

Ecosistemi nei settori profit e non profit: comunanze e differenze

Ecosystems across Profit and Non-Profit Sectors: Shared Features and Distinctions

Helena Biancuzzi*

Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari, Venezia, Italy. E-mail:
helena.biancuzzi@unive.it

Francesca Dal Mas

Venice School of Management, Università Ca' Foscari, Venezia, Italy. E-mail:
francesca.dalmas@unive.it

Carlo Bagnoli

Venice School of Management, Università Ca' Foscari, Venezia, Italy. E-mail:
bagnoli@unive.it

Maurizio Massaro

Venice School of Management, Università Ca' Foscari, Venezia, Italy. E-mail:
maurizio.massaro@unive.it

* Corresponding author: **Helena Biancuzzi**, helena.biancuzzi@unive.it

Abstract

Scopo – Il presente studio ha l'obiettivo di analizzare l'applicazione del paradigma dell'ecosistema di business, originariamente sviluppato nel contesto profit, al settore non profit, evidenziando comunanze, differenze e lacune metodologiche tra i due ambiti. Il focus è comprendere come la metafora biologica dell'ecosistema possa essere efficacemente trasposta per interpretare le dinamiche collaborative del Terzo Settore, dove l'impatto sociale sostituisce il profitto come finalità primaria.

Metodologia – Lo studio adotta un approccio qualitativo comparativo di tipo concettuale. La revisione della letteratura è stata condotta su Scopus e Google Scholar, con un arco temporale compreso tra il 1993 e il 2024, ottenendo circa quaranta contributi selezionati. Le informazioni estratte sono state organizzate attraverso una matrice comparativa strutturata attorno a quattro

dimensioni analitiche — finalità, attori, strumenti di misurazione e orizzonte temporale — mediante codifica deduttiva e un processo iterativo di validazione interna tra gli autori.

Risultati – L'analisi evidenzia che, sebbene entrambi i modelli condividano i principi di co-evoluzione e interdipendenza, emergono differenze sostanziali. Negli ecosistemi profit la finalità è l'incremento della competitività attraverso la salute collettiva della rete; negli ecosistemi non profit prevale la generazione di impatto sociale collettivo. Gli attori si differenziano per ruolo: nei BE prevalgono keystone, dominator e niche player orientati al mercato; nei non profit emergono nuclei operativi, fondazioni, settore pubblico e imprese sociali, uniti da una missione condivisa.

Originalità – Il lavoro colma una lacuna nella letteratura proponendo una griglia comparativa omogenea tra ecosistemi profit e non profit, finora trattati in modo separato. Identifica inoltre aree critiche inesplorate, quali la trasposizione del ruolo del dominator nei non profit e la necessità di framework integrati che armonizzino efficienza economica e impatto sociale. Sottolinea infine l'urgenza di risposte normative strategiche a livello europeo per standardizzare la misurazione dell'impatto sociale sostenibile.

Parole chiave: Ecosistema di business, ecosistema Non-profit, analisi comparativa, Salute ecosistemica, Tassonomia Europea

Abstract

Purpose – This study aims to analyze the application of the business ecosystem paradigm, originally developed in the for-profit context, to the non-profit sector, highlighting commonalities, differences, and methodological gaps between the two domains. The focus is to understand how the biological metaphor of the ecosystem can be effectively transposed to interpret the collaborative dynamics of the Third Sector, where social impact replaces profit as the primary objective.

Methodology – The study adopts a qualitative comparative conceptual approach. The literature review was conducted on Scopus and Google Scholar, covering the period from 1993 to 2024, yielding approximately forty selected contributions. The extracted information was organised through a comparative matrix structured around four analytical dimensions — objectives, actors, measurement tools, and time horizon — using deductive coding and an iterative internal validation process among the authors. **Findings** – The analysis reveals that, although both models share the principles of co-evolution and interdependence, substantial differences emerge. In for-profit ecosystems, the objective is to enhance competitiveness through the collective health of the network; in non-profit ecosystems, the generation of collective social impact prevails. Actors differ by role: in business ecosystems, market-oriented keystones, dominators, and niche players predominate; in non-profit ecosystems, operational cores, foundations, the public sector, and social enterprises emerge, united by a shared mission.

Originality – This work addresses a gap in the literature by proposing a uniform comparative framework between for-profit and non-profit ecosystems, which have thus far been treated separately. It also identifies unexplored critical areas, such as the transposition of the dominator role in non-profit settings and the need for integrated frameworks that harmonize economic efficiency and social impact. Finally, it emphasizes the urgency of strategic regulatory responses at the European level to standardize the measurement of sustainable social impact.

Keywords: Business ecosystem, Non-profit ecosystem, Comparative analysis, Ecosystem health, European Taxonomy

Doi: [10.5281/zenodo.20733167](https://doi.org/10.5281/zenodo.20733167)

1. Introduzione

Il concetto di ecosistema di business è nato con l'intento di descrivere contesti in cui imprese diverse, pur mantenendo la propria autonomia, operano con dinamiche interdipendenti. Gli albori di questo concetto vanno collocati nel periodo in cui due colossi economici quali Microsoft e Walmart capirono che il loro destino era condiviso con quello degli altri membri della loro rete aziendale. Queste, che poi sono divenute consolidate multinazionali, capirono infatti che sarebbe stato possibile essere vincenti solo se si fosse continuato a sostenere ed incrementare la salute collettiva (Iansiti & Levien, 2004b) delle proprie reti di partners aziendali. Le due statunitensi nello specifico, sostenevano che piuttosto che concentrarsi sulle loro capacità interne, sarebbe stato importante enfatizzare le capacità delle reti nelle quali erano inserite. Nel tempo si cominciò quindi a considerare i propri partners più come membri di un ecosistema che come meri componenti di una comune supply chain (Iansiti & Levien, 2004a) e a capire i benefici reciproci che ne potevano derivare. Oggi molte industrie ormai si comportano come una rete interconnessa di organizzazioni, di tecnologie, di consumatori e di prodotti (Biancuzzi et al., 2024). Forse il più grande esempio di tale fenomeno è quello ricavabile analizzando il settore informatico. A differenza di quanto avveniva negli anni '60 e '70, periodo in cui era particolarmente diffusa l'integrazione verticale, oggi, e più precisamente da circa 20 anni, questa industria è divisa in un gran numero di segmenti che realizzano prodotti, tecnologie e servizi altamente specializzati. Questo è quindi un settore che oggi si caratterizza per l'alto grado di interconnessione e per la presenza di varie forme di modularità (Iansiti & Levien, 2004b).

È proprio a causa di questa struttura frammentata ma pur sempre interconnessa che nel tempo l'attenzione, e il punto focale su cui concentrarsi per poter competere, si sono spostati dalla gestione di risorse interne alla gestione e all'influenza sulle attività che sono al di fuori della diretta proprietà e controllo dell'impresa (Iansiti & Levien, 2004b). Ciò significa che il destino di molte organizzazioni

è legata assieme, e l'interazione tra le imprese è diventato un fenomeno sempre più critico e complesso (Biancuzzi et al., 2024). È importante far notare che questa interazione non avviene più lungo i confini tradizionali del “settore”, ma collega i destini e le strategie di clienti e fornitori, partner e concorrenti, rimodellando le dinamiche competitive in profondità (Massaro et al., 2023). L'impatto di questa tendenza è importante e recentemente amplificato da sempre più stringenti normative europee, le quali richiedono il rispetto di crescenti parametri. L'introduzione del Regolamento (UE)2020/852 noto come Tassonomia Europea può rappresentarne un valido esempio (Unione Europea, 2020). Questo quadro normativo definisce quali attività economiche possano essere considerate sostenibili dal punto di vista ambientale, creando una dinamica in cui per esempio se le realtà non sono allineate, l'intero ecosistema in cui si trovano inevitabilmente ne risente, limitando l'accesso al capitale e influenzando i *partner* (fornitori, clienti, finanziatori).

Solo attraverso una lunga attività di ricerca, primo tra tutti J. Moore (Moore, 1993), seguito da altri come Iansiti e Levien (Iansiti & Levien, 2004b) capirono che un ecosistema biologico offre un'analogia efficace per comprendere appieno le reti aziendali ed enfatizzarne i benefici, oltre che essere fonte di ispirazione per la comprensione del comportamento dei vari attori (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017; J. F. Moore, 1993)). Come la rete aziendale, l'ecosistema biologico è caratterizzato da un elevato numero di partecipanti interconnessi che dipendono l'uno dall'altro in termini di sopravvivenza. E come per le aziende facenti parte della rete aziendale, i membri del sistema biologico condividono il loro destino l'uno con l'altro. Infatti, se l'ecosistema è sano, le singole specie prospereranno, in caso contrario verranno danneggiate. Come le reti aziendali, il sistema biologico è essenzialmente costituito da comunità di soggetti con interessi diversi ma legati assieme sia dal fatto di svolgere un ruolo collettivo all'interno del sistema, sia perché traggono beneficio dal dinamismo e alla lunga durata delle reti stesse, elementi che contribuiscono ad aumentare il loro potere. Esempi di tale fenomeno si possono riscontrare nel fatto che alcune specie in un ecosistema possono consumare gli “outputs” (i rifiuti, il rifugio etc.) di altri organismi facenti parte del sistema, sfruttandoli come

base per la loro attività. Il fatto di avere la capacità di sfruttare questi elementi-outputs provenienti dalla loro rete consente loro di evitare di doverli creare da sé (Dal Mas et al., 2024). Questo gli permette di risparmiare energia e di specializzarsi in altre attività che altrimenti non sarebbero stati in grado di eseguire. Si può quindi affermare che ogni membro dell'ecosistema dipende in qualche misura dalla presenza degli altri organismi per la semplice ragione che essi si sono adattati alla loro reciproca presenza nell'ecosistema.

Trasporre questi concetti all'interno dell'ecosistema di business significa prendere atto che in tale rete d'impresa le singole entità sono tra di loro collegate e che quindi le aziende interagiscono. Quindi la salute e le prestazioni di ciascuna impresa dipendono dalla salute e dalle prestazioni del tutto. Appare evidente che imprese e specie biologiche sono contemporaneamente influenzate sia dalle loro capacità interne sia dalle loro complesse interazioni con il resto dell'ecosistema. Questa analogia opera in diversi livelli: imprese, unità di business, tecnologie, prodotti.

Anche in ambito non profit, composto da organizzazioni che operano senza finalità di lucro, caratterizzate dall'obiettivo di perseguire missioni sociali, culturali, ambientali o di interesse collettivo, questa logica ha preso piede, sebbene con finalità e strumenti differenti (Kania & Kramer, 2011; Salamon & Anheier, 1992). La crescente complessità delle sfide sociali ha favorito l'adozione di modelli basati sulla co-creazione e sulla *governance* reticolare (Juntunen et al., 2013). Questo vuol dire che le organizzazioni del Terzo Settore, nonostante perseguano obiettivi non economici, ormai sempre più si trovano ad operare in panorami interconnessi, ove il successo di un singolo attore dipende fortemente dalla capacità di collaborare con altri stakeholder, costruendo relazioni stabili e resilienti. Il concetto di ecosistema viene quindi qui reinterpretato in chiave sociale, diventando una metafora utile a descrivere una rete di attori che cooperano per generare impatto collettivo, piuttosto che un profitto. In questi contesti ogni organizzazione contribuisce con le proprie competenze, risorse e visione alla risoluzione di problematiche comuni, come la povertà, l'esclusione sociale, la tutela

dell'ambiente o l'accesso all'istruzione. La logica competitiva cede il passo a quella collaborativa: l'obiettivo non è l'avanzamento rispetto agli altri, ma la creazione delle condizioni affinché l'intero sistema produca valore condiviso e sostenibile.

Come avviene nel *business*, anche nel *non profit* il benessere dell'ecosistema risulta essere un indicatore fondamentale: un'organizzazione isolata, per quanto efficiente, difficilmente si impone sul mercato in modo significativo senza una rete solida che la circonda (Bonomi et al., 2017). Si diffondono così pratiche di *partnership*, progettazioni partecipate, piattaforme digitali per la condivisione di dati e di competenze, tutte soluzioni che rispecchiano l'approccio modulare e interdipendente già osservato nell'industria informatica, di cui al paragrafo precedente. Alcuni concetti presi in prestito dall'ecologia, come resilienza, adattività e simbiosi sono risultati utili anche per la comprensione delle dinamiche che si generano all'interno del Terzo Settore. Ad esempio, un ente del terzo settore può adattarsi alle mutevoli esigenze del territorio grazie a un'attenta osservazione degli altri attori e alla capacità di riconfigurare il proprio ruolo in funzione delle esigenze collettive. Allo stesso tempo, la presenza di soggetti "abilitanti" – analoghi ai "*keystone species*" degli ecosistemi biologici (Paine, 1969)– come fondazioni, enti pubblici o grandi organizzazioni non governative (ONG), può aumentare la coesione e la capacità di risposta dell'intero sistema.

2. Materiali E Metodi

Il presente lavoro adotta un approccio qualitativo comparativo di tipo concettuale (*conceptual comparative analysis*) (Hulland, 2020; Jaakkola, 2020; Massaro et al., 2015), finalizzato a sistematizzare e confrontare la letteratura esistente sugli ecosistemi di business nei settori profit e non profit. L'obiettivo è quello di costruire una griglia analitica omogenea che consenta di leggere i due fenomeni attraverso dimensioni comuni, colmando una lacuna di sistematizzazione rilevata nella letteratura.

La revisione della letteratura è stata condotta interrogando due banche dati, Scopus e Google Scholar, utilizzando le seguenti parole chiave, in lingua italiana ed inglese: ecosistema non-profit, ecosistema di business, terzo settore¹. I contributi analizzati sono stati quelli pubblicati in un arco temporale compreso tra il 1993, anno della pubblicazione di Moore, universalmente considerato il padre del concetto di ecosistema di business (J. F. Moore, 1993), e il 2024. Sono stati esclusi tutti i contributi privi di pertinenza diretta con il costrutto di ecosistema o riferibili a contesti settoriali non generalizzabili. Nei casi in cui i contributi adottavano definizioni parzialmente divergenti del costrutto di 'ecosistema' — distinguendolo da concetti affini quali value network, supply network e multi-stakeholder partnership — si è adottato come criterio guida la presenza esplicita di co-evoluzione degli attori e di interdipendenza sistemica, in linea con la definizione fondativa di Moore (1993) Il corpus finale comprende circa quaranta contributi scientifici, selezionati per rilevanza teorica e citazionale.

Le informazioni estratte dalla letteratura sono state organizzate in una matrice comparativa strutturata attorno a quattro dimensioni analitiche, identificate come trasversali ai due ambiti: (i) *finalità*, intesa come l'obiettivo primario che orienta il comportamento degli attori dell'ecosistema; (ii) *attori*, con riferimento ai ruoli ricorrenti e alle loro caratteristiche funzionali; (iii) *strumenti di misurazione*, ovvero le metriche e i framework adottati per valutare la performance e la salute ecosistemica; (iv) *orizzonte temporale*, ossia la prospettiva di breve, medio o lungo periodo prevalente nelle strategie dei diversi tipi di ecosistema. La mappatura delle fonti nelle dimensioni della matrice è avvenuta mediante codifica deduttiva, partendo dalle categorie teoriche già presenti nella letteratura di riferimento. La matrice è stata sottoposta a un processo iterativo di verifica interna tra gli autori, al fine di minimizzare i bias interpretativi e garantire coerenza nelle attribuzioni categoriali.

¹ Stringa di Scopus: non-profit ecosystem OR third sector AND business ecosystem AND PUBYEAR > 1993 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (OA , "all"))

3. Revisione Della Letteratura

3.1 Ecosistemi nel settore profit

L'ecosistema di business è una comunità economica composta da diversi stakeholder che abitano lo stesso paesaggio e co-evolvono (Dal Mas et al., 2020; Iansiti & Levien, 2004a; J. F. Moore, 1993; Rong & Shi, 2014) e le cui capacità e ruoli tendono ad allinearsi con la direzione stabilita da una o più aziende centrali (J. F. Moore, 1993; Pütz et al., 2019; Radziwon & Bogers, 2019; Schneider et al., 2020). La letteratura maggioritaria (Den Hartigh & Van Asseldonk, 2004; Goncearuc et al., 2022; Iansiti & Levien, 2004b; Peltoniemi et al., 2005) concorda con Moore (J. F. Moore, 1993), uno dei pionieri di questo paradigma declinato sul *business*, presentando solo lievi deviazioni dalla definizione iniziale di BE dello studioso, considerandolo il naturale miglioramento ed espansione dello spazio concettuale creato dalle reti del valore (Leviäkangas & Öörni, 2020).

Gli attori dell'ecosistema sono diversi e più o meno numerosi (John Harte, Bill Shireman, 2001; J. F. Moore, 1993; Radziwon & Bogers, 2019; Schneider et al., 2020). Una delle diffuse classificazioni prevede la possibile presenza di *keystone*, *dominator* e *niche player*. Il *Keystone* viene definita come un'entità/azienda che funge da "*hub*" in una rete di interazioni² (Cui et al., 2022; Iansiti & Levien, 2004a). La sua principale funzione è quella di produrre benefici per l'ecosistema nel suo complesso e per i suoi membri, governando la salute dell'ecosistema stesso, spesso senza esserne una parte significativa. Può quindi essere definito in breve come un regolatore della salute dell'ecosistema. Il *keystone* influenza, infatti, i parametri chiave che determinano la salute ecosistemica, riassumibili in tre categorie: stabilità, diversità e produttività. Un'altra possibile figura è il *dominator*, entità che

² Un esempio di *Keystone* è Microsoft Corporation, i cui sistemi operativi e strumenti di programmazione fin dagli anni '80 hanno supportato l'innovazione di migliaia di altre organizzazioni. Questa realtà ha promosso la produttività migliorando costantemente gli strumenti e alimentando la sua comunità di sviluppatori e partner.

svolge un ruolo contrastante rispetto al *keystone* (Iansiti & Levien, 2004a). Il *dominator* è facilmente distinguibile per la sua grande dimensione fisica, in quanto occupa numerosi nodi della rete ecosistemica, rispetto al *keystone*, il quale risulta molto meno diffuso. Il *dominator* tende per sua natura a danneggiare la salute dell'ecosistema in cui si instaura, rendendolo instabile e vulnerabile, riducendo la diversità, eliminando la concorrenza, limitando le scelte dei consumatori e soffocando l'innovazione. Il *dominator* può manifestarsi sotto due forme: il *Dominator Classico*, e l'*Hub Landlord*. Nella prima forma ottiene il controllo e possiede buona parte della rete, mirando alla massimizzazione e alla cattura del valore creato³, nella seconda invece ottiene invece il controllo indirettamente, appropriandosi del valore estratto dalla rete senza crearne di nuovo⁴ (van den Brink, 2022). Infine, possiamo trovare il *niche player*, azienda che adotta una strategia operativa consistente nello specializzare le proprie capacità per differenziarsi dalle altre all'intero dell'ecosistema. Individualmente non ha un grande impatto, ma uniti, questi attori costituiscono il cuore dell'ecosistema in termini di massa totale e varietà. Se infatti i *keystone* determinano la rotta, i *niche player* sono ciò che l'ecosistema fa concretamente. Occupano solo una parte della rete e spesso si trovano ai margini della stessa, ove si persegue attivamente l'innovazione, lo sviluppo di prodotti/servizi e l'esplorazione di nuovi mercati, attività essenziale per l'efficienza dell'ecosistema. La strategia del *niche player* è strettamente interdipendente con quella dei *keystone*: il primo si specializza sfruttando i servizi (strumenti, tecnologie, standard) forniti dal secondo.

Passando alla finalità primaria di un ecosistema di business, la letteratura maggioritaria è concorde sul sostenere che sia, come in precedenza affermato, il sostegno e l'incremento della salute collettiva delle vaste reti di partner aziendali, poiché si è capito che seguendo questa dinamica sia possibile essere più competitivi sul mercato. L'obiettivo strategico si è spostato in questa dinamica di evoluzione dalla gestione delle risorse interne, alla gestione e influenza delle attività esterne alla

³ Es. Apple, IBM, DEC.

⁴ Es. ENRON, Yahoo! – iniziale.

diretta proprietà e controllo dell'impresa (Biancuzzi et al., 2024). In termini di valore economico e strategico quindi la finalità è passata dallo sfruttare il vantaggio derivante dalla proprietà di intere filiere, al diventare il migliore nella zona di specializzazione prescelta. L'interdipendenza tra i membri è ormai vista come cardine della stabilità, produttività e creatività del sistema. Infatti, per un'azienda con un ruolo di leadership, la finalità principale è migliorare la salute generale dell'ecosistema per migliorare le performance delle aziende che ne fanno parte. Questo si realizza attraverso la creazione e la condivisione del valore con tutta la sua rete.

Il successo di un ecosistema, inteso come la sua capacità di creare durevolmente opportunità per tutti i membri, viene tendenzialmente misurata attraverso tre elementi chiave: produttività, robustezza e creazione di nicchie (Iansiti & Levien, 2004a). La produttività misura la capacità di conversione dei fattori di produzione e la propensione a condividere innovazione. Il valore tende ad essere misurato attraverso indici come il ROI (Return on Investment), calcolato a livello di ecosistema, aggregando il ROI medio di tutte le imprese e monitorando l'indice stesso in un arco temporale. La robustezza, intesa come la capacità dell'ecosistema di resistere e sopravvivere di fronte a perturbazioni e interruzioni esterne viene misurata determinando il numero di imprese nella comunità e monitorandone l'andamento. Infine, la creazione di nicchie, cioè la capacità di aumentare significativamente la diversità nel corso del tempo attraverso la creazione di nuove funzioni di pregio, viene misurata attraverso il monitoraggio del numero di nuove start-up create all'interno dell'ecosistema in un dato periodo e l'analisi del numero di nuovi prodotti, tecnologie o imprese in fase di creazione nell'ecosistema. Relativamente all'impatto sull'orizzonte temporale, il panorama degli ecosistemi profit è fortemente orientato alla durata e alla stabilità a lungo termine, ormai in netto contrasto con l'antecedente focus sul breve termine.

3.2 Ecosistemi nel Settore Non Profit

L'ecosistema nel settore non profit (ENP) è una comunità composta da organizzazioni e individui interconnessi, i quali cooperano al fine di generare un impatto sociale collettivo su sfide complesse (Crutchfield et al., 2011), partendo dal vincolo di non distribuzione degli utili (Salamon & Anheier, 1992). La sua struttura reticolare è spesso orientata a colmare i fallimenti di mercato e di Stato, con una finalità primaria intrinseca: l'intento sociale (J. F. Moore, 2013).

Gli attori degli ENP sono numerosi e diversificati a seconda dei contesti culturali e geografici e, pur avendo obiettivi diversi, i loro ruoli sono definiti dalla missione condivisa (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017; Adner, 2017; de Vasconcelos Gomes et al., 2018; Oskam et al., 2021; Tsujimoto et al., 2018). Gli attori che la letteratura maggioritaria analizza sono numerosi: nucleo operativo, comunità e beneficiari, volontari, fondazioni e founders, settore pubblico ed imprese sociali (Biancone et al., 2022; Herman, 2005; Kania & Kramer, 2011).

Il nucleo operativo, impersonificato tendenzialmente da ONG, fondazioni, associazioni o cooperative sociali, risulta essere il motore degli ENP, essendo il principale detentore della mission e del know-how del settore. La sua funzione è quella di progettare e implementare le soluzioni rispetto alle problematiche sociali, oltre a quella di advocacy e di erogazione servizi. Interagisce principalmente con comunità e beneficiari a cui offre i servizi, e con volontari, i quali supportano l'erogazione. Per l'advocacy, il nucleo operativo è interlocutore chiave per il settore pubblico. L'ampio ventaglio di possibili realtà che possono rivestire il ruolo di nucleo operativo (ad esempio ONG vs. cooperative sociali) determina il livello di ibridazione tra logiche non profit e imprenditoriali. Le comunità e i beneficiari sono invece gli attori che garantiscono legittimità e rilevanza all'ecosistema. Il loro coinvolgimento nella co-progettazione trasforma i servizi in soluzioni basate sulle reali esigenze, aumentandone l'efficacia e l'impatto sociale. Sono lo stimolo alla circolarità del flusso di

informazioni, perfezionando così l'adattamento e l'evoluzione delle strategie del nucleo operativo. I volontari sono i portatori di capitale umano, sociale e di competenze trasversali. Supportano il nucleo operativo e interagiscono direttamente con comunità e beneficiari. Le fondazioni e i *funders* rappresentano invece i catalizzatori ed investitori dell'ecosistema, spingendosi spesso oltre agli stanziamenti, ed introducendo per esempio criteri di misurazione di impatto ed influenzando le priorità attraverso l'erogazione, per esempio, di *grant*. Il settore pubblico delinea il quadro normativo e fiscale, fornendo inoltre risorse finanziarie attraverso bandi ed appalti. Infine, le imprese sociali agiscono come *trait d'union* tra il settore profit e non profit. Possono competere o collaborare con il nucleo operativo e sono spesso beneficiarie di finanziamenti da fondazioni e funders. La loro capacità di auto-sostentamento economico le rende più indipendenti da donazioni o fondi pubblici, rendendo l'ecosistema più resiliente.

Le finalità emergenti dagli ecosistemi non profit sono principalmente la creazione di valore pubblico e di impatto sociale sostenibile, ovvero il significativo e duraturo cambiamento sociale per i beneficiari o la comunità (Napolitano, 1999; Nogales & Zandonai, 2014; Venturi & Zandonai, 2016). L'efficienza economica risulta essere in questo ambito solo un mezzo e non un fine ultimo, per garantire la massima efficacia nell'adempimento della missione (M. H. Moore, 2000). Un ulteriore obiettivo è quello di costruire e mantenere un rapporto di fiducia con i *funders* e la comunità, i quali rappresentano il capitale strategico per attrarre donazioni e volontariato (Weisbrod, 2000). Infine, è possibile individuare anche la sperimentazione e l'implementazione di soluzioni innovative a problemi sociali che il mercato non considera o non lo fa in modo sufficiente.

Il successo di un ENP viene principalmente misurato attraverso l'efficacia nell'adempimento della missione e l'impatto sociale generato (Ranieri, 2018). La misurazione si concentra quindi sull'impatto collettivo, sul miglioramento delle condizioni dei beneficiari e sulla capacità di risolvere il problema sociale individuato. Vengono utilizzati strumenti come il SROI (Social Return on Investment) o metriche qualitative relative alla missione (Vurro & Perrini, 2013). Relativamente all'impatto

sull'orizzonte temporale, l'attenzione è intrinsecamente orientata alla stabilità e alla sostenibilità a lungo termine della missione e del cambiamento sociale promosso, riflettendo la natura profonda e spesso strutturale delle sfide sociali affrontate.

4. Findings

Nonostante la solida base teorica nel campo del *business*, l'applicazione del paradigma ecosistemico al settore non profit è risultato essere un filone di ricerca più recente e meno strutturato. La metafora biologica si è dimostrata utile per comprendere le dinamiche del Terzo Settore, dove l'obiettivo è principalmente quello di generare un impatto collettivo anziché un profitto. In questo contesto, il successo dipende dalla capacità di co-creazione e *governance* reticolare tra enti, pubblici e privati. Kania e Kramer (Kania & Kramer, 2011) hanno formalizzato il concetto di impatto collettivo, sottolineando l'importanza di una visione e misurazione condivisa tra *stakeholders*, ove la logica collaborativa è preponderante rispetto alla competitiva.

L'analisi comparativa condotta rivela che, sebbene entrambi i modelli condividano i principi di co-evoluzione e interdipendenza, la divergenza nelle finalità primarie (competitività nel profit e impatto sociale nel non profit) riconfigura profondamente il significato di "salute ecosistemica". La letteratura maggioritaria tratta i modelli profit e non profit in modo tendenzialmente separato, concentrandosi per il primo su metriche di efficienza economica e per il secondo su metriche di cambiamento sociale. Sebbene esistano confronti sulle comunanze strutturali (interconnessione, co-evoluzione, ruoli differenziati), è risultata assente una disamina strutturata che utilizzi una griglia comparativa omogenea per finalità, attori, strumenti di misurazione e orizzonte temporale. Il presente studio colma quindi questa lacuna, evidenziando come l'efficienza economica sia, nel Terzo Settore, lo strumento essenziale, e non il fine, per la sopravvivenza di un'identità fondata sulla piena interdipendenza tra gli attori.

Il confronto sulla mappatura degli attori rivela una divergenza sostanziale tra i due settori. Mentre il mondo profit è caratterizzato da posizionamenti chiari (attori chiave e di nicchia), il non profit propone un modello di *governance* unico: un *know-how* che trae la propria ragion d'essere e la propria legittimazione dalla capacità di rispondere ai bisogni reali della comunità e dei destinatari.

Inoltre, emerge un significativo gap metodologico relativo alla misurazione e ai quadri normativi. L'assenza di un *framework* integrato che armonizzi ROI e SROI impedisce una valutazione sistemica dell'impatto. Tuttavia, l'analisi suggerisce che la Tassonomia Europea (Regolamento UE 2020/852) stia agendo come catalizzatore, spingendo verso una standardizzazione non solo ambientale ma anche sociale. Questo scenario normativo impone agli ecosistemi una risposta strategica: la necessità di evolvere verso modelli di rendicontazione omogenei che permettano ai finanziatori di stabilire criteri chiari e sostenibili per l'erogazione dei fondi.

Infine, i risultati evidenziano un'area d'ombra teorica riguardante la figura del dominator. Se nel profit tale ruolo è chiaramente associato alla cattura di valore e al soffocamento dell'innovazione, la ricerca indica la necessità di indagare se grandi fondazioni o enti pubblici possano involontariamente agire come "dominatori" negli ecosistemi non profit, limitando la diversità delle nicchie sociali attraverso vincoli eccessivamente stringenti nell'erogazione dei fondi.

Tabella 1. Matrice comparativa tra ecosistemi profit e non profit: finalità, attori, misurazione e orizzonte temporale⁵

⁵ La Tabella elaborata dagli autori rappresenta una sintesi concettuale sulla base della revisione della letteratura teorica di riferimento.

	Ecosistemi settore profit	Ecosistemi settore non profit
Finalità	La finalità primaria è l'incremento della salute collettiva delle reti di partner aziendali con il fine di diventare più competitivi sul mercato. L'obiettivo è strategico ed economico, focalizzato sulla creazione e condivisione del valore economico e sul miglioramento delle <i>performance</i> aziendali.	La finalità primaria è la generazione di impatto sociale collettivo e la risoluzione di sfide sociali complesse, colmando gli eventuali fallimenti di mercato e di Stato. L'efficienza economica è solo un mezzo per garantire la massima efficacia della missione.
Attori	<p>Gli attori si allineano alla direzione di una o più aziende centrali. La classificazione è basata sul ruolo di <i>leadership</i> o di nicchia nel mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Keystone: Regolatore della salute ecosistemica, funge da "hub". ○ Dominator: Danneggia la salute ecosistemica (es. Dominator Classico, Hub Landlord). ○ Niche Player: Specializza le capacità e realizza concretamente le attività. 	<p>Gli attori sono definiti dalla missione condivisa e sono più diversificati:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nucleo Operativo: Motore e detentore della <i>mission</i> (ONG, cooperative sociali, Associazioni). ○ Fondazioni e Funders: Catalizzatori e investitori. ○ Settore Pubblico: Regolatore e co-finanziatore. ○ Imprese Sociali: Agiscono da ponte tra i due settori.
Misurazione	<p>Il successo è misurato quantitativamente attraverso tre elementi chiave legati all'efficienza economica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Produttività: Capacità di conversione dei fattori e condivisione dell'innovazione (misurata con ROI aggregato). ○ Robustezza: Capacità di resistere alle interruzioni. ○ Creazione di Nicchie: Aumento della diversità (misurata con nuove <i>start-up</i> e prodotti). 	<p>La misurazione si concentra sull'efficacia nell'adempimento della missione e sul cambiamento sociale generato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si valuta l'impatto collettivo e il miglioramento delle condizioni dei beneficiari. ○ Vengono utilizzati strumenti come il SROI (Social Return on Investment) e metriche qualitative sulla missione.
Orizzonte Temporale	Forte orientamento alla durata e stabilità a lungo termine , in netto contrasto con il precedente <i>focus</i> sul breve termine.	Orientamento intrinsecamente alla stabilità e sostenibilità a lungo termine della missione e del cambiamento sociale promosso,

		riflettendo la natura strutturale delle sfide sociali.
--	--	--

5. Conclusioni

Il presente studio ha analizzato comparativamente la trasposizione e l'applicazione del paradigma dell'ecosistema, originariamente sviluppato nel contesto del *business*, al Settore Non Profit. Come ampiamente discusso, i modelli profit/non profit condividono alla base il valore di co-evoluzione ed interdipendenza, puntando al sostegno e all'incremento della salute ecosistemica.

Il paper, attraverso una tabella comparativa, presenta le divergenze fondamentali tra i due settori, focalizzandosi su finalità, attori, strumenti di misurazione e orizzonte temporale. Nonostante la solidità teorica del paradigma ecosistemico, l'estensione all'ENP evidenzia alcune criticità. Innanzitutto, per quanto riguarda gli strumenti di misurazione, emerge un significativo *gap* sull'armonizzazione: se per il settore profit si tende ad utilizzare il ROI aggregato, nel non profit si ricorre al SROI. Manca quindi un *framework* analitico che integri in modo sistemico ed efficace l'efficienza economica (mezzo) e l'impatto sociale (fine). In secondo luogo, dallo studio dei BE emerge la figura del *dominator*, il quale danneggia la salute ecosistemica e soffoca l'innovazione. La trasposizione di questo ruolo nell'ENP, ad esempio, in relazione a grandi *funder* o attori che limitano la diversità o l'innovazione delle nicchie, è un filone di ricerca ancora insufficientemente esplorato, che meriterebbe maggiore attenzione. Potrebbe quindi essere cruciale applicare in modo più strutturato i concetti quali la resilienza e l'adattività per sviluppare modelli che migliorino la capacità di risposta degli ENP a influenze esterne e per comprendere la riconfigurazione del ruolo degli attori in funzione delle esigenze collettive.

Infine, l'interdipendenza e la necessità di stabilità a lungo termine sottolineano la necessità di una risposta normativa strategica. A livello europeo la tassonomia ha dimostrato l'impatto dei quadri

normativi sulle dinamiche ecosistemiche. Le future normative dovrebbero quindi evolvere verso l'armonizzazione degli standard non solo per la sostenibilità ambientale, ma anche per la misurazione dell'impatto sociale sostenibile. Questo, per esempio, aiuterebbe i funder a stabilire criteri omogenei per l'erogazione dei grant.

In conclusione, l'adozione del paradigma ecosistemico non dovrebbe essere vista come una possibilità, ma piuttosto come un'esigenza strategica per la stabilità e sostenibilità a lungo termine dello sviluppo. La via da percorrere richiede un'azione concertata tra ricerca, operatori e *policy makers*, al fine di colmare i gap metodologici, massimizzare la co-creazione e creare un ambiente normativo abilitante.

“Lo studio pubblicato è stato finanziato dall'Unione Europea - NextGenerationEU, nell’ambito del progetto GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 - CUP H73C22000930001) - PE9 - Missione 4, C2, Investimento 1.3. I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l’Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.”

This study was funded by the European Union - NextGenerationEU, in the framework of the GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable project (GRINS PE00000018 - CUP H73C22000930001), National Recovery and Resilience Plan (NRRP) - PE9 - Mission 4, C2, Intervention 1.3. The views and opinions expressed are solely those of the authors and do not necessarily reflect those of the European Union, nor can the European Union be held responsible for them.”

7. Bibliografia

- Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, 23–36.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Biancone, P., Caccherano, D., & Zandonai, F. (2022). Il terzo settore per l'”impatto nativo” negli ecosistemi di innovazione: apprendimenti dal contesto torinese. *XXIV Congresso Nazionale Dell'Associazione Italiana Di Valutazione (AIV)*.
- Biancuzzi, H., Massaro, M., & Bagnoli, C. (2024). Smart mobility in Venice: An ecosystem perspective. *Journal of Cleaner Production*, 434, 140096.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140096>
- Crutchfield, L. R., Kania, J. V., & Kramer, M. R. (2011). *Do more than give: The six practices of donors who change the world*. John Wiley & Sons.
- Cui, M., Li, W., Cui, L., Jia, Y., & Wu, L. (2022). How do keystones govern their business ecosystems through resource orchestration? *Industrial Management & Data Systems*, 122(9), 1987–2011.
- Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M., Barcellini, A., Cobianchi, L., & Miceli, L. (2020). Knowledge translation in oncology. A case study. *Electronic Journal Of Knowledge Management*, 18(3), 212–223. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.03.002>
- de Vasconcelos Gomes, L. A., Facin, A. L. F., Salerno, M. S., & Ikenami, R. K. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 30–48.

investigating the relation between network structure, firm strategy, and the pattern of innovation diffusion. *Eccon 2004 Annual Meeting: Co-Jumping on a Trampoline, the Netherlands*.

Goncearuc, A., Sapountzoglou, N., De Cauwer, C., Coosemans, T., Messagie, M., & Crispeels, T.

(2022). An integrative approach for business modelling: Application to the EV charging market. *Journal of Business Research*, 143, 184–200.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.077>

Herman, R. D. (2005). Board members of nonprofit organizations as volunteers. *Emerging Areas of Volunteering*, 1(2), 77–91.

Hulland, J. (2020). Conceptual review papers: revisiting existing research to develop and refine theory. *AMS Review*, 10(1), 27–35.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004a). Keystones and dominators: Framing operating and technology strategy in a business ecosystem. *Harvard Business School, Boston*, 3(1–82).

Iansiti, M., & Levien, R. (2004b). The keystone advantage. *Harvard Business School Press, Boston*.

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18–26.

John Harte, Bill Shireman, A. B. L. S. (2001). Business as a Living System: The Value of Industrial Ecology. *California Management Review*, 43(3), 16–25.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). *Collective impact*.

Leviäkangas, P., & Öörni, R. (2020). From business models to value networks and business ecosystems – What does it mean for the economics and governance of the transport system? *Utilities Policy*, 64, 101046. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jup.2020.101046>

Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured

- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Moore, J. F. (2013). *Shared purpose: A thousand business ecosystems, a connected community, and the future*. Create space publishing platform.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 183–204.
- Napolitano, E. M. (1999). *La qualità nell'impresa sociale: strumenti per il non profit* (Vol. 381). FrancoAngeli.
- Nogales, R., & Zandonai, F. (2014). L'impresa sociale e i suoi ecosistemi. Una mappatura europea. *Impresa Sociale*, 4(11), 1–6.
- Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A.-P. (2021). Valuing value in innovation ecosystems: How cross-sector actors overcome tensions in collaborative sustainable business model development. *Business & Society*, 60(5), 1059–1091.
- Peltoniemi, M., Vuori, E., & Laihonen, H. (2005). Business ecosystem as a tool for the conceptualisation of the external diversity of an organisation. *Proceedings of the Complexity, Science and Society Conference*, 11–14.
- Pütz, F., Murphy, F., Mullins, M., & O'Malley, L. (2019). Connected automated vehicles and insurance: Analysing future market-structure from a business ecosystem perspective. *Technology in Society*, 59, 101182.
- Radziwon, A., & Bogers, M. (2019). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 573 – 587.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.021>

Ranieri, C. (2018). Quale sostenibilità sociale nelle innovazioni di welfare? Sulle implicazioni degli ecosistemi nei framework analitici, tra osservazione e campo. *RIV: Rassegna Italiana Di Valutazione*: 70, 1, 2018, 136–164.

Rong, K., & Shi, Y. (2014). *Business ecosystems: Constructs, configurations, and the nurturing process*. Springer.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125–151.

Schneider, S., Leyer, M., & Tate, M. (2020). The Transformational Impact of Blockchain Technology on Business Models and Ecosystems: A Symbiosis of Human and Technology Agents. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(4), 1184–1195.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2972037>

Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J., & Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept—Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 49–58.

van den Brink, K. (2022). *Entrepreneurial Ecosystems*.

Venturi, P., & Zandonai, F. (2016). *Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*. EGEA spa.

Vurro, C., & Perrini, F. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi*. Egea spa.

Weisbrod, B. A. (2000). *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge University Press.