



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in  
**Economia aziendale**

**LE STRATEGIE DI MARKETING NEL  
SETTORE NO-PROFIT: IL CASO SAVE THE  
CHILDREN**

**MARKETING STRATEGIES IN THE  
NON-PROFIT SECTOR: THE SAVE THE  
CHILDREN CASE**

Relatore:  
Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:  
Guido Natale

Anno Accademico 2021/2022

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1. IL SETTORE NON-PROFIT</b>	
1.1 Le ONLUS (ETS): aziende profit e aziende non-profit a confronto	6
1.2 Le conseguenze della pandemia sul terzo settore	10
<b>CAPITOLO 2. PROGETTAZIONE DEL VALORE</b>	
2.1 Processo di pianificazione strategica del marketing	13
2.2 Ricerca di marketing	16
2.3 Segmentazione del mercato e scelta dei target	19
2.4 Il posizionamento del prodotto	22
2.5 Il marketing mix	24
2.6 Il controllo	32
<b>CAPITOLO 3. UN CASO DI ECCELLENZA: SAVE THE CHILDREN</b>	
3.1 Come e dove nasce, lo scopo perseguito.	34
3.2 Strategie di marketing e strategie d'impresa	36
3.3 Strategie adottate per il fundraising	38
3.4 I progetti e le attività realizzabili in futuro	40
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>44</b>

## INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il settore non profit, o terzo settore, sta conoscendo un periodo di forte crescita. L'aumento della consapevolezza dei problemi del mondo e la voglia di impegnarsi socialmente per migliorare tale situazione sta favorendo un incremento della notorietà delle organizzazioni del terzo settore.

“Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.” *legge delega 106/2016 (articolo 1, comma 1)*

Tra gli obiettivi di queste realtà vi è quello di informare ma anche “influenzare” i comportamenti dell'opinione pubblica e di tutte quelle categorie che fanno parte del mercato sociale, come i volontari o i donatori, in modo che la mission dell'organizzazione venga supportata e raggiunta.

Informare ed influenzare i comportamenti è strettamente correlato alla comunicazione.

La scelta di approfondire questo argomento è legata alla curiosità di scoprire come il concetto di marketing viene introdotto nel terzo settore, quindi lo scopo principale del lavoro di questo elaborato è quello di capire come le leve del marketing mix possono essere utilizzate e gestite dal mondo del non profit per rispondere alle esigenze e alla domanda di mercato sociale.

In particolare l'attenzione viene concentrata sulle ONLUS, "Organizzazioni non lucrative di utilità sociale", analizzando quelle che sono le strategie o meglio le azioni di marketing sociale che sensibilizzano l'opinione pubblica. Il marketing per il no profit consiste nell'impiego degli strumenti propri del marketing da parte di un'organizzazione senza scopo di lucro che li usa per perseguire una serie di obiettivi, che possono spaziare dalla promozione dell'organizzazione e del suo messaggio alla raccolta di fondi, dall'incoraggiamento all'adesione al coinvolgimento di volontari fino alla guida al cambiamento politico o sociale.

Bisogna far presente che mentre le aziende operano principalmente in un unico mercato, il terzo settore deve invece agire su due mercati distinti, quello dei destinatari dell'attività e quello dei finanziatori; dunque è importante individuare gli strumenti del marketing più adeguati per promuovere al meglio cause etiche e servizi a tema sociale.

Il presente lavoro si chiude con un esempio significativo di ente no profit: Save the Children, la più grande organizzazione internazionale indipendente che dal 1919 lotta per migliorare la vita dei bambini, operando in 120 paesi. Verranno analizzate le strategie di marketing, le strategie d'impresa adottate e le campagne fundraising, una delle quali è stata lanciata dopo la pandemia che ha aumentato le disparità economiche e sociali, soprattutto tra i più giovani.

## **CAPITOLO 1 - IL SETTORE NON-PROFIT**

### **1.1 Le ONLUS (ETS): aziende profit e aziende non-profit a confronto**

Le ONLUS sono associazioni, enti o cooperative “no-profit” che a vario titolo operano sul territorio nazionale, e precisamente sono *Organizzazioni non lucrative di utilità sociale* (da qui, appunto, l’acronimo ONLUS) introdotte nel nostro ordinamento con il *Decreto Legislativo 4 dicembre 1997, n. 460*. La legislazione italiana ha recentemente disciplinato il terzo settore dandone una definizione giuridica con la *Legge 106 del 6 giugno 2016, art.1, comma 1* (come già riportato nell’introduzione, pag. 3).

Successivamente, il *Decreto Legislativo 117/2017* ha regolamentato in maniera dettagliata la sfera del Terzo Settore disciplinandolo a livello organizzativo, normativo e fiscale; questo decreto inoltre specifica responsabilità e obblighi, per gli enti che rientrano in questa categoria. Come sappiamo però altre norme sono state applicate in fasi successive, e alcune sono ancora in attesa della fase attuativa, tra i vari rallentamenti e ostacoli la pandemia da Covid-19.

Con la riforma ETS (enti del terzo settore), viene eliminata la denominazione di ONLUS e vengono stabiliti oltre che semplificati, gli

statuti delle organizzazioni. Nasce, così, una definizione comune per soggetti diversi, dalle piccole organizzazioni, le reti nazionali, dalle cooperative sociali agli enti filantropici.

Si tratta di associazioni, fondazioni o altri enti di carattere privato diverso dalla società, che svolgono una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, accomunati dall'iscrizione al "registro unico nazionale del terzo settore" (RUNTS) e che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale senza scopo di lucro.

Sono Ets:

- Le organizzazioni di volontariato (Odv)
- Le associazioni di promozione sociale (Aps)
- Gli enti filantropici
- Le imprese sociali (inclusa la cooperativa sociale)
- Le reti associative
- Le società di mutuo soccorso
- Le associazioni (riconosciuta o meno), le fondazioni (esclusa quella di origine bancaria) e altri enti di natura privata (escluse le società) che

operano senza scopo di lucro, svolgono attività di interesse generale e sono iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS).

Le aziende no-profit, a differenza di quelle profit, si caratterizzano per il fatto che l'attività svolta non è a scopo di lucro.

Esistono peraltro differenze, e anche analogie, che possono essere individuate con un confronto e un'analisi specifiche:

<b>PROFIT</b>	<b>NO-PROFIT</b>
<b>Si costituiscono solo mediante atto notarile, in quanto la legge impone che il loro atto costitutivo abbia la natura di atto pubblico.</b>	<b>Si costituiscono mediante atto pubblico o scrittura privata autenticata o registrata.</b>
<b>I soci sono tali in quanto detengono quote azionarie della società.</b>	<b>I soci possono essere fondatori - i firmatari dell'atto costitutivo - o effettivi - coloro che svolgono attività sportiva all'interno dell'Associazione -.</b>
<b>Lo scopo, in questo caso lucrativo, è volto alla trasformazione di materie prime o semilavorati per ottenere prodotti finiti da vendere ad altri operatori commerciali o agli utilizzatori finali.</b>	<b>Lo scopo, non lucrativo, è quello evidenziato dall'atto Costitutivo in conformità all'attività realmente svolta.</b>



<p><b>Si ha la distribuzione degli utili, in parte mediante accantonamento a riserve menzionate nello Statuto e la parte restante destinata agli azionisti.</b></p>	<p><b>Si ha il divieto di distribuire gli eventuali utili utilizzandoli per un eventuale forma di autofinanziamento.</b></p>
<p><b>Secondo principi civilistici sono obbligate a redigere il Bilancio d'esercizio; secondo principi contabili sono tenute a redigere anche il rendiconto finanziario.</b></p>	<p><b>La redazione del Bilancio sostituisce l'obbligo di redigere un rendiconto finanziario ed economico.</b></p>
<p><b>In caso di liquidazione o fallimento l'azienda è affidata ai liquidatori, i quali hanno il compito di pagare la maggior parte dei crediti rimasti sospesi.</b></p>	<p><b>In caso di scioglimento il patrimonio deve essere devoluto ad un altro ente associativo con le stesse finalità.</b></p>
<p><b>Pochi sono i vantaggi di cui usufruiscono per quanto riguarda la normativa fiscale.</b></p>	<p><b>Innumerevoli sono i vantaggi fiscali di cui suddetti enti possono godere, con particolare riferimento alle O.N.L.U.S.</b></p>

## **1.2 Le conseguenze della pandemia sul terzo settore**

Secondo L'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), la prova della pandemia sta rappresentando un poderoso stress test per il comparto non profit: da un canto sottrae risorse ed opportunità per il consolidamento delle organizzazioni, dall'altro stimola proprio la vocazione solidaristica che le sostiene e anima. Il primo versante può essere documentato a partire da una rilettura attenta della pubblicistica di settore, da cui si desumono informazioni francamente preoccupanti. Il 37% delle realtà associate ai Centri servizio del volontariato italiani risulta aver dovuto interrompere la propria attività in conseguenza dei vincoli imposti dall'emergenza sanitaria, ed anche per enti del terzo settore operanti nei territori più avanzati del Paese si sono dovute forzosamente registrare perdite importanti per una caduta verticale delle entrate. Nel confronto con anni precedenti al 2020 le erogazioni di denaro in favore del non profit paiono aver accusato una decisa battuta d'arresto: infatti, pur raggiungendo soglie consistenti dopo una prima fase di stallo, le donazioni private non sono state tali da correggere la situazione generale, avendo scontato una sorta di effetto collaterale di crowding out nel concentrarsi massicciamente su Servizio sanitario nazionale e Protezione civile<sup>24</sup>.

Lo stallo appena evocato non descrive però l'intera gamma degli esiti della pandemia sul comparto. Sicuramente questi dati segnano un punto di arretramento rispetto alla crescita che il settore stava registrando prima della pandemia. Nelle categorie proposte riguardo ad un interessante caso di studio, la crisi indotta dal Covid-19 facilmente produce nel non profit la necessità di ridimensionamenti e tagli, o addirittura di una vera e propria deep hibernation: ma l'alternativa è rappresentata dal reinvention path e dalla riprogettazione consapevole di servizi e modelli di intervento.

Se correttamente sostenute, le organizzazioni del terzo settore potranno avere un ruolo centrale nella ricostruzione che sarà necessaria nell'uscita dalla fase emergenziale. Nel contesto sopra delineato si inseriscono le opportunità che le organizzazioni dell'economia sociale potranno concretizzare a partire da alcune imminenti scadenze di interesse europeo. Infatti, si riferiscono in origine all'azione delle istituzioni comunitarie le due cornici di interesse strategico anche per il nostro terzo settore, ovvero il Piano d'azione europeo per l'economia sociale e il PNRR-Piano nazionale di ripresa e resilienza. Il Piano d'azione europeo per l'economia sociale, presentato dalla Commissione europea, annuncia 38 azioni concrete da

realizzare tra il 2021 e il 2030 e si rivolge a 2,8 milioni di soggetti tra cui imprese sociali, cooperative, fondazioni e associazioni non profit per aumentarne il contributo alle transizioni verde e digitale.

All'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Ministero dello sviluppo economico è titolare di 10 progetti di investimento e un progetto di riforma, relativo alla revisione del codice della proprietà industriale. Ogni progetto, secondo una precisa visione di politica industriale, è stato disegnato per contribuire sia alla realizzazione delle "Raccomandazioni specifiche" della Commissione europea, sia per rafforzare il potenziale di crescita del Paese.

L'obiettivo è porre le basi per uno sviluppo duraturo e sostenibile dell'economia garantendo la rapidità di esecuzione dei progetti attraverso una semplificazione degli strumenti in modo da favorire un aumento della produttività.

## **CAPITOLO 2 - PROGETTAZIONE DEL VALORE**

### **2.1 Processo di pianificazione strategica del marketing**

Il processo di pianificazione di marketing in un'organizzazione non profit stabilisce, seguendo un certo ordine, gli obiettivi che s'intendono perseguire e gli strumenti utili per conseguirli organizzando in tal modo un programma chiaro e completo che definisce l'azione sociale.

Gli obiettivi devono determinare la missione dell'organizzazione o meglio le strategie che essa intende perseguire, devono garantire una redditività sociale, sensibilizzare l'opinione pubblica, cercare di ottenere un efficace riscontro, soddisfare gli utenti, i volontari, avere un consenso sociale.

Il processo di marketing è costituito da tre fasi fondamentali:

- Fase analitica
- Fase strategica
- Fase tattico-operativa

### La fase analitica

In questa fase vengono raccolte tutte le informazioni interne ed esterne all'organizzazione, in altri termini si analizza il micro e macroambiente.

Nel micro, vengono esaminati quelli che sono gli obiettivi, la missione, i fini, la cultura nonché i punti di forza e di debolezza; nel macro invece l'ambiente di mercato in cui l'organizzazione opera soffermandosi sia sui possibili beneficiari dell'offerta, ovvero i donatori, sostenitori, volontari che sui potenziali concorrenti.

### La fase strategica

Durante questa fase vengono prese decisioni in merito agli obiettivi e sviluppate strategie di marketing.

### La fase tattico-operativa

Ultima fase in cui le strategie di marketing vengono tradotte in tattiche precise, relative alle singole variabili del marketing mix, che dovranno essere realizzate e monitorate.

Il processo di pianificazione strategica verrà in seguito tradotto in un documento formalizzato chiamato piano di marketing.

Esso rappresenta la realizzazione a breve, medio e lungo termine degli obiettivi che si desiderano raggiungere nel mercato sociale. Tutti i componenti del piano, ovvero la ricerca di mercato, segmentazione, posizionamento, politiche di marketing, campagne di comunicazione, controllo devono essere coordinati per rispondere efficacemente al segmento target.

Lo scopo di tutte le strategie e le tattiche del marketing è studiare ed eventualmente influenzare il comportamento del consumatore, nello specifico nel marketing sociale è fondamentale sensibilizzare e in qualche modo modificare gli atteggiamenti della società sulla base delle tematiche che le organizzazioni promuovono.

Si è riscontrato, infatti, che l'applicazione delle strategie di marketing nelle organizzazioni umanitarie, che promuovono dunque la causa sociale, ha aumentato l'efficienza operativa e l'efficacia dell'attività dell'organizzazione stessa.

## 2.2 Ricerca di marketing

Una ricerca di mercato è un'analisi di marketing condotta dalle aziende per meglio comprendere il mercato e il contesto socioeconomico in cui operano, ciò include la concorrenza, lo sviluppo del loro settore di riferimento in un dato mercato nonché il comportamento dei consumatori.

È indispensabile nelle organizzazioni non profit sia per comprendere, controllare il mercato sociale, il comportamento degli utenti, dei volontari, dei donatori, sostenitori sia per trarre conclusioni sull'azione dell'organizzazione stessa.

Un modo utile per apportare una divisione per quanto riguarda le ricerche di mercato, ma anche qualsiasi altro tipo di ricerca, è suddividerle in ricerca di tipo quantitativo e ricerca di tipo qualitativo. Una **ricerca di mercato quantitativa** si basa su un approccio, appunto, detto 'quantitativo', che richiede a chi si occupa di svolgerla, di costruirla in modo da fornire una rappresentatività statistica del fenomeno in questione. Essa mira a compiere delle stime quantitative attendibili, per le quali è di fondamentale importanza utilizzare dati statistici, spesso di tipo numerico, o comunque facilmente quantificabili. Le ricerche di mercato del tipo quantitativo si basano sulla raccolta di dati da un campione, che dev'essere



necessariamente molto vasto.

Un discorso completamente diverso è riservato alle **ricerche di mercato qualitative**, caratterizzate da un approccio prettamente esplorativo. Chi svolge una ricerca di questo tipo non è incaricato di compiere delle stime, ma ha invece il compito di formulare ipotesi, individuare connessioni di pensiero, e in genere analizzare in maniera precisa e approfondita tutti gli aspetti dell'argomento, prescindendo dalla mera rappresentazione statistica dei fenomeni.

Entrambe ricorrono, nella rilevazione ed elaborazione dei dati, a tradizionali tecniche di analisi: le interviste, i questionari, i sondaggi e il sampling o campionamento.

L' **intervista** è il metodo più utilizzato nella ricerca qualitativa. Per essere efficiente deve essere condotta da un valido intervistatore, può essere sia diretta (intervistatore e intervistato) che indiretta (per posta, telefonica, via web).

Il **questionario** è utilizzato per lo più nella ricerca quantitativa, permette di raccogliere i dati in maniera precisa e puntuale.

È composto da domande aperte, che prevedono risposte libere lasciando all'intervistato il modo di esprimersi, e chiuse, che limitano l'intervistato nella risposta. Le domande devono essere formulate utilizzando un linguaggio d'immediata comprensione e devono seguire un ordine logico in modo da porre l'intervistato a proprio agio.

I **sondaggi** sono l'insieme di opinioni, di domande, di aspirazioni presenti tra i volontari, donatori in un determinato momento. Se ben condotti possono risultare un valido strumento conoscitivo, anche se non assicurano stime precise e previsioni certe. Nel marketing non profit viene utilizzato ogni qual volta si vuole verificare una particolare situazione.

Il **sampling** o **campionamento** è una tecnica fondamentale per condurre nella giusta direzione interviste e sondaggi. I soggetti da intervistare devono rientrare in un determinato campione, per esempio gli utenti, i volontari, i donatori.

### 2.3 Segmentazione del mercato e scelta dei target

Segmentare significa dividere il mercato in sottoinsiemi (segmenti) identificabili, azionabili e che condividono caratteristiche comuni (in termini di bisogni, aspettative o domanda).

La segmentazione dei clienti è determinante per creare una strategia di marketing, in quanto permette di comprendere meglio la composizione dell'audience e di proporre quindi un marketing mix che risponda in modo preciso ai bisogni di ciascun utente appartenente a un segmento mirato.

Gli approcci alla segmentazione sono determinati dalle quattro fondamentali strategie che un'organizzazione può adottare:

1. il **marketing di massa**: l'organizzazione si concentra su un'unica offerta di mercato, considerando le preferenze dei consumatori omogenee. Il vantaggio consiste nel ridotto livello dei costi, prezzi, e nella conseguente possibilità di ampliare al massimo il mercato.
2. il **marketing differenziato**: l'organizzazione decide di operare in diversi segmenti offrendo, per ciascuno, proposte differenti.
3. il **marketing concentrato**: l'organizzazione concentra l'attenzione in un solo segmento.

4. il **marketing di nicchia**: è simile al marketing concentrato, è appropriato per le organizzazioni che dispongono di risorse limitate, piuttosto che distribuire tali risorse su un ampio ventaglio di segmenti, l'organizzazione si concentra su uno o due in modo esclusivo.

Nel mercato non profit esiste una segmentazione automatica, involontaria che aggrega spontaneamente utenti, volontari, donatori, che può essere subita passivamente dall'organizzazione non profit, e una segmentazione voluta, strategica che l'organizzazione non profit si propone di raggiungere, di utilizzare come mezzo per la penetrazione o il consolidamento del suo mercato.

Diversi sono gli obiettivi che la segmentazione del mercato si propone di conseguire, come formare gruppi di utenti, volontari, donatori che hanno caratteristiche tali da poter essere raggiunti dall'offerta, permettere di indirizzare la missione di un'organizzazione verso precisi segmenti, realizzare messaggi idonei e diffonderli in maniera mirata, prospettare un elenco di attività da mettere in atto nei segmenti, attivare il piano di marketing non profit per specifici segmenti individuati.

La segmentazione per le organizzazioni non profit è indirizzata verso tre specifici target:

- segmentazione del beneficiario dell'offerta del prodotto- servizio;
- segmentazione dei possibili volontari;
- segmentazione dei donatori-sostenitori.

In aggiunta esistono cinque imperativi che la condizionano:

***accessibilità***: l'offerta di un'organizzazione non profit deve poter aver la possibilità materiale di avvicinarsi al segmento e potervi intervenire;

***quantificabilità***: i segmenti devono essere misurabili per poterli materializzare e indirizzarvi l'intervento più idoneo;

***riscontrabilità***: il segmento deve essere riscontrato dall'organizzazione non profit in modo da poter ottenere il consenso;

***difendibilità***: il segmento deve poter essere difendibile;

***controllabilità***: il segmento deve essere tenuto sotto controllo così da mettere in atto rapide strategie correttive.

## **2.4 Il posizionamento del prodotto**

Posizionamento di prodotto e segmentazione di mercato sono tra loro complementari e determinanti per la formulazione di una valida ed efficace azione di marketing non profit.

Le organizzazioni non profit, essendo dunque sul mercato, sono inserite in un contesto competitivo e necessitano pertanto di definire il loro posizionamento in modo da avere una precisa identità.

Il posizionamento, dunque, è il processo con cui un'organizzazione definisce la propria offerta in modo che essa ottenga una specifica caratterizzazione rispetto ai concorrenti. Questo implica la misurazione dell' "l'immagine", ovvero l'insieme di opinioni, idee e un determinato oggetto, percezione che varia da individuo ad individuo.

Il posizionamento di fatto crea una propria effettiva differenziazione rispetto agli altri e la comunica al pubblico.

Le organizzazioni non profit per ottenere un efficace posizionamento dovranno disporre di significative caratteristiche:

- *Missione chiara e ben definita*: la missione deve ben rappresentare le finalità perseguite;
- *Comunità d'ideali*: importante la partecipazione dei dirigenti, dipendenti, volontari, donatori/ sostenitori agli obiettivi che l'organizzazione si propone di raggiungere;
- *Scelte decisionali mirate*: finalizzate all'ottimizzazione del servizio offerto; *Connotazione territoriale*: l'offerta deve rispondere ad esigenze di un particolare territorio;
- *Dinamismo e flessibilità*: l'organizzazione non profit deve essere in grado di rispondere con flessibilità a una domanda molto evolutiva;
- *Efficacia*: le attività devono conseguire con efficacia le finalità sociali;
- *Efficienza*: l'organizzazione deve essere efficiente per gestire ed offrire solidarietà;
- *Pianificazione e organizzazione*: sono indispensabili per conseguire gli
- *Equilibrio economico*: solo con un sano equilibrio tra ricchezza prodotta e consumata si riesce ad assicurare nel tempo la vita di un'organizzazione non profit;
- *Professionalità*: l'organizzazione deve essere composta da uomini capaci, professionalmente preparati per far sì che raggiunga ottimi risultati.

Un buon posizionamento, inoltre, deve tener conto di cinque variabili:

- *prodotto-servizio offerto*: che dipende totalmente dall'organizzazione non profit e su di esso si concentrano gli sforzi di differenziazione;
- *mappa della concorrenza*: tale mappa permette all'organizzazione non profit di valutare meglio le possibilità operative e di avere idee per formulare un eventuale posizionamento alternativo;
- *motivazione dei beneficiari, dei volontari, dei donatori*: conoscendo i rispettivi gradi di soddisfazione o insoddisfazione si ha la possibilità di migliorare il posizionamento del servizio.

## **2.5 Il marketing mix**

Nella pianificazione di un'efficace strategia di marketing vanno tenute in considerazione una molteplicità di variabili che, combinate tra loro, costituiscono il cosiddetto Marketing Mix. Questo concetto afferisce a quell'insieme di fattori chiave, la cui analisi è condizione imprescindibile per un vantaggioso raggiungimento degli obiettivi strategici di mercato preposti.

Gli elementi che convenzionalmente costituiscono il Marketing Mix sono quattro e nel gergo settoriale prendono il nome di "4 P":



1. PRODUCT

2. PRICE

3. PLACE

4. PROMOTION

La prima variabile fa riferimento al prodotto, o servizio, che si intende posizionare sul mercato al fine di soddisfare un determinato bisogno percepito; le decisioni relative alle politiche di prodotto rivestono un ruolo fondamentale nell'ambito delle strategie di marketing poiché il successo di quest'ultime è strettamente collegato al successo riscosso dall'offerta sul mercato. Il secondo fattore è il prezzo attribuito al prodotto, determinato da specifiche politiche di pricing; ad influire sulla determinazione del prezzo sono sia la domanda che l'offerta: nel primo caso ad incidere sono la natura del target (fattori demografici e psicologici) e l'elasticità della domanda al prezzo. Per quanto concerne l'offerta invece, vanno presi in considerazione gli obiettivi che il management intende perseguire, la natura del prodotto e i costi sostenuti per la sua realizzazione.

La terza variabile è rappresentata dal canale di distribuzione, o punto vendita (place); in generale, il canale di distribuzione comprende tutti gli intermediari grazie ai quali il prodotto passa dal produttore al consumatore finale.

Infine, la quarta “P” è l’attività di promozione del prodotto, o servizio. Pubblicizzare un prodotto è fondamentale per incrementare la sua notorietà, l’obiettivo delle attività promozionali è proprio quello di stimolare la domanda, ponendo in luce le qualità distintive dell’offerta.

Con l’evoluzione dei mercati e delle tecnologie, a queste classiche variabili, se ne sono aggiunte di altre:

#### 5. POSITIONING

#### 6. PUBLIC RELATIONS

Il primo concetto indica il posizionamento ricercato dal prodotto/brand sul mercato ed è strettamente legato alla percezione che il consumatore ha di esso. Possiamo pensare al posizionamento come il punto nel quale un prodotto/brand si colloca idealmente all’interno di una “mappa” che il consumatore crea nella propria mente; in tale contesto, le coordinate del posizionamento sono rappresentate dai valori ritenuti importanti dal consumatore stesso (prezzo, qualità, vantaggi attesi), a seguito del confronto con le offerte dei competitors.

Le relazioni pubbliche, invece, costituiscono quell’insieme di azioni rivolte ai diversi stakeholders mediante le quali le imprese puntano allo sviluppo di un’immagine di sé favorevole.

Le variabili che compongono il marketing mix nel mercato non profit sono:

- politiche di prodotto-servizio;
- politiche di prezzo;
- politiche di fundraising;
- politiche di comunicazione e promozione.

### ***LA POLITICA DI PRODOTTO-SERVIZIO NON PROFIT***

La politica di prodotto deve tener conto di una serie di parametri, quali la situazione ambientale, sociale, culturale, economica, politica per determinare una tipologia di prodotto-servizio che riesca a rispondere in modo migliore ai bisogni concreti delle persone.

Nell'ambito del non profit il prodotto o servizio è un bene etico o meglio è un sostegno verso coloro che non sono autosufficienti e vivono situazioni di svantaggio.

Per essere efficiente e garantirsi un ottimo successo il prodotto deve godere di una particolare missione: rispondere alle esigenze attuali, avere una specifica territorialità, essere imprenditoriale, innovativo, differenziato, ben

comunicato, richiedere azioni promozionali e controllabile per verificare eventuali scostamenti.

Nell'ambito del non profit il prodotto deve possedere una "qualità sociale", intesa come buon prodotto-servizio, innovazione, efficienza, affidabilità, buona comunicazione, etica.

L'acquisizione di tale qualità sociale fa guadagnare al prodotto stesso un vantaggio competitivo al fine di aiutare l'organizzazione a crescere e nel contempo risvegliare la sensibilità sociale nei destinatari dell'offerta, nei volontari, nei donatori-sostenitori.

Non deve mancare di certo, per rendere il prodotto maggiormente favorito, la certificazione ovvero l'azione d'attestazione che un prodotto-servizio è conforme ad una data documentazione.

### ***LA POLITICA DI PREZZO NON PROFIT***

Il fine delle organizzazioni non profit è il conseguimento della redditività sociale pertanto risulta complessa l'applicabilità della politica di prezzo all'interno del suddetto settore.

Il prezzo non è semplicemente inteso come costo, qualità, offerta ma è determinato dal valore sociale. Esso è definito per rendere accessibile il servizio a più soggetti contemporaneamente, attraverso prezzi simbolici.

La formulazione dello stesso deve tener conto di sostanziali aspetti: la missione dell'organizzazione e gli obiettivi da raggiungere, i costi, i prezzi delle offerte concorrenziali, la disponibilità dell'utente, l'integrazione con la politica di raccolta fondi.

### ***POLITICA DI FUNDRAISING***

Il termine inglese “fundraising” viene utilizzato per indicare lo sviluppo di fondi necessari a sostenere un'azione senza finalità di lucro. La donazione è un gesto o meglio contributo umanitario, effettuato da associati, donatori, enti erogatori, che permette all'organizzazione non profit di raggiungere la propria missione.

L'azione di fundraising deve essere decisiva, strategica, fruttuosa per raggiungere determinati obiettivi, come:

- ottenere maggior risorse finanziarie da parte dei donatori per sostenere i servizi in favore dei beneficiari;
- stimolare i vecchi donatori nel proseguo della loro attività; disporre di un flusso costante di risorse;
- trovare sponsor disposti a sponsorizzare un'organizzazione non profit;
- organizzare eventi mirati alla raccolta fondi;

## ***LA POLITICA DI COMUNICAZIONE***

Nelle organizzazioni le responsabilità della comunicazione vanno oltre la comunicazione diretta al pubblico obiettivo. L'organizzazione deve comunicare efficacemente sia con i pubblici esterni, quali la stampa, le istituzioni, le banche e sia con i pubblici interni ossia i dipendenti, i volontari coinvolti, i membri degli organi amministrativi. La comunicazione svolge, dunque, un ruolo importante per l'azione e la crescita dell'organizzazione stessa.

L'organizzazione deve ricorrere a diversi canali comunicativi per diffondere nel migliore dei modi il messaggio ai giusti destinatari; essi possono essere sia diretti come il contatto personale, il telemarketing, il passa parola, il direct-mail e sia indiretti come i giornali, la radio, la televisione, il web, le fiere, manifesti, opuscoli, le sponsorizzazioni, la realizzazione di video, i comunicati stampa, le conferenze.

Il mezzo di comunicazione deve essere scelto per raggiungere ed ottenere il massimo impatto. Questo, molte volte, per il settore non profit vuol dire individuare un portavoce, ovvero una persona credibile e affidabile che diffonda il messaggio in modo chiaro da non essere distorto dal pubblico obiettivo.

## ***LA POLITICA DI PROMOZIONE***

La promozione è l'elemento del marketing mix che mira a comunicare al target in modo convincente le caratteristiche del programma di marketing. L'obiettivo ultimo è stimolare l'acquisto. I principali strumenti della promozione sono : vendita mediante personale, pubblicità, promozione delle vendite, pubbliche relazioni e direct marketing.

Nelle organizzazioni non profit la promozione deve essere studiata, creativa, pianificata, dinamica, controllabile supportata da giuste risorse umane e finanziarie. L'obiettivo delle azioni promozionali è quello di ricorrere a tecniche efficienti per raggiungere specifici segmenti-target ed ottenere un riscontro positivo.

Le tecniche promozionali si suddividono in:

- **tecniche informative:** la promozione deve basarsi su una solida campagna d'informazione;
- **tecniche di prodotto:** la promozione può utilizzare il prodotto-servizio così da orientare i destinatari a prenderli in seria considerazione;
- **tecniche di stimolo:** riguardano gli interventi diretti e indiretti promossi dalle organizzazioni non profit verso i destinatari con finalità di stimolo;
- **tecniche dimostrative:** attraverso una serie d'interventi promozionali si è in grado di riscontrare meglio utenti, associati, volontari.

## **2.6 Il controllo**

L'ultima fase del piano marketing prevede il monitoraggio del lavoro svolto. Dopo aver messo il piano in azione si tracciano i suoi risultati nel lungo periodo. Gli strumenti digitali permettono di poter raccogliere una vasta gamma di informazioni. Importante individuare l'andamento delle azioni svolte attraverso i Key Performance Indicators. Si tratta di indicatori misurabili in maniera quantitativa, fondamentali per valutare le performance del piano marketing e correggere eventualmente il tiro.

Un controllo di gestione si suddivide in 4 fasi:

### **1. Pianificazione**

La fase di pianificazione è il primo passo per eseguire un adeguato controllo di gestione. Consiste, infatti, nell'elaborazione e definizione delle strategie aziendali a lungo, medio e breve termine.

### **2. Esecuzione**

La fase di esecuzione segue quella di pianificazione e consiste nella mobilitazione e disposizione delle risorse aziendali con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati.



### **3. Reporting**

La fase di reporting costituisce il momento vero e proprio del controllo. Durante questa attività, infatti, avviene la verifica dei piani aziendali e l'analisi del raggiungimento degli obiettivi operativi.

### **4. Valutazione**

L'ultima fase, chiamata di correzione o valutazione, consiste nella revisione dei piani e dell'impiego delle risorse a disposizione dell'azienda. Scopo di questa attività è l'individuazione di nuovi obiettivi e nuove strategie di business maggiormente efficaci, al fine di garantire risultati migliori basati sull'analisi di dati concreti.

## **CAPITOLO 3 - UN CASO DI ECCELLENZA: SAVE THE CHILDREN**

### **3.1 Come e dove nasce, lo scopo perseguito**

“Il futuro è nelle mani dei bambini. Che ogni bambino affamato sia nutrito, ogni bambino malato sia curato, ad ogni orfano, bambino di strada o ai margini della società sia data protezione e supporto.”

Queste le parole di Eglantyne Jebb, che nel 1919 fondò Save the Children, colpita dalle terribili condizioni di vita dei minori in Europa dopo la prima guerra mondiale.

Eglantyne Jebb fu in grado di anticipare il concetto, rivoluzionario per l'epoca, che anche i bambini fossero titolari di diritti, e cominciò un'opera audace nelle sue rivendicazioni nei confronti delle istituzioni e anticonformista nella sensibilizzazione dell'opinione pubblica e nelle prime forme di raccolta fondi.

Nel corso degli anni, Save the Children si è occupata dei maggiori problemi che hanno afflitto l'infanzia e l'adolescenza, contraddistinguendosi per la propria indipendenza, laicità e internazionalità.

L'obiettivo fondamentale perseguito, come si può leggere sul loro sito, è di garantire “un lieto fine per tutti i bambini”. L'organizzazione si basa su 5 valori fondamentali che guidano le sue decisioni, ovvero:

- **Trasparenza:** “Siamo personalmente responsabili nell'utilizzare le nostre risorse in modo efficiente e adottiamo il massimo livello di trasparenza nei confronti dei donatori, dei partner e, più di ogni altro, dei bambini” ;
- **Ambizione:** “Siamo esigenti con noi stessi e con i nostri colleghi, stabiliamo obiettivi ambiziosi e ci impegniamo per migliorare la qualità di tutto ciò che facciamo per i bambini”;
- **Collaborazione:** “Perseguiamo il rispetto reciproco, valorizziamo le diversità, e lavoriamo con i partner, unendo le forze a livello globale, per migliorare la vita dei bambini”;
- **Creatività:** “Siamo aperti a nuove idee, ci adoperiamo per il cambiamento, e siamo pronti ad assumerci rischi per sviluppare soluzioni sostenibili per e con i bambini”;
- **Integrità:** “Lavoriamo aspirando sempre al massimo livello di onestà morale e comportamentale; non compromettiamo mai la nostra reputazione e agiamo sempre nel superiore interesse dei bambini”.

### **3.2 Strategie di marketing e strategie d'impresa**

Gli strumenti utilizzati dal marketing per il non profit sono quelli tipici del marketing tradizionale, serve quindi:

- un'accurata analisi del contesto
- obiettivi di marketing
- una strategia di marketing
- un piano operativo di azione
- un budget definito
- delle KPI per capire se la strategia funziona.

Nelle organizzazioni come Save The Children i volontari sono necessari, sono il motore dell'organizzazione, ma servono anche i professionisti che lavorano dietro le quinte e ci mettono le competenze.

Nel Marketing per il no profit e nel fundraising le competenze necessarie sono le stesse richieste per le imprese profit. Marketing Manager, comunicatori, fundraiser, social media manager sono le figure che solitamente collaborano ai vari progetti.

Dal punto di vista tecnico le capacità di Management richieste sono uguali, la differenza sta nel risultato. Nel no profit non si lavora per un capo o per

il fatturato. Infatti, nelle organizzazioni umanitarie ogni euro guadagnato viene impiegato per organizzare e creare progetti benefici, in Italia, ma soprattutto all'estero, come in Africa o Sud America.

Lo storytelling è fondamentale per Save the Children e solo da pochi anni viene utilizzato anche dalle aziende. Fare storytelling per Save the Children è facile, nei video vengono raccontate le attività svolte sul campo ed entra subito in gioco la sfera emotiva. Sono spesso immagini forti che catturano l'attenzione e fanno leva sulle emozioni.

Con una mission così solida, come quella di Save the Children, non è il mezzo o lo strumento che fa la differenza. Serve però cercare i mezzi e i canali più funzionali da affiancare ad una linea guida ben chiara.

Questo è il punto forte di Save the Children, una mission ben definita e comunicata a dovere. Infatti, durante la pandemia i mezzi sono cambiati, dal *face to face* ai mezzi digitali e spot televisivi, ma il messaggio e la mission sono sempre rimasti gli stessi.

Lo storytelling di Save the Children si basa su due concetti base:

1. i progetti: in primis mostrare l'emergenza e perché serve l'aiuto dei donatori

2. i risultati dei progetti: mostrare il progetto in tutte le sue fasi. Una sorta di customer experience ma declinata ai donatori, quindi *donor experience*.

Coinvolgere il donatore e farlo sentire parte del progetto, anche mostrando sul campo il lavoro dei volontari e i risultati. Solo così si innesca un meccanismo di vicinanza ed empatia tra l'organizzazione e il pubblico. Quindi un coinvolgimento dei donatori e infine la fidelizzazione.

### **3.3 Strategie adottate per il fundraising**

Sono due gli obiettivi fondamentali per la strategia di marketing per il fundraising:

1. il donatore viene prima informato, poi coinvolto e alla fine fidelizzato;
2. l'organizzazione deve essere riconosciuta come un punto di riferimento del suo settore di intervento sociale.

Il fundraising di Save the Children e di molte altre organizzazioni, si basa sul rapporto *face to face* con i donatori. Per anni è stata la tecnica principale per reclutare donatori regolari.

I donatori regolari sono le persone che decidono di fare delle donazioni con regolarità, ad esempio una volta al mese per un anno o più. I donatori regolari permettono alle organizzazioni no profit di essere sostenibili e di

programmare le attività nel futuro.

Durante il lockdown Save the Children ha bloccato le attività *face to face* per dirottare le energie su altri due canali che già venivano usati:

- digital: il sito e i vari social network
- televisione

Questi due canali in combinazione hanno dato risultati straordinari, infatti, sono stati reclutati un numero superiore di donatori regolari rispetto agli obiettivi previsti. I fattori che più hanno influito in questo risultato sono:

- la tempistica; i canali di comunicazione sono stati cambiati immediatamente
- sono stati usati canali che già venivano utilizzati; non si partiva da zero con una nuova strategia e un nuovo canale di comunicazione

Anche a Natale 2020 sono state attivate delle campagne di comunicazione per trovare donatori e finanziamenti. Una di queste campagne è la *wishlist*, una sorta di lista dei desideri però con dei regali solidali.

La strategia di marketing adottata a Natale:

- remarketing: e-mail a chi era già donatore di Save the Children
- cold e-mail: liste fredde con una ricerca di donatori nuovi

Il nocciolo della strategia è stato riuscire a comunicare alle persone che il problema della pandemia e del Covid, non riguarda solo il settore sanitario ma è molto più ampio. La pandemia ha avuto degli effetti negativi sul sistema sanitario, messo a dura prova, ma anche sul sistema scolastico, economico, sociale, ludico-ricreativo. I più colpiti sono stati i bambini e i ragazzi che hanno visto la socialità ridursi allo zero. Erano necessari interventi tempestivi in tutti i settori.

### **3.4 I progetti e le attività realizzabili in futuro**

Con il nuovo rapporto “Mettere fine alla povertà in questa generazione” Save the Children propone un nuovo quadro di riferimento per aiutare le nazioni a porre fine entro il 2030 alla povertà estrema e agli altri gravi problemi che ancora minacciano l’umanità e i bambini, in particolare dalla mortalità e malnutrizione infantile, alle guerre, ai disastri naturali.

Save the Children propone 10 nuovi obiettivi da perseguire entro il 2030:

1. **goal 1:** entro il 2030 sarà sradicata la povertà estrema e ridotta la povertà relativa attraverso una crescita inclusiva e lavoro dignitoso;
2. **goal 2:** entro il 2030 sarà sradicata la fame, dimezzata la malnutrizione cronica, assicurato l’accesso universale a cibo sostenibile, acqua e igiene;



3. **goal 3:** entro il 2030 sarà posta fine alla mortalità infantile e materna e saranno fornite cure sanitarie a tutti;
4. **goal 4:** entro il 2030 a ogni bambino sarà assicurata educazione di qualità e buoni risultati di apprendimento;
5. **goal 5:** entro il 2030 sarà garantita a ogni bambino una vita libera da ogni forma di violenza, che sia protetto nei conflitti e cresca in un ambiente familiare sano;
6. **goal 6:** entro il 2030 la governance sarà più aperta, affidabile e inclusiva;
7. **goal 7:** entro il 2030 saranno stabilite efficaci partnership globali per lo sviluppo;
8. **goal 8:** entro il 2030 avremo preparato società resilienti ai disastri;
9. **goal 9:** entro il 2030 assicureremo un ambiente sostenibile, sano e resiliente per tutti;
10. **goal 10:** entro il 2030 distribuiremo energia sostenibile a tutti.

## CONCLUSIONI

Il lavoro ha mostrato particolare importanza alla trattazione degli approcci e delle tecniche che possono contribuire a un miglioramento delle attività di marketing sviluppate nel settore non profit, settore che sta emergendo sempre di più legato a tematiche umanitarie, sociali e per questo definito faticoso rispetto al settore profit in quanto non “vende” un semplice prodotto ma un’idea. Agire senza scopo di lucro non significa non avere profitti ma più semplicemente reinvestirli per finanziare le proprie attività, senza ridistribuirli tra i membri delle proprie organizzazioni o ai propri dipendenti. Per questo motivo, fanno parte degli enti del terzo settore anche imprese sociali, cooperative o anche semplici associazioni che svolgono attività commerciali.

Il terzo settore non è solo impegno sociale organizzato, ma è anche un motore importante dell’economia del paese, quella ispirata da finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale condivise.

L’economia sociale, infatti, è caratterizzata dalle attività senza scopo di lucro e di utilità sociale realizzate dalle organizzazioni di terzo settore che nel loro agire sono mosse da principi quali la reciprocità e la democrazia.

La Direzione Generale del Terzo settore e della Responsabilità sociale delle imprese promuove, sviluppa e sostiene le organizzazioni del Terzo settore con attività, progetti e iniziative realizzate in ambito nazionale, comunitario (*programmazione Fondo Sociale Europeo 2014-2020*) dalle realtà del terzo settore in collaborazione con:

- Amministrazioni centrali
- Enti territoriali
- Organismi comunitari e internazionali
- Scuole
- Università
- Imprese.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

<https://www.money.it>

<https://www.treccani.it>

<http://web.tiscali.it>

<https://italianonprofit.it/risorse/guide/cura-italia-non-profit/>

<https://www.repubblica.it>

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/pnrr/piano>

<https://ahrefs.com/blog/it>

<https://noi.wiki>

<https://www.cantiereterzosettore.it/riforma/ets-ente-del-terzo-settore/>

<https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/>

<https://www.forumterzosettore.it>

<https://csvnet.it/riforma-terzo-settore>

<https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>

<https://www.savethechildren.it>

<https://marketingstrategy.solutions/marketing-strategy-talks/>

<https://www.engage.it/campagne/>

<https://www.lavoro.gov.it/>

<https://www.gazzettaufficiale.it/>

*Marketing e creazione del valore (seconda edizione) a cura di Giancarlo*

*Ferrero*