MEDIA FRIENDS ONLUS

SDA Bocconi School of Management

Tra i due mondi.

Storia, evoluzione e prospettive del rapporto tra profit e non profit in Italia.

Milano, 28 febbraio 2012

MILANO | ITALY

Il disegno di ricerca

Esplorazione

- Analisi Esplorativa Profit-Non profit

Approfondimento

- Focus Group Non profit: 7 partecipanti
- Focus Group Profit: 4 partecipanti
- Focus Group Profit-Non profit: 10 partecipanti
- Case History

Analisi

- Elaborazione statistica SPSS
- Content Analysis: NVIVO

Output

- Letteratura
- Partnership Concept
- Stato dell'arte
- Approfondi-menti
- Valore aggiunto
- Conclusioni Prospettive

Metodologia: analisi esplorativa

Campione casuale semplice 100 (attendibilità 95%, errore +/- 8.84)

Metodologia: Content Analysis

Focus group con rappresentanti Profit

Focus group con rappresentanti Non profit

Focus group con rappresentanti Profit e Non profit

146.7 Minuti di registrazione

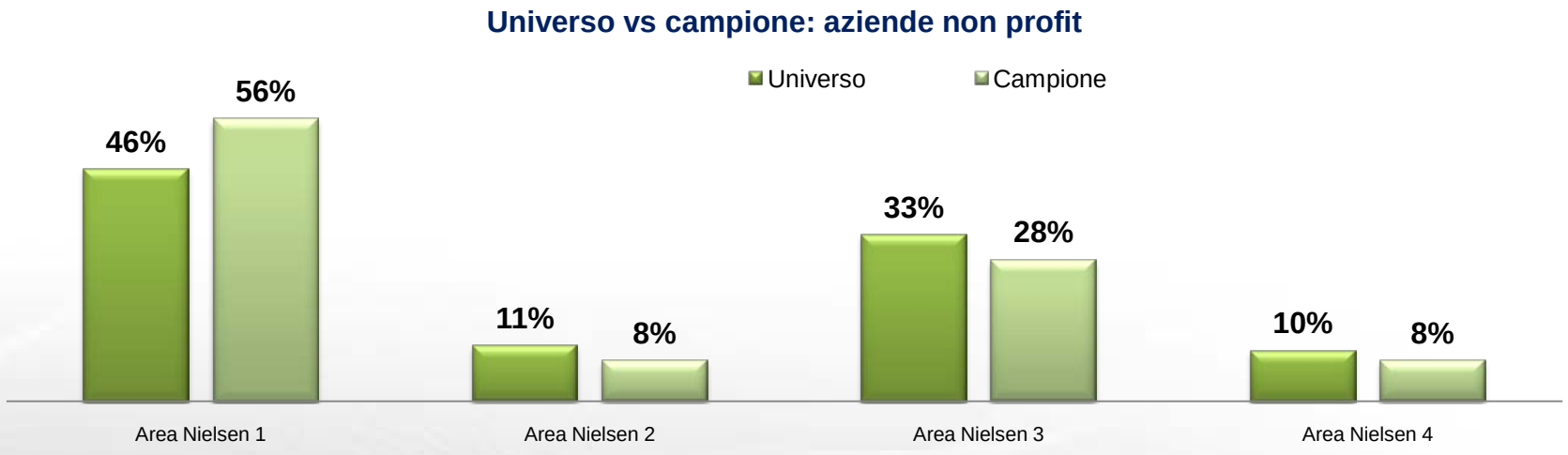
23 Pagine di trascrizione

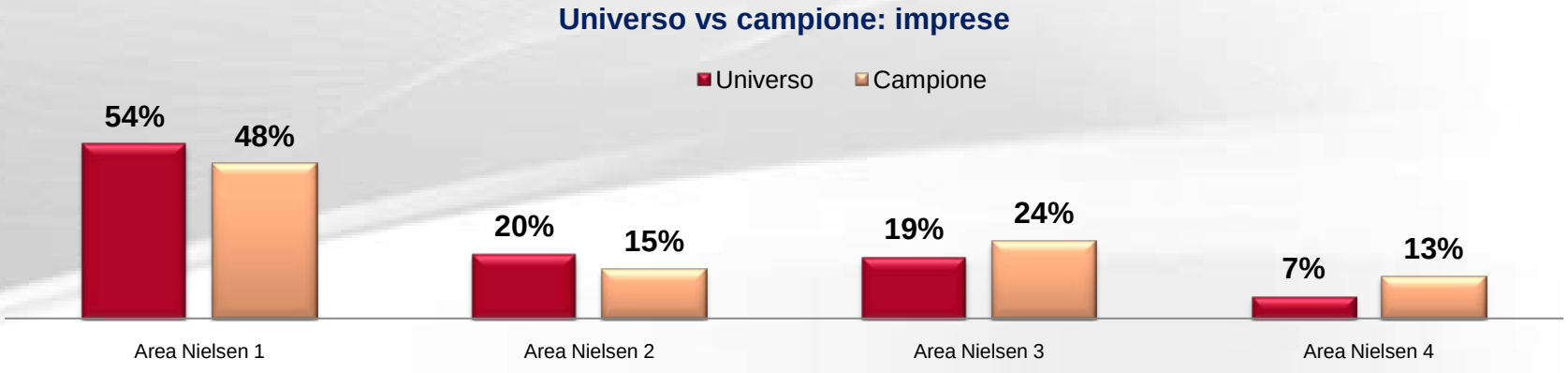
138 Reference (79 non profit, 59 profit)

35 Node

12 Tree Node

Descrizione campione: distribuzione territoriale



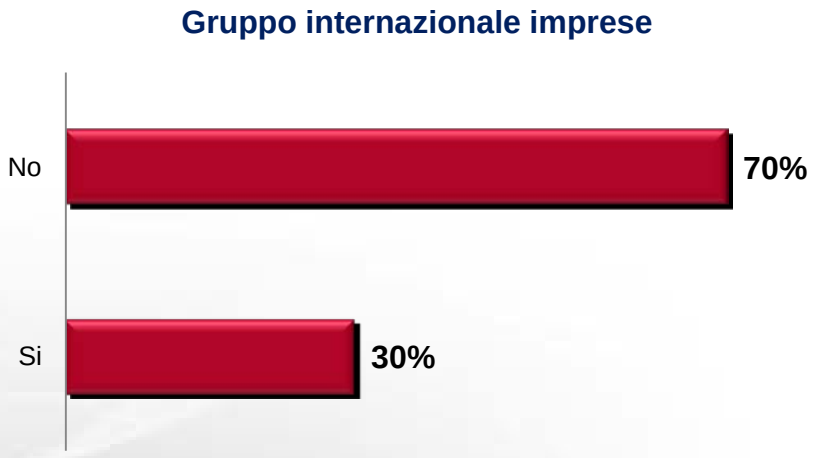


Le aziende non profit e le imprese presenti nel campione sono rappresentative dell'universo come distribuzione territoriale

MEDIA FRIENDS ONLUS

SDA Bocconi School of Management

Descrizione campione: internazionalizzazione



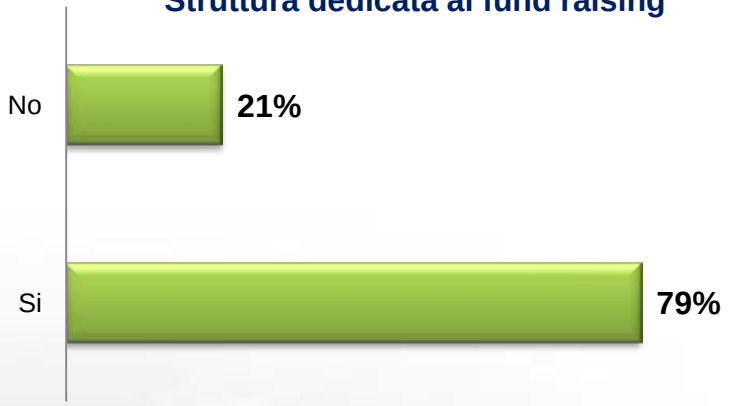
Il 45% delle aziende non profit intervistate è impegnata in progetti all'estero, il 55% svolge attività solo in Italia

L'appartenenza ad un gruppo internazionale influenza le scelte delle imprese in relazione alle aziende non profit con cui collaborare

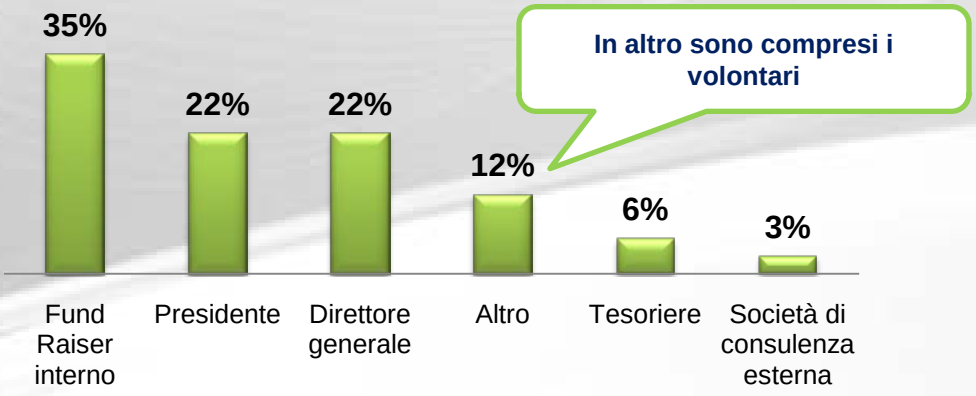
Descrizione campione: strumenti

Fund raising sistematico

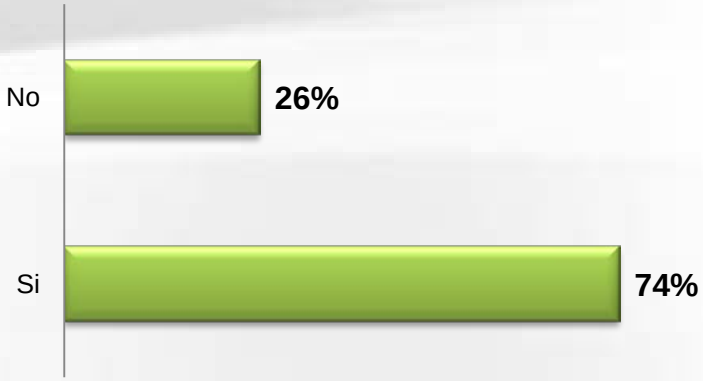
Struttura dedicata al fund raising



Chi si occupa di fundraising?



Bilancio sociale

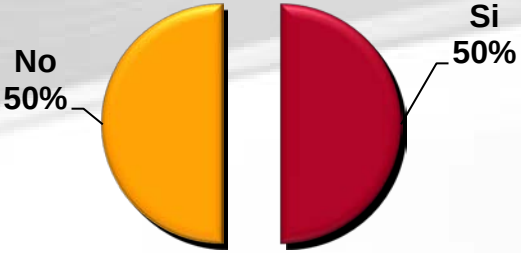


Descrizione campione:
Responsabilità Sociale di Impresa

Responsabilità sociale d'impresa

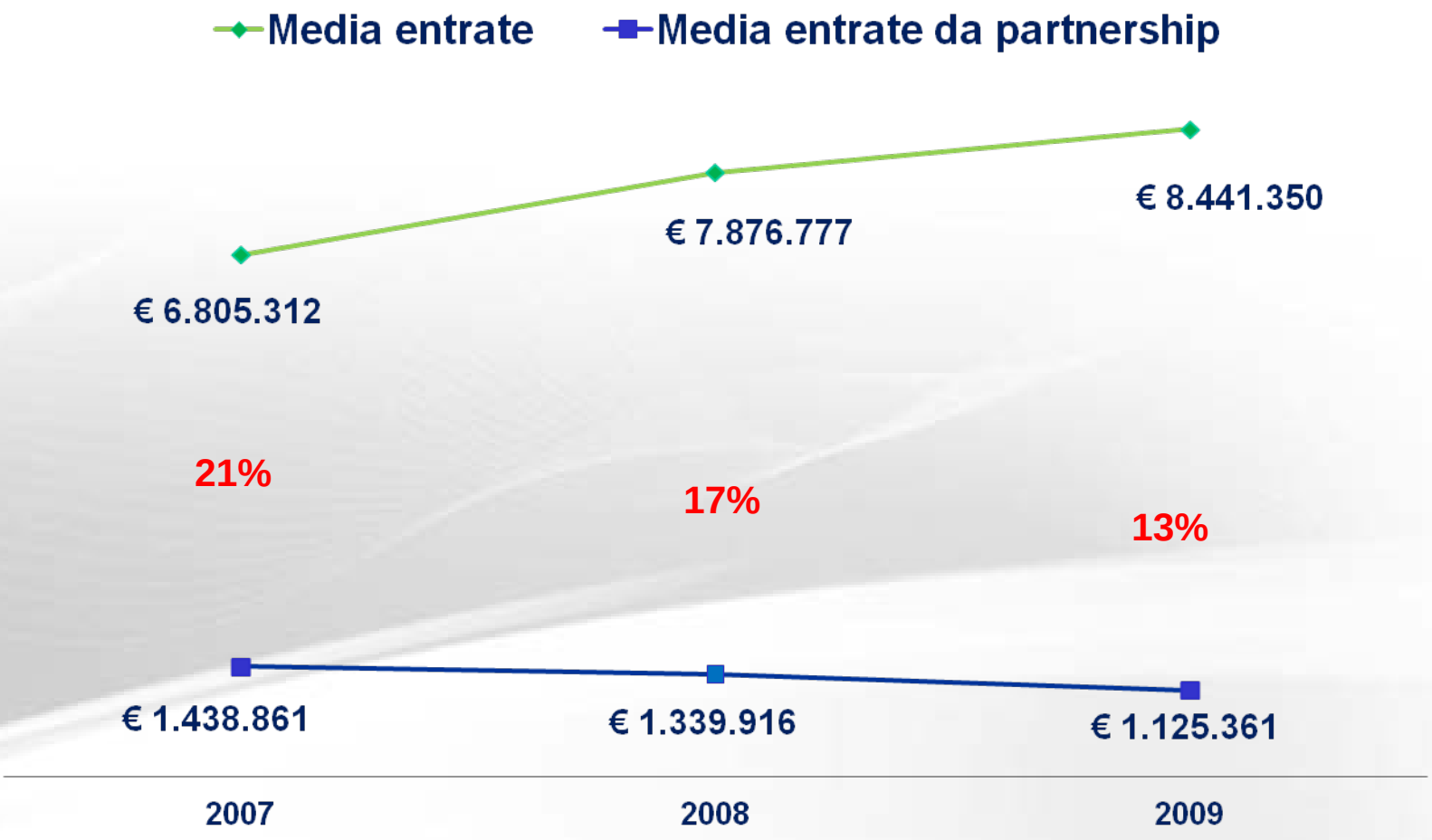
Referente che si occupa di responsabilità sociale d'impresa

Bilancio Sociale



Fondazione

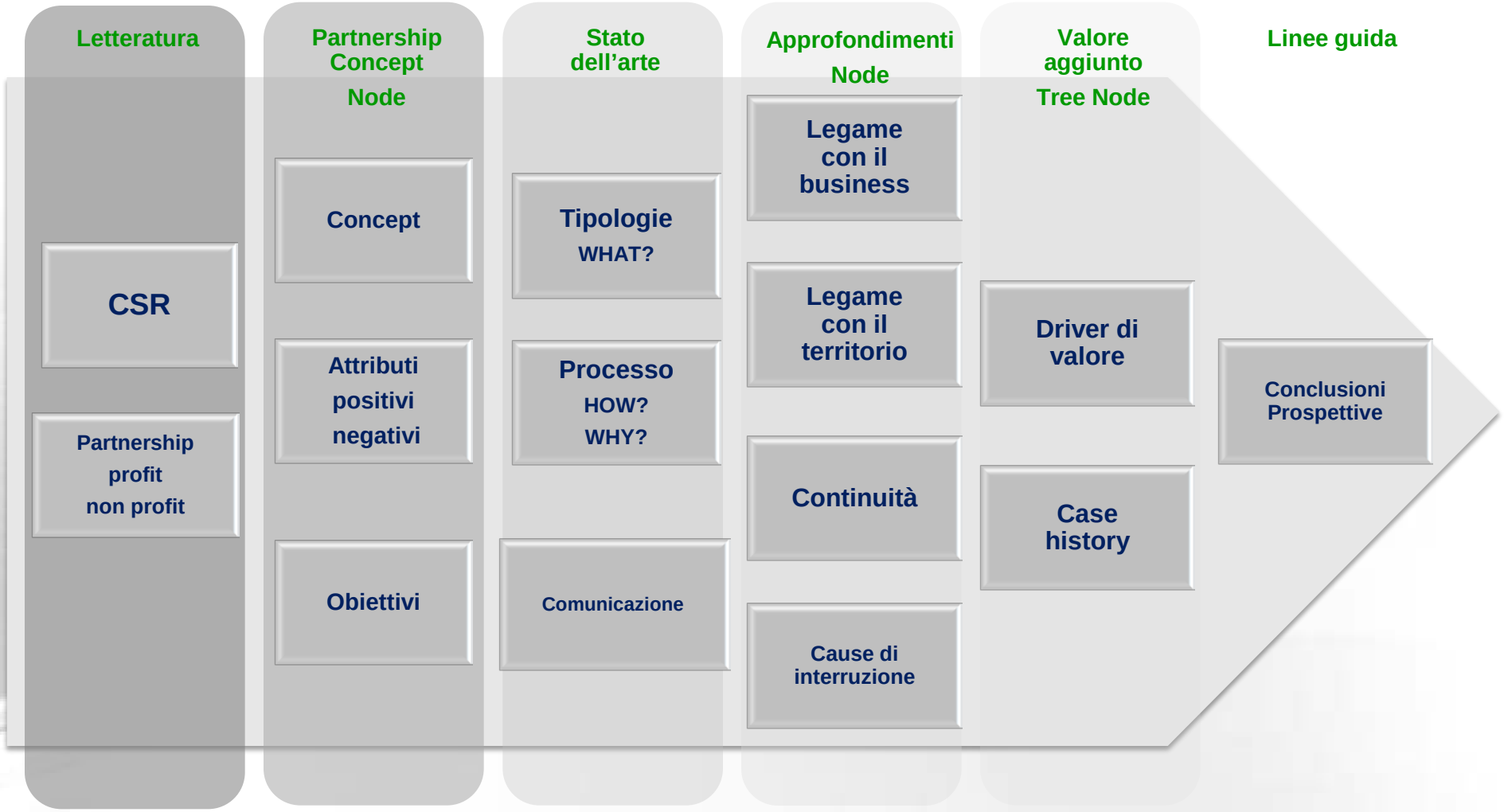
Entrate vs Entrate da partnership Aziende non profit



MEDIA FRIENDS ONLUS

SDA Bocconi School of Management

Output - Obiettivi conoscitivi



Partnership concept

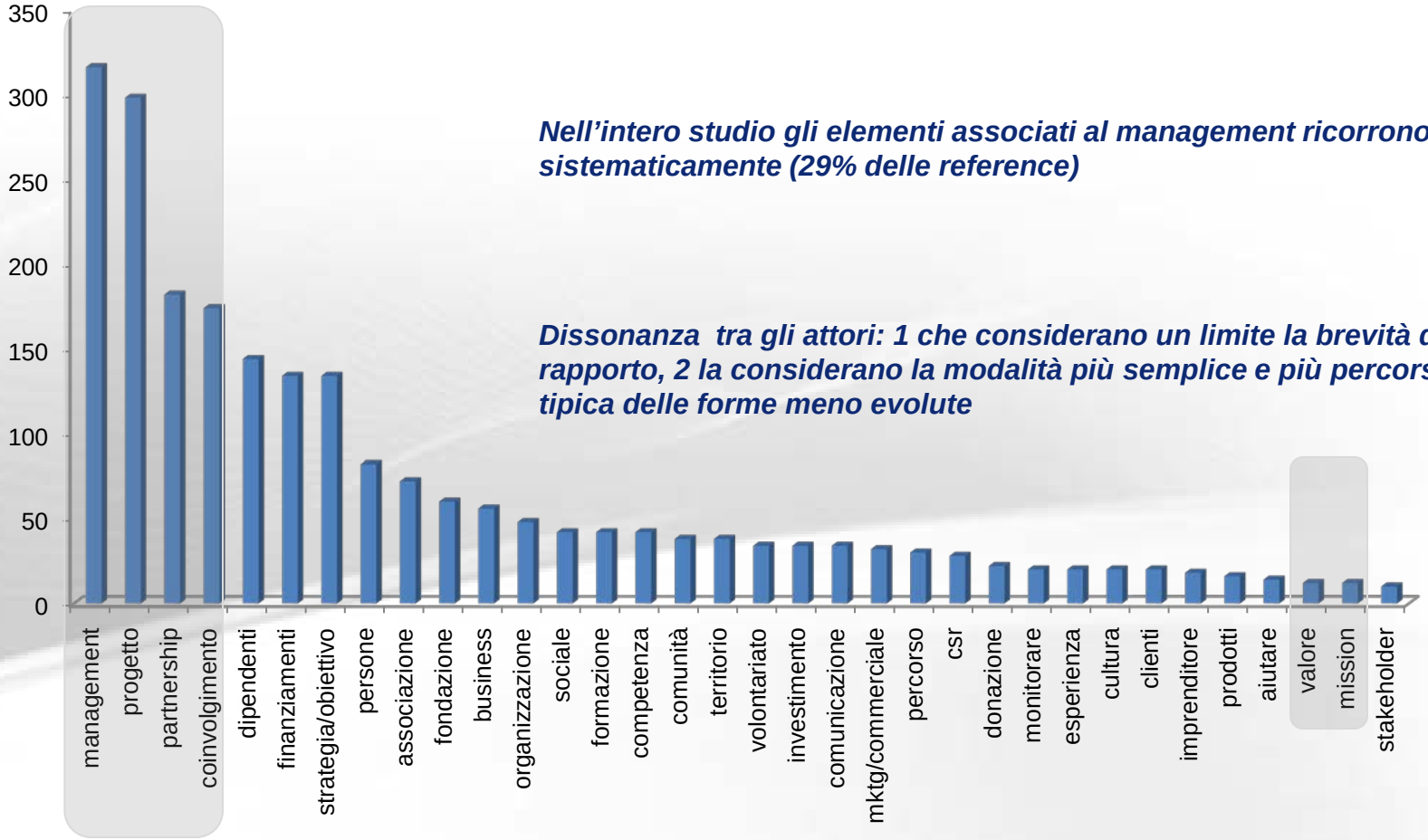
✓Significato che gli attori attribuiscono alla partnership

✓Chiarisce gli obiettivi della stessa

✓Individua gli attributi che assumono valenza positiva e/o negativa a seconda delle rispettive mappe cognitive

✓Non è una mera descrizione ma ha finalità predittive sugli scenari futuri

Content Analysis



Nell'intero studio gli elementi associati al management ricorrono sistematicamente (29% delle reference)

Dissonanza tra gli attori: 1 che considerano un limite la brevità del rapporto, 2 la considerano la modalità più semplice e più percorsa tipica delle forme meno evolute

Content Analysis

MANAGEMENT

IN TERMINI DI:

- ✓Cultura funzionale a garantire l'efficacia dell'azione
- ✓Competenze richieste per avviare la relazione
- ✓Strumenti per misurare il successo della strategia
- ✓Condizione per lo sviluppo di partnership durature e di valore

Content Analysis: la dimensione delle bolle è data dal la quantità di citazioni pesata per il valore attribuito a ciascun attributo

Partnership Concept → Stato dell'arte → Approfondimenti → Valore aggiunto → Conclusioni Prospettive

Content Analysis

- Obiettivi di comunicazione
- CSR
  Stakeholder engagement
- Coinvolgimento dipendenti
  Condivisione competenze
- Coproduzione
  Nuovi mercati di sbocco

Obiettivi

- Raccolta fondi
  Creazione di nuovi mercati
- Condivisione know how
  (tecnologie e competenze)
- Coinvolgimento dipendenti dell'impresa
  (nuovi volontari nuovi donatori)
- Coproduzione

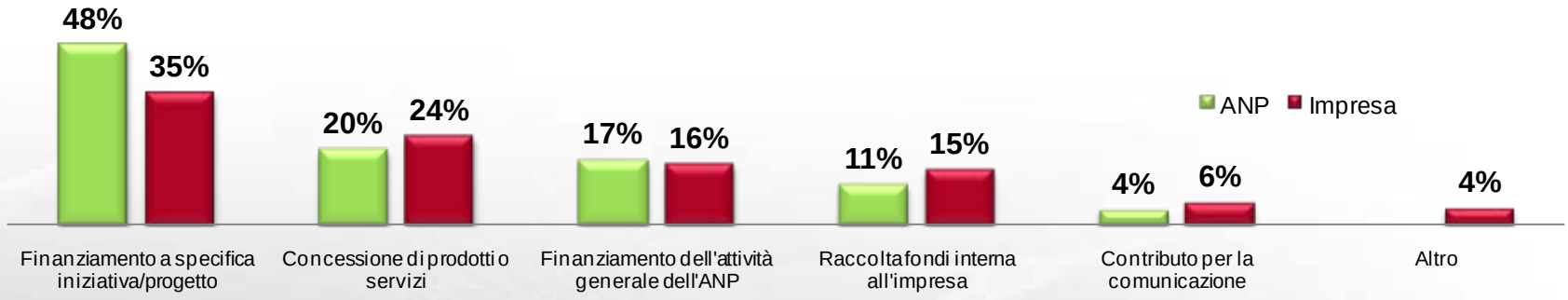
Esplorativa quantitativa

Non Profit	SI	NO
EROGAZIONI LIBERALI	100%	0%
SPONSORIZZAZIONI	54%	46%
CAUSE RELATED MARKETING	52%	48%
INVESTIMENTI nella COMUNITA'	28%	72%
COBUSINESS	16%	84%

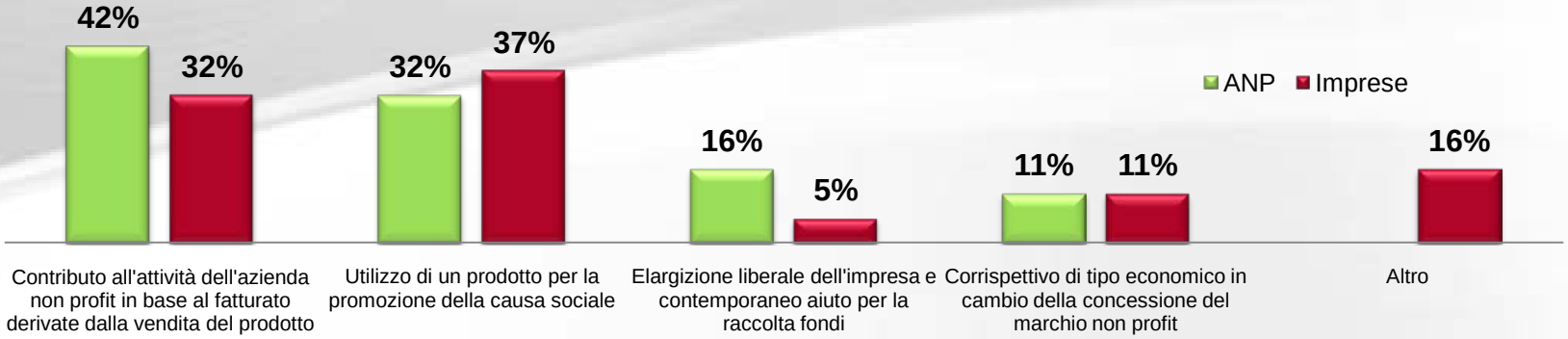
Profit	SI	NO
EROGAZIONI LIBERALI	93%	7%
SPONSORIZZAZIONI	52%	48%
INVESTIMENTI nella COMUNITA'	54%	46%
CAUSE RELATED MARKETING	39%	61%
COBUSINESS	20%	80%

Esplorativa quantitativa

Attraverso quali azioni si sono svolte le erogazioni liberali?

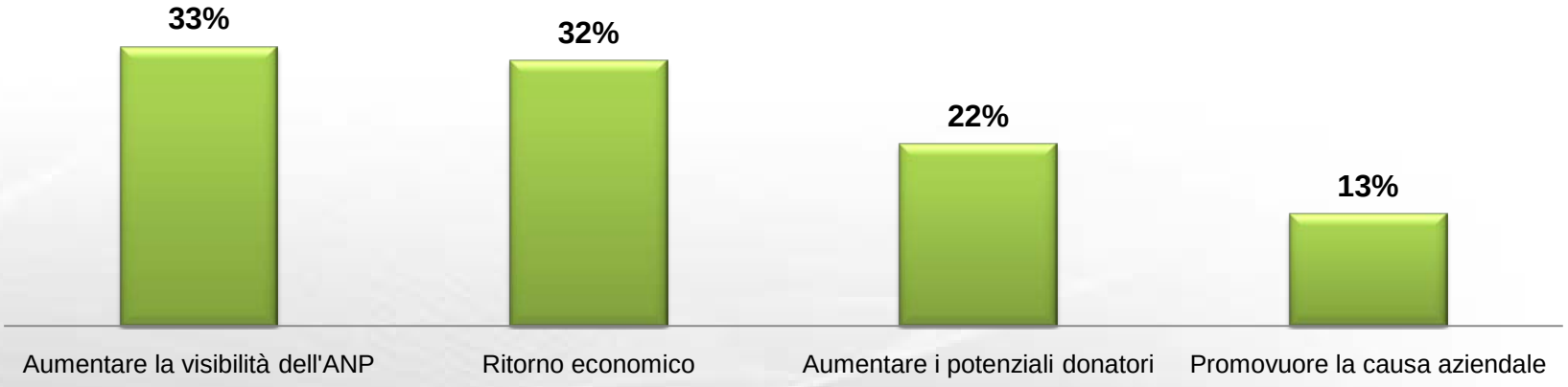


Attraverso quali azioni si è svolto il CRM?

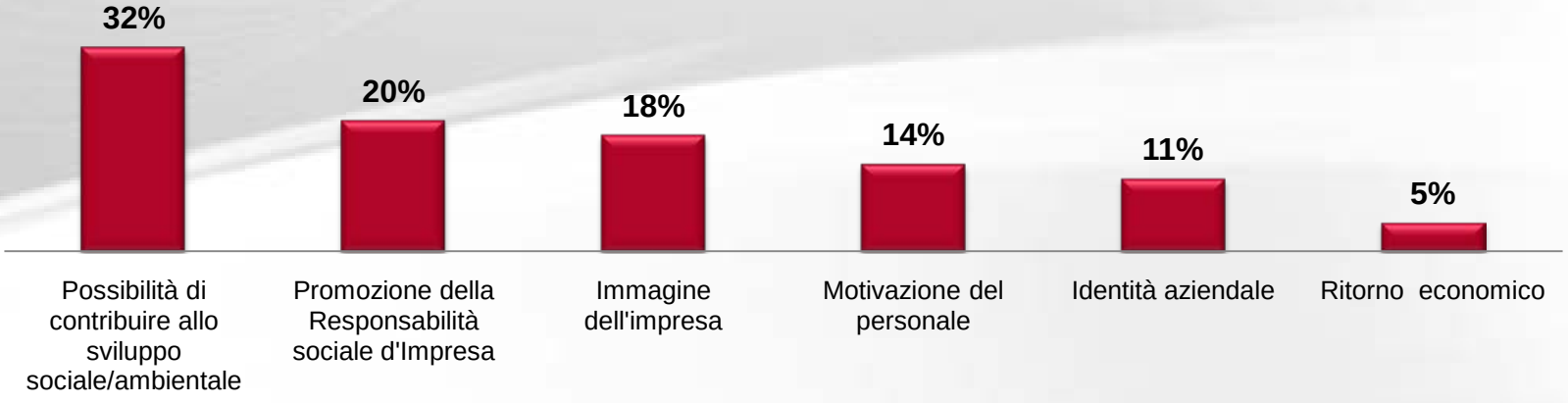


Esplorativa quantitativa

Perché avete svolto azioni di CRM con un'impresa?

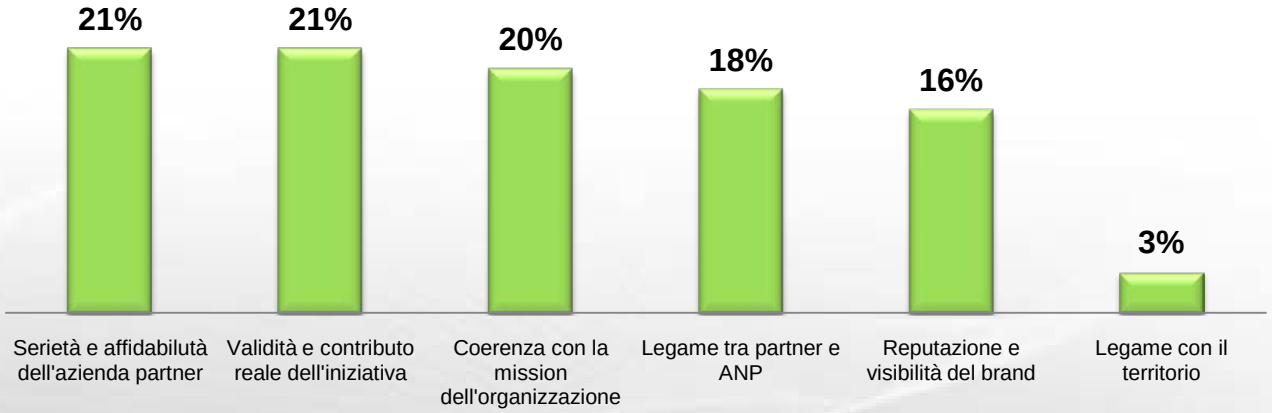


Perché avete svolto CRM con una ANP?



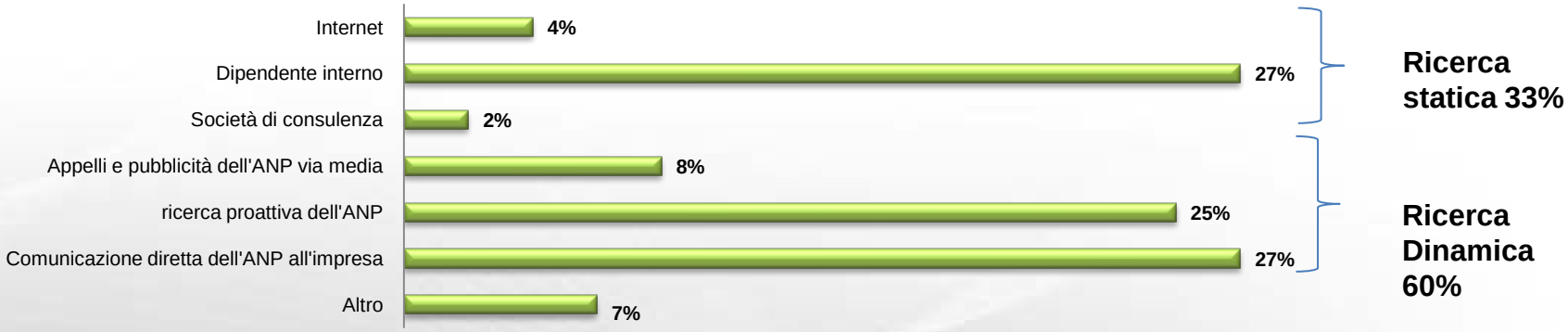
Esplorativa quantitativa

Quali elementi hanno orientato la scelta del partner?

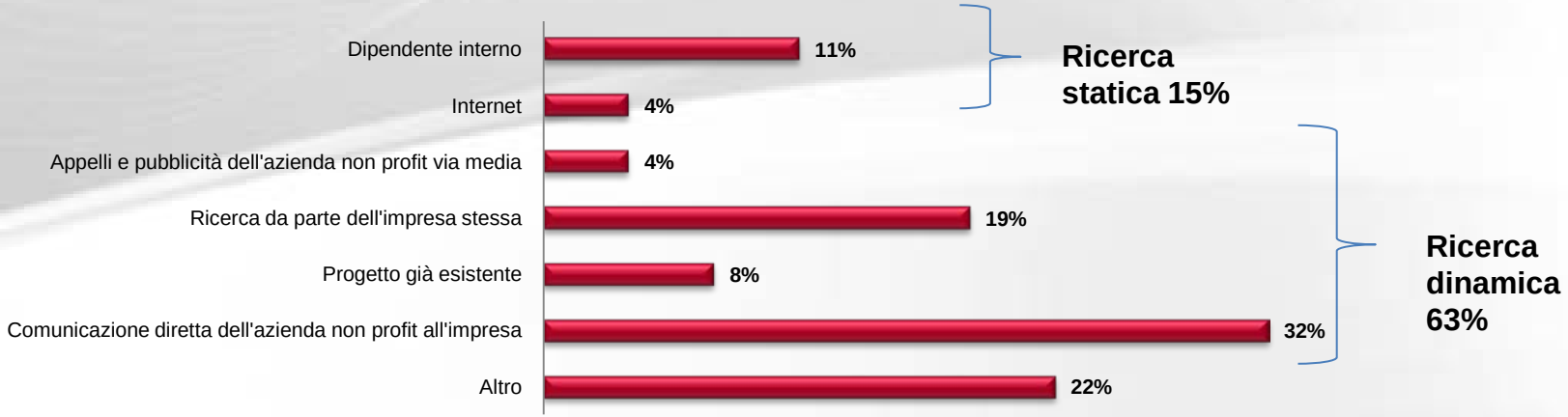


Quali elementi hanno orientato la scelta del partner?

Come siete venuti in contatto con l'impresa?

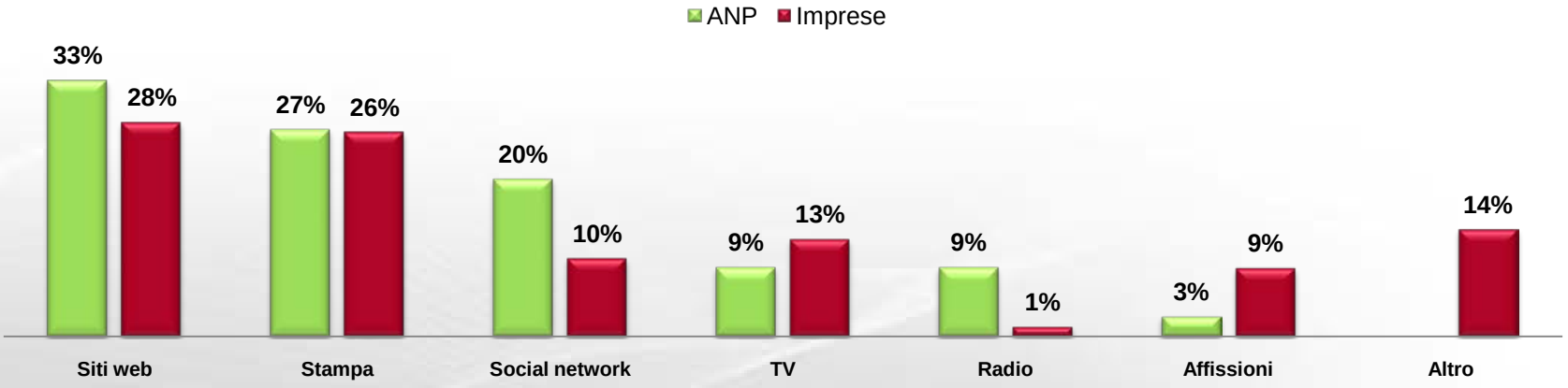


Come siete venuti in contatto con l'ANP?



Esplorativa quantitativa

Quali media utilizzate per comunicare la partnership?



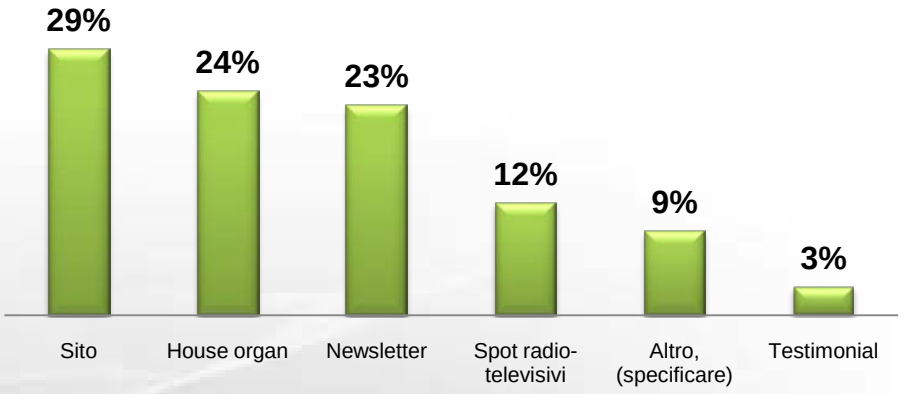
Vi siete rivolti ad agenzie pubblicitarie per promuovere il vostro progetto?

Vi siete rivolti ad agenzie pubblicitarie per promuovere il vostro progetto?

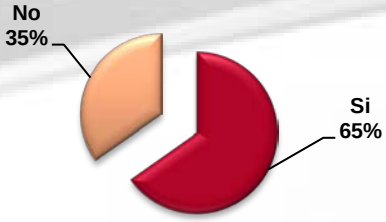
Esplorativa quantitativa

Le imprese con cui avete collaborato hanno messo a disposizione i propri strumenti di comunicazione?

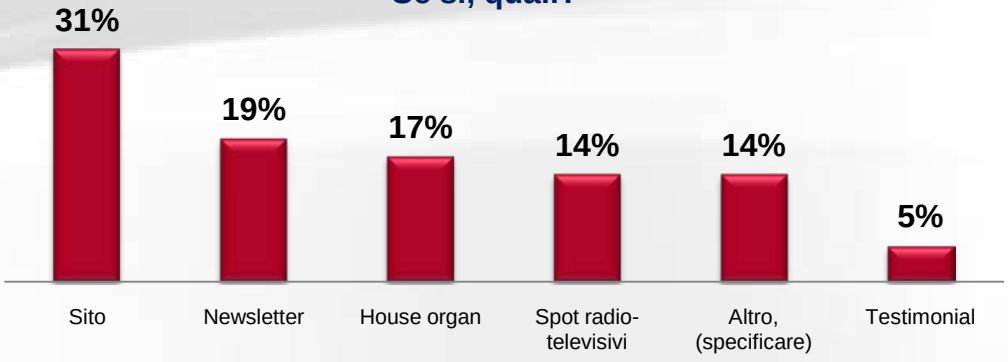
Se si, quali?



Le ANP con cui avete collaborato hanno messo a disposizione i propri strumenti di comunicazione?



Se si, quali?



Content Analysis

La Non Profit ha attese molto elevate sul trasferimento di competenze legate alla comunicazione da parte della profit (qualità - Know how)

La profit ha attese molto elevate sulle attività di comunicazione svolte dalla non profit (quantità - visibilità)

Legame con il business

Fase più evoluta della partnership che conferisce maggiore strategicità all'iniziativa

- ✓ L'impresa assume un ruolo più attivo, non solo di mera finanziatrice
- ✓ Favorisce la continuità della collaborazione
- ✓ Favorisce il coinvolgimento di tutto il management aziendale, non solo del CSR manager

Legame con il territorio

- ✓ Le imprese sono favorevoli a iniziative legate al proprio territorio perché generano un maggior coinvolgimento degli stakeholder
- ✓ La maggior parte delle ANP intervistate non realizza interventi fortemente territoriali, in quanto riduce il numero di partner potenziali e la continuità della relazione

Visione diversa profit – non profit

Continuità

- ✓ Le ANP preferiscono partnership durature
- ✓ Le imprese sono orientate a modificare i partner in quanto percepiscono una maggiore efficacia a livello comunicativo
- ✓ Le imprese ritengono che la continuità determini un minore engagement dei dipendenti
- ✓ Se la partnership è evoluta, però, la continuità è strategica per la relazione

Visione diversa profit – non profit

Cause di interruzione

- ✓ Cause esterne alla partnership: macroambientali (es. crisi economica globale), o esterne alla relazione (cambiamenti organizzativi dell'impresa)
- ✓ Conflitto con i valori/procedure della funzioni di impresa non direttamente coinvolte nel progetto di partnership
- ✓ Relazioni di uno dei partner con altri soggetti

Caso	Caratteristica	Cosa abbiamo imparato
Caso A	Continuità della relazione	La relazione di lunga durata con lo stesso partner consente un ampliamento degli obiettivi da raggiungere, l'utilizzo di strumenti di collaborazione più complessi ed il coinvolgimento di nuove imprese partner
Caso B	Co-gestione della partnership	La condivisione degli obiettivi con l'impresa partner facilita il coinvolgimento dell'ANP nei processi decisionali dell'impresa relativi agli strumenti di collaborazione
Caso C	Concessione di prodotto	Utilizzo di un prodotto ad hoc per sostenere la causa potenzia l'efficacia della raccolta e aumenta la visibilità dell'ANP partner e l'opportunità per essa di ingaggiare altre tipologie di collaborazione. Progetto DEMOCRATIC WEAR
Caso D	Indagine	Attraverso il finanziamento di una ricerca in partnership con alcune imprese è possibile creare risposte ai bisogni emersi congiuntamente

Caso	Caratteristica/Strumento	Cosa abbiamo imparato
Caso E	Stakeholder engagement	La focalizzazione su uno specifico stakeholder e la scelta di un partner coerente con il core business consente di massimizzare il valore creato dell'investimento in comunità
Caso F	Investimento nella comunità: creazione di una fondazione di comunità come strumento ad hoc	L'azienda che si fa promotrice per lo sviluppo del territorio massimizza la creazione di valore nel territorio coinvolgendo nuovi partner e aumentando la partecipazione
Caso G	Staff Involvement	Il coinvolgimento dei dipendenti nella causa sociale valorizza la motivazione favorendo la fidelizzazione al progetto e consente di raggiungere obiettivi sempre più ampi.
Caso H	Inserimento della partnership nella strategia aziendale	L'ideazione di un prodotto testimonial di una causa potenzia la CSR dell'impresa e la raccolta fondi dell'ANP
Caso I	Identità di business	La forte identità del business funge da driver tra impresa e ANP al fine di soddisfare i bisogni del territorio e di rendere la risposta ai bisogni più efficace.

Driver di valore

- ✓ Competenze manageriali in entrambi i partner
- ✓ Coinvolgimento
  - ✓ Attivo dei partner
  - ✓ Dei dipendenti, clienti, consumatori
  - ✓ Del management aziendale di altre divisioni
- ✓ Coerenza con gli obiettivi dell'iniziativa vs coerenza con la mission
- ✓ Strumenti di monitoraggio e rendicontazione condivisi, che rispettino le esigenze di entrambi i partner

Driver di valore

✓Visione strategica

✓Stabilire, mantenere e rafforzare relazioni di fiducia tra le aziende e quindi dotarsi di strumenti di trust building come trasparenza dei processi, chiarezza degli accordi, sistemi di valutazione condivisi

Importanza della Rendicontazione

- ✓ Rappresentativa di una maggiore efficienza: *"e' corretto porsi il problema di come sto investendo i soldi e se necessario farli rendere meglio"*
- ✓ Rende la partnership (e dunque la csr) più accettata dal resto del management non coinvolto
- ✓ Rende più efficace la comunicazione: *"un progetto rendicontabile e' maggiormente raccontabile"*
- ✓ L'impresa vuole monitorare il valore generato per gli stakeholder e la modifica del clima interno

1. I diversi attori non sono ancora allineati sul concetto di partnership che è ancora gestita in una prevalente dimensione tattica piuttosto che strategica, spesso anche dai soggetti "più evoluti".

2. Le attività di partnership si stanno sviluppando sia in termini quantitativi che a livello di complessità, anche se la collaborazione tra profit e non profit ha ancora ampi margini di crescita e miglioramento, sia nel numero che nelle modalità.

3. La fiducia è ancora limitata (Calculus based, Knowledge based).

4. Lato non profit, la problematica prioritaria è il rischio di incongruenza con un approccio eccessivamente business oriented dell'impresa considerato poco compatibile con temi sociali.
   Lato impresa, si ravvisa una mancanza di competenze manageriali della non profit.

5. Le modalità più frequentemente scelte dalle imprese per sostenere le non profit sono principalmente le elargizioni liberali, cioè il livello meno strutturato.

6. La collaborazione tra i due ambiti consente spesso di superare i reciproci limiti e di contribuire all'accrescimento delle professionalità, riducendo le criticità e migliorando il livello etico di alcuni aspetti del business.

7. La gestione del processo di collaborazione in chiave manageriale costituisce un percorso di apprendimento e implica una costante evoluzione nella gestione della partnership.

8. Per l'impresa che adotta comportamenti socialmente responsabili la partnership rappresenta uno strumento strategico che consente tra l'altro di sviluppare nuove aree di business, ancorché ad impatto sociale.

Prospettive

- ✓ Un maggiore radicamento del concetto di "engagement" dentro alla partnership: in pratica lo sviluppo di un attaccamento al contempo razionale e emotivo all'oggetto della partnership da parte di entrambi gli attori.

- ✓ Operativamente, può essere raggiunto attraverso un percorso che (1) preveda a monte un'organizzazione strutturata di entrambi i soggetti/partner, quindi (2) un'analisi preliminare ed accurata degli obiettivi del partner, fondamentale per allinearsi e comprendersi realmente ed infine (3) una pianificazione della partnership.

- ✓ Allo stato attuale le uniche esperienze di partnership in cui si può parlare compiutamente di engagement sono quelle di cobusiness.

Ricercatori SDA Bocconi:

Giuseppe Ambrosio, Alessia Anzivino,

Giuliana Baldassarre, Federica Bandini, Erika Mallarini,

Studenti Master NP&COOP

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per scaricare il materiale:

www.sdabocconi.it/npcoop

www.mediafriends.it

MEDIA FRIENDS ONLUS

SDA Bocconi School of Management