ovviamente quello di perseguire finalità sociali, sebbene con logiche nuove che possono fare leva sulle abilità e competenze di marketing.

Una seconda area di rilievo ed un driver trainante del cambiamento è quello che riguarda *l'innovazione di prodotto*. Si tratta di un driver che può essere delineato considerando una duplice valenza. In primo luogo, emerge con chiarezza come il tema dell'innovazione debba essere inserito tra gli aspetti cruciali nella gestione dell'impresa sociale. Tenendo conto del fatto che il prodotto rappresenta un veicolo fondamentale per trasmettere i valori etici e sociali, dall'analisi dei casi emerge con forza come esso debba essere ripensato in relazione alle esigenze del mercato. In altre parole, data la crescente apertura verso nuove aree di potenziale domanda, testimoniata nelle realtà analizzate dall'investimento nei mercati a valle (con punti vendita monobrand nel caso di Quid o con la presenza nel canale della GDO da parte di LiberaTerra), l'innovazione diviene argomento rilevante e caratterizzante l'attività delle imprese. In secondo luogo, diviene centrale comprendere su quali risorse fare leva, data la difficoltà oggettiva che le imprese sociali possono sperimentare nel generare innovazione di prodotto. In questo ambito, dai casi emerge l'importanza di attivare relazioni con partner, in molti casi del mondo profit, per poter apprendere e conoscere le logiche che guidano lo sviluppo di nuovi prodotti secondo un orientamento al mercato.

Un terzo driver di cambiamento, ovviamente connesso ai precedenti, è inerente alla natura del binomio *qualità di prodotto-valori sociali*. Data la crescente apertura verso nuovi potenziali segmenti di mercato e considerata la centralità dell'innovazione, il tema della qualità viene ad assumere un ruolo guida. Dalle realtà da noi analizzate, risulta come, per poter operare coerentemente ma al contempo efficacemente, la proposta di valore che trova sintesi nel prodotto debba essere caratterizzata sia da valori etici e sociali, sia al contempo da una qualità che si rapporti agli standard di mercato (si consideri ad esempio nel caso LiberaTerra le modalità di certificazione del prodotto o la necessità di raccordo con le catene della moda nel caso di Quid). In altri termini, l'ampliamento della base clienti e delle relazioni incide sul ripensamento qualitativo del prodotto, tanto che ne diventa driver centrale del rapporto con il mercato. La qualità è uno dei driver di scelta della domanda che diviene una base del posizionamento e che non deve essere interpretata nei termini di trade-off rispetto ai valori etici e sociali. Quindi, l'impresa si propone con un'offerta che

è di qualità almeno paragonabile ad altre offerte di mercato ma che in più, rispetto a quelle, si connota per una dimensione etica e valoriale di fondo. Anche in questo caso, ne emerge un modello di impresa sociale, impegnata a comprendere nuove modalità di ideazione, produzione e commercializzazione del prodotto.

Un quarto ed ultimo driver di cambiamento è rappresentato dalla dimensione organizzativa connessa allo sviluppo di processi di marketing nell'impresa sociale ed in particolare all'*internalizzazione ed all'integrazione delle competenze di marketing*. Come è noto, l'adozione di approcci di marketing non può essere svincolata da tematiche organizzative. Nelle due realtà indagate, la dimensione organizzativa si sostanzia principalmente nella creazione e nell'inserimento di nuove figure organizzative (come è evidente con la creazione del Consorzio Libera Terra Mediterraneo o con lo sviluppo di posizioni di retail manager o district manager nel caso Quid), attività che rispondono alla necessità di internalizzare competenze di marketing. Si tratta, a ben vedere, di un processo di non semplice realizzazione. Infatti, come anticipato, l'adozione di approcci di marketing, per natura originari di orientamenti profit, possono trovare delle barriere organizzative che ne possono limitare l'efficacia. L'inserimento di figure e tematiche nuove in questo senso può trovare oggettive difficoltà nell'armonizzazione con una realtà organizzativa che, perseguendo finalità sociali, può non avere gli strumenti per garantire un dialogo interno, orientato alla comprensione di come il marketing possa essere al servizio delle finalità sociali senza esserne prevaricatore. Diviene quindi fondamentale per l'impresa sociale interrogarsi sulle modalità ed i tempi con i quali inserire nuovi figure nella propria organizzazione e come riuscire ad integrare le stesse con le competenze già presenti e relative alla sfera sociale. In linea generale, come risulta chiaro dai casi, la gestione dei processi organizzativi di marketing assume anch'essa un ruolo chiave, dato che consente un raccordo sia tra i soggetti interni all'organizzazione, facilitando l'avvicinamento a temi di marketing da parte di tutti i soggetti in impresa, che un più efficace raccordo con i soggetti (partner) esterni di natura profit, con i quali può essere più semplice interagire. Internalizzazione e integrazione delle competenze di marketing rappresentano quindi elementi organizzativi di rilievo.

La figura 1 riassume quanto fin qui proposto, evidenziando i driver che guidano il processo di orientamento al mercato nelle imprese sociali. La nostra investigazione empirica mette in evidenza come l'impresa sociale possa efficacemente perseguire nuovi modelli attraverso lo sviluppo di competenze di marketing. Le realtà da noi analizzate rappresentano esempi virtuosi in questo senso. Le due imprese sono riuscite a mantenere una forte identità sociale, pur intraprendendo un percorso di cambiamento finalizzato ad un maggiore orientamento al mercato.

Figura 1. Alcuni potenziali driver di cambiamento nell'approccio al mercato dell'impresa sociale: il ruolo delle competenze di marketing



Fonte: nostra elaborazione

In conclusione, il tema da noi analizzato presenta elementi di problematicità, dato che il marketing rappresenta, e deve continuare ad essere, un mezzo per ottenere una maggiore diffusione dei valori etici e per la sopravvivenza dell'impresa. Pertanto, se da un lato la necessità di ricorrere a nuove modalità di approccio al mercato per sensibilizzare sui temi sociali consente di comprendere il ruolo e l'utilità del marketing secondo nuove accezioni per le organizzazioni nonprofit, dall'altro è evidente il rischio che gli aspetti di marketing possano prevalere rispetto all'attività sociale, minando la dimensione identitaria dell'impresa. In questo senso, la nostra analisi consente di identificare i principali driver di cambiamento su cui concentrare l'attenzione e gli sforzi da parte degli attori nonprofit e che, se ben gestiti, possono fornire un valido supporto alle imprese sociali impegnate nello sviluppo di nuove competenze di mercato.

Bibliografia

- Andreas M. (2007), Quale modello di rendicontazione per l'impresa sociale?, *Impresa sociale*, 1, pp. 59-78.
- Bacq S. e Janssen F. (2011), The multiple faces of social entrepreneurship. A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), pp. 373-403.
- Bernardoni A. e Picciotti A. (2017), *Le imprese sociali tra mercato e comunità. Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*. Franco Angeli, Milano.
- Borzaga C. (2009a), Le lezioni della cooperazione sociale, in (a cura di) C. Borzaga e F. Zandonai, *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.
- Borzaga C. (2009b), Impresa sociale, in (a cura di) L. Bruni e S. Zamagni, *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Borzaga C. e Fazzi L. (2014), Civil society, third sector, and healthcare: The case of social cooperatives in Italy, *Social Science & Medicine*, 123, pp. 234-241.
- Borzaga C. e Fazzi L. (2011), Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector, *Voluntas*, 22(3), pp. 409-427.
- Defourny J. (2001), From third sector to social enterprise, in (a cura di) C. Borzaga e J. Defourny, *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, ed. it. *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento.
- Defourny J. e Nyssens M. (2010), Conception of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp. 32-53.
- Dolnicar S., Irvine H. e Lazarevski K. (2008), Mission or Money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13, pp. 107-117.
- Eikenberry A.M. e Kluver J.D. (2004), The Marketization of the Non-profit Sector: Civil Society at Risk?, *Public Administration Review*, 64(2), pp. 132-140.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories From Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Fazzi L. (2012), Social enterprises, models of governance, and the production of welfare services, *Public Management Review*, 14(3), pp. 359-376.
- Gonzalez L.I.A., Vijande M.L.S. e Casielles R.V. (2002), The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector*

Marketing, 7, pp. 55-67.

- Kerlin J. A. (2006), Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences, *Voluntas*, 17, pp. 246-262.
- Kotler P. e Andreasen A.R. (1998), *Marketing per le organizzazioni non profit*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Liu G., Eng T. Y. e Takeda, S. (2015), An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), pp. 267-298.
- Liu G. e Ko W. W. (2012), Organizational learning and marketing capability development: A study of the charity retailing operations of British social enterprise, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), pp. 580-608.
- Miles M. P., Verreynne M. L. e Luke B. (2014), Social enterprises and the performance advantages of a Vincentian marketing orientation, *Journal of Business Ethics*, 123(4), pp. 549-556.
- Nicholls A. (2010), The functions of performance measurement in social entrepreneurship: control, planning and accountability, in *Values and opportunities in social entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, London, pp. 241-272.
- Padanyi P. e Gainer B. (2004), Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), pp. 43-58.
- Picciotti A. (2017), Towards sustainability: The innovation paths of social enterprise, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), pp. 233-256.
- Shaw E. (2004), Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), pp. 194-205.
- Smith B. R., Knapp J., Barr T. F., Stevens C. E. e Cannatelli, B. L. (2010), Social enterprises and the timing of conception: Organizational identity tension, management, and marketing, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), pp. 108-134.
- Stake R. E. (1995), *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Travaglini C. (2006), L'informazione contabile nell'impresa sociale, *Impresa Sociale*, 75(3), pp. 88-99.
- Yin R. K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.