



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

UNCONVENTIONAL SOCIAL MARKETING:  
IL POTERE DEL MARKETING  
NON CONVENZIONALE E IL SUO SFRUTTAMENTO  
IN CHIAVE NON PROFIT

Relatore  
Prof. Luca Pirolo

Candidato  
Ludovica Serafini  
Matricola 187251

Anno Accademico  
2016/2017

# Unconventional Social Marketing: il potere del marketing non convenzionale e il suo sfruttamento in chiave non profit

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPITOLO I - La transizione dal marketing tradizionale all'unconventional marketing</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Una prima definizione: il Marketing e il Marketing Management secondo Philip Kotler (1993)</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Dalla tradizione alla modernità: come è cambiato il modo di fare promotion?</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Come le leve macroeconomiche hanno influito sulla promotion nel marketing mix ...	13
<b>1.3 Promotion 2.0: lo sfruttamento dell'unconventional marketing nel Ventunesimo secolo e le panacee del marketing.</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 Guerrilla Marketing .....	18
1.3.2 Viral Marketing .....	24
1.3.3 Tribal Marketing .....	28
<b>CAPITOLO II – Il Terzo Settore: storia, limiti, sfide da affrontare</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1 Il Terzo Settore: un'overview</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2 Valore del settore non profit: come si modifica la prospettiva da globale a locale. Il caso italiano.</b> .....	<b>34</b>
<b>2.3 Il marketing nel settore non profit: una comparazione fra passato e presente.</b> .....	<b>40</b>
2.3.1 Il ruolo del Web nel processo persuasivo delle ONP: <i>creating community strategies</i> . .....	45
2.3.2 Social Marketing e Non Profit Marketing .....	49
<b>2.4 Unconventional Social Marketing – applicazione degli strumenti for profit all'ambito non profit.</b> .....	<b>54</b>
2.4.1 Social Viral Marketing: il concetto di <i>sharing is caring</i> .....	60
2.4.2 Social Guerrilla Marketing: perché le ONP sfruttano proprio questa panacea .....	64
2.4.3 Il social guerrilla in Italia e nel mondo: il Luther Blissett Project e sue diramazioni. ....	68
<b>2.5 Guerrilla non profit e sua diffusione: come il Guerrilla Marketing è sfruttato in ambito non profit</b> .....	<b>71</b>
2.5.1 Criticità e limiti del Social Guerrilla Marketing.....	77
<b>CAPITOLO III – Perché le Organizzazioni Non profit sfruttano le leve del marketing for profit? Attori del settore e comparazione di campagne: Case Study</b> .....	<b>83</b>

<b>3.1 Strategie di adattamento e standardizzazione <i>worldwide</i>.....</b>	<b>83</b>
<b>3.2 Campagne tradizionali e non convenzionali – una comparazione.....</b>	<b>87</b>
<b>3.3 Case Study – esempi reali di campagne non convenzionali di imprese non profit .....</b>	<b>92</b>
3.3.1 Amnesty International – i precursori dell’unconventional social marketing .....	92
3.3.2 Organizzazioni non profit e provocazione – il caso UNICEF .....	101
3.3.3 Greenpeace – 40 anni di unconventional social marketing .....	107
<b>3.4 Confronto dei casi e motivazioni emerse.....</b>	<b>113</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>124</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>129</b>

# INTRODUZIONE

Scrivere di Marketing non è mai facile: si tratta di una materia che ormai non si può più confinare tra quelle che compongono l'ambito economico-aziendalistico; il Marketing del Ventunesimo secolo prescinde da considerazioni strettamente legate al vincolo di bilancio o a previsioni finanziarie, connotandosi sempre più come un fenomeno sociale, una disciplina che può applicarsi a qualsiasi ambito della vita umana, un elemento della strategia di impresa che può garantire, e garantisce (come visibile nella prassi), un vantaggio di lungo periodo rispetto ai competitors.

Peraltro, va configurandosi un ambiente molto dinamico entro il quale aziende e organizzazioni senza scopo di lucro vanno ad operare e ad esplicitare le proprie azioni; il punto focale della suddetta discussione è legato a questo: *come riuscire a comprendere i trend e le opportunità offerte dal mercato stesso? Come sfruttarli?*

Il necessario punto di partenza è stato, dunque, riconoscere che le prassi del Marketing convenzionalmente inteso, il quale aveva come caposaldo lo sfruttamento di ampi stanziamenti di risorse al fine di creare campagne sensazionali ma dalla bassa risonanza, sia ormai superato, dal momento che il target obiettivo, giorno dopo giorno, risulta essere impermeabile, quasi refrattario, agli stimoli dei marketing manager che non abbiano ancora avuto la capacità di cogliere le innovazioni che il Marketing del nuovo millennio offre loro.

Della comparazione fra le tecniche tradizionali di 'fare promotion' e la cosiddetta *Promotion 2.0*, si discuterà nel **Capitolo I** di questa tesi, a carattere definitorio ed analitico, dal momento che ci si propone di delineare il contesto entro il quale i marketing manager si sono mossi fino all'ultimo decennio del Novecento, periodo di grandi cambiamenti nel Marketing e nei suoi obiettivi.

A seguito dell'analisi di una serie di *panacee di marketing*, quali il *guerrilla marketing*, *il viral marketing* e *il tribal marketing*, che già adesso sta perdendo terreno rispetto alle prime due citate, ci si porrà una seconda domanda: *quali operatori di mercato traggono maggiore giovamento dalle innovazioni dell'unconventional marketing?*

Da lì deriva la scoperta che le opportunità che il marketing non convenzionale offre in termini di profittabilità alle aziende *for profit* possono essere colte, quasi in modo migliore, dagli operatori del *Terzo Settore*, le Organizzazioni senza scopo di lucro,

altrimenti dette *non profit*, al fine di raggiungere il maggior numero possibile di potenziali sostenitori con mezzi espressivi che rientrano nel campo d'azione della nuova disciplina del *marketing sensoriale*. Il **Capitolo II** di questa discussione verterà proprio su questa considerazione: partendo da una panoramica storica sul Terzo Settore e sul suo sviluppo e sulla sua crescente importanza negli ultimi decenni, si analizzerà qualche dato sul panorama italiano, per poi offrire, anche stavolta, una comparazione tra le azioni di marketing più di successo sia in passato che in tempi presenti, al fine di coglierne le differenze, si potrebbe dire, strutturali.

A seguito di questo, si procederà analizzando quella che, a mio parere, risulta essere la chiave di volta della suddetta tesi, ovvero la rilevanza dell'*unconventional social marketing*, quindi dello sfruttamento, in chiave non profit, delle possibilità offerte dal marketing non convenzionale, che quasi si potrebbero considerare la garanzia del successo delle iniziative delle più grandi organizzazioni non profit, le quali, con sapiente studio del proprio target obiettivo e coniugando la potenza del proprio *messaggio* con strumenti capaci di risvegliare le coscienze sfruttando anche la *passive consciousness* dei potenziali sostenitori, riescono ad ottenere risultati molto più tangibili rispetto alle *fellow aziende for profit*, che hanno abusato delle panacee del marketing non convenzionale, rendendole ormai obsolete per i propri scopi. In questo capitolo, l'obiettivo è stato dunque analizzare diverse forme di comunicazione non convenzionale, con speciale attenzione dedicata al caso italiano e al *Luther Blisset Project*, offrendo una panoramica di casi sparsi che rendessero più rimarchevole l'importanza di elementi quali il *ruolo del web*, la *viralità delle iniziative*, il *supporto di forme di comunicazione 2.0 quali i social network*. Si tratta di premesse imprescindibili per poi entrare nel vivo delle campagne utilizzate come *Case Study*, tenendo in considerazione il fatto che la promotion, che sia nelle sue forme tradizionali, che sia innovativa, è parte di una narrazione che funge da *contratto* fra il target obiettivo e l'operatore socio-economico di riferimento, è portatrice di un ampio sistema valoriale che fa sì che il marketing del Ventunesimo secolo abbia molto a cuore le relazioni con il proprio target, tanto è vero che si parla di *marketing relazionale*. In più, si è prestata molta attenzione sulla panacea del *social guerrilla marketing*: dal momento che essa risulta essere la modalità d'azione della stragrande maggioranza di non profit capillarmente diffuse, ci si è chiesti quale fosse la motivazione sottesa, ricavabile dalla potenza espressiva di questo mezzo che, nel nome e, talora, nelle azioni poste in

essere, ricorda le azioni dei piccoli gruppi armati dei guerriglieri, coloro che, con azioni isolate che interessano brevi periodi di tempo, cercano di dare il proprio contributo nei processi rivoluzionari. Allo stesso modo, i marketing manager che si avvalgono di questa panacea intendono rompere con il modo tradizionale di fare promotion proprio perché esistono mezzi espressivi che consentono di scuotere le coscienze in modo anche rude e fanno sì che il messaggio che si intende veicolare rimanga in memoria.

Dati i presupposti, è emersa un'ultima domanda: *dato il ventaglio di possibilità che il marketing non convenzionale offre alle organizzazioni senza scopo di lucro, quali fra queste hanno avuto, storicamente, il 'coraggio' di cogliere le opportunità? Quali, fra queste, hanno riscontrato successi per questo motivo?*

A rispondere a questo interrogativo, ultimo ma non per importanza, anzi molto critico, ci si è dedicati con la stesura del **Capitolo III**, dedicato ai Case Study; le organizzazioni non profit che sono risultate maggiormente interessanti ai fini dell'analisi, a seguito di un lungo periodo di studio delle ONP più influenti a livello globale (che sono state comunque citate), sono Amnesty International, UNICEF e Greenpeace. Le motivazioni sono differenti: la prima ha avuto un ruolo pionieristico nello sfruttamento degli strumenti dell'*unconventional social marketing*, dal momento che ha saputo, per prima, coniugare la potenza del messaggio veicolato con l'impatto dei mezzi espressivi fungendo da apripista per le altre organizzazioni che non avevano ancora trovato una giusta commistione dei due elementi sopracitati che potesse condurli all'equilibrio.

La seconda, invece, si distingue per la pacatezza dei toni pur sfruttando strumenti di comunicazione che risultano essere, nella maggioranza dei casi, aggressivi e quasi violenti nel sensibilizzare il target obiettivo; essa fa leva su sentimenti di tenerezza, di compassione, di gratitudine nel momento in cui l'iniziativa sia di successo, coniugati con mezzi espressivi quali il *social viral marketing* o azioni di *guerrilla* mai sopra le righe, capaci di arrivare dritti al cuore del proprio target tramite una *call to action* gentile e pacifica.

Totalmente differente risulta essere, infine, l'approccio dell'ultima ONP considerata, Greenpeace; sebbene sia quella che, manifestamente, dichiara di perpetrare azioni non violente, essa poggia la propria forza trainante su iniziative aggressive, che mirano all'innescare un *word of mouth* negativo nei confronti, soprattutto, delle multinazionali che non annoverino, fra i propri obiettivi, la sostenibilità ambientale di lungo periodo. Il

tutto è dimostrato dal fatto che Greenpeace sfrutti gli strumenti espressivi dell'*unconventional social marketing* quasi dalla nascita, per così dire: essa li ha applicati al marketing relativamente da poco, dal momento che le azioni di guerriglia venivano perpetrate in modo strettamente fisico, con attacchi alle sedi centrali delle multinazionali o *sit-in* di protesta davanti agli *store* di quelle corporations diventate target da indebolire. A seguito di ciò è proposta una comparazione dei casi, per comprendere quali punti di contatto vi siano fra le tre più importanti, e capillarmente diffuse, organizzazioni non profit attive nel Ventunesimo Secolo e, soprattutto, quali siano le differenze, a livello strutturale, di tematiche, di approccio, di rapporto con il target, riscontrabili nelle loro iniziative di comunicazione non convenzionale. Si vedrà, infatti, che l'unico rilevante 'filo conduttore', nelle campagne dei menzionati colossi, sia l'abile sfruttamento delle leve del marketing non convenzionale per scopi sociali.

# CAPITOLO I

## La transizione dal marketing tradizionale all'unconventional marketing

### 1.1 Una prima definizione: il Marketing e il Marketing Management secondo Philip Kotler (1993)

La prima definizione universalmente riconosciuta di *Marketing* è fornita da colui che ne è considerato non tanto il teorico quanto il 'guru', Philip Kotler, il primo accademico ad essere insignito del riconoscimento *Distinguished Marketing Educator of the Year Award*, premio conferito dalla *American Marketing Association*, nel 1985.

Questi definisce il Marketing come:

**'Processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni o desideri, creando, offrendo e scambiando prodotti e valori con altri'.**

Con questa definizione si pone, dunque, l'accento sull'assenza di riferimenti all'entità 'impresa': questo perché non è necessario che vi sia un scopo commerciale (tipicamente riconducibile alle imprese), al fine dell'applicazione della leva del marketing.

Il Marketing, infatti, ha una importanza che è estendibile alla società nel suo complesso, dal momento che, sin dagli albori, ha contribuito ad introdurre e diffondere prodotti e servizi che hanno creato miglioramenti sensibili nella vita dei consumatori, nonché alla progressiva innovazione di quanto già esistente sul mercato.

Ciò che è cruciale per la riuscita di una campagna di marketing è la sua efficacia, poiché un marketing efficace non solo influenza, quanto fa emergere la domanda di prodotti e servizi, la quale, secondo un circolo virtuoso di keynesiana memoria (che parte dall'indirizzamento/sostenimento della domanda di beni e servizi), se ben stimolata, può creare migliori condizioni di vita per persone e comunità.

Una definizione, invece, di *Marketing Management*, è offerta dalla *American Marketing Association*: **'il Marketing Management è l'arte e la scienza della scelta dei mercati obiettivo, nonché dell'acquisizione, del mantenimento e della crescita della clientela tramite la creazione, la distribuzione e la comunicazione di un valore superiore rispetto ai concorrenti'.**

Definire il Marketing Management un'Arte significa riconoscere che il suo fine ultimo non sia meramente lucrativo, quanto sia invece il perseguimento dell'originalità e della

innovatività come strumenti della creatività, mentre il definirlo una Scienza implica che il successo di una campagna, per un Marketing Manager, non si possa imputare unicamente al caso, quanto al ‘rigore dell’esperimento scientifico’, che presuppone il dover seguire un metodo.

Sempre *Philip Kotler*, in ‘*Marketing Management*’, definisce il marketing anche in senso strettamente sociale, seguendo il filo definitorio prettamente olistico che la definizione del 1993 presuppone. Il marketing sarà dunque il **‘processo sociale mediante il quale individui e gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e ciò che desiderano mediante la creazione dell’offerta e il libero scambio di prodotti e servizi di valore’**.

Proprio ponendo l’accento sul concetto di ‘valore’, allora, si riesce ad andare oltre la tradizionale connotazione attribuita al Marketing come strumento che consenta la vendita, o come l’arte di comunicare e persuadere; il Marketing che si sta sviluppando negli ultimi decenni mira a porre in secondo piano la vendita, spostando il focus sul cliente e su come adattare il prodotto/servizio a questi, piuttosto che il contrario. La strategia aziendale maggiormente sfruttata tende ad essere market pull, piuttosto che market push, per cui non sarà l’offerta ad essere ‘spinta’ sul mercato, alla mercé del cliente potenziale, che potrebbe essere chiunque; saranno i bisogni, anzi, i desideri dei consumatori già individuati da una accurata ricerca di marketing, a guidare i marketing manager nel plasmare l’offerta.

Come è stato possibile notare, il punto focale delle definizioni citate è il concetto di **valore**. Il consumatore sceglie quella tipologia di offerta che, nella propria ottica, fornisca il maggior valore, che si riconduce ad un soddisfacente rapporto costo/beneficio. Da questo concetto deriva quello di *customer satisfaction*, che riguarda il modo in cui una persona considera, sulla base del proprio *background* esperienziale e culturale, le prestazioni di un prodotto/servizio correlate a quelle che sono le aspettative formatesi intorno ad esso.

Vi è una molteplicità di scenari possibili: le prestazioni possono essere uguali alle aspettative, e allora il consumatore tenderà a ritenersi soddisfatto, ma probabilmente potrebbe non ricordare l’esperienza (d’acquisto, in caso di prodotti, o esperienza, impropriamente definita, relativa al ‘consumo’ di un servizio). Infatti, il ricadere entro la *zone of tolerance* di un consumatore, che può essere ampia o dalle ridotte dimensioni, assoluta o dipendente da fattori esogeni o incontrollabili dall’azienda erogatrice del

prodotto o del servizio, costituisce una *safety net* per l'impresa, dal momento che si è sicuri di aver erogato un bene/servizio che il consumatore percepisce come 'quantomeno soddisfacente', pur non avendo lasciato il segno nella percezione di questo.

Nel momento in cui, invece, le prestazioni saranno superiori delle aspettative, il valore percepito dal consumatore aumenterà, rendendolo più che entusiasta e maggiormente avvezzo all'ingenerare un *word of mouth* positivo. Se invece si avvera il peggiore scenario per l'operatore economico, ovvero che le prestazioni siano inferiori alle aspettative, allora il cliente sarà insoddisfatto, genererà un passaparola negativo (che tende ad attecchire maggiormente rispetto a quello positivo) e ciò potrebbe minare irreparabilmente la fidelizzazione alla quale le aziende mirano più che alla massimizzazione del profitto.

## **1.2 Dalla tradizione alla modernità: come è cambiato il modo di fare promotion?**

È palese che il mercato entro il quale i Marketing Manager si trovano ad operare sia radicalmente differente anche solo rispetto a quello che si profilava un decennio fa; il fatto che i mutamenti si avvengano in modo così incisivo eppure in modo così repentino, dal momento che il ciclo di vita dell'innovazione si è manifestamente accorciato, porta a presupporre che in futuro il mercato subirà cambiamenti sempre più estesi ed intensi.

Ciò su cui è necessario porre l'accento è che i cambiamenti siano ingenerati da fenomeni, tendenzialmente connessi fra di loro e sinergici, di tipo prettamente evolutivo, secondo il darwiniano principio in base al quale solo la specie che si adatta è capace di sopravvivere; questo principio evolucionistico può, a mio parere, essere applicato alla realtà delle aziende e delle organizzazioni, che devono adattarsi al mutare dei trend per poter sperare in un futuro sul mercato.

I fattori che *Philip Kotler*, in *Marketing Manager*, analizza sono molteplici; ai fini della tematica che mi approccio a descrivere, ne analizzerò alcuni che ritengo cruciali:

- **Tecnologie di rete:** a seguito del progresso tecnologico, dello sviluppo e della diffusione della *Information and Communication Technology*, è stato molto più semplice perseguire economie di scala tecniche, tali per cui il costo di produzione, all'aumentare delle unità prodotte, complessivamente tende a ridursi.
- **Globalizzazione:** è un processo innescatosi a partire dalla Prima Rivoluzione Industriale, quando si è compreso il ruolo cruciale dei trasporti, e continuato nella Seconda Rivoluzione Industriale, quando invece si è affermata l'importanza delle

comunicazioni. Al giorno d'oggi, il consumatore riesce ad entrare in contatto con realtà che, fino ad un ventennio fa, potevano apparire come esponenzialmente lontane (da cui, il ruolo sempre più incisivo delle organizzazioni non profit, argomento principe della mia analisi, nello stimolare la sensibilità individuale rispetto a realtà disagiate non più considerabili distanti).

- **Deregolamentazione:** in alcuni Paesi serve per aumentare la concorrenza in settori considerati estremamente profittevoli e accattivanti da chi, ad esempio, necessita di immobilizzare capitali.
- **Convergenza dei settori:** i settori hanno fra di loro dei confini sempre più labili, dal momento che le imprese sono sempre più spinte alla *coopetition*, che mira alla cooperazione in fase di sviluppo dell'innovazione ed alla competizione nell'adozione della innovazione entro la propria filiera economico-produttiva, piuttosto che alla competizione scevra di finalità che non siano meramente lucrative.
- **Potere di acquisto dei consumatori ed informazioni in loro possesso:** i consumatori hanno un maggiore potere contrattuale (come definirebbe *Michael Porter*) rispetto al passato, dal momento che, data la disintermediazione, possono acquistare prodotti e servizi da qualunque luogo, indipendentemente dalla piattaforma usata, in qualsiasi momento, potendo ricavare un guadagno monetario, in termini di offerte vantaggiose che consentano di risparmiare, e non monetario, potendo risparmiare il tempo che avrebbero impiegato recandosi presso negozi e centri commerciali. Peraltro, i consumatori hanno un ruolo attivo anche nella ricezione delle informazioni, che al giorno d'oggi sono maggiormente reperibili ed accessibili, anch'esse, in qualsiasi condizione o momento. Collegamenti personali e contenuti consentono agli utenti la condivisione tramite social network, altra leva su cui le aziende oggigiorno insistono molto, che spesso si specializzano al fine di creare *communities* di utenti che ricercano la soddisfazione dello stesso bisogno, che siano accomunati dagli stessi gusti o che, più semplicemente, siano interessati alle stesse cose.

Le suddette forze del cambiamento fanno sì che le competenze dei marketing manager siano sempre più specializzate e adattabili al mutamento continuo dei trend di mercato.

Questi, ad esempio, possono sfruttare internet come veicolo di informazione e vendita, perché esso consente di espandere il raggio di azione e il target raggiungibile; per questo è diventato cruciale il sito web aziendale, poiché risulta essere una vetrina della storia dell'azienda e della propria credibilità.

I marketing manager, tramite Internet e banche dati messe a disposizione da agenzie specializzate, possono anche condurre ricerche di mercato più focalizzate, instaurare relazioni dirette con i consumatori, ad esempio compiendo analisi semantiche di *brand sentiment*.

Il ruolo centrale dei *social media* è enfatizzato dal fatto che i *marketers* possano sfruttarli per rendere più efficaci i messaggi promozionali del brand, insieme al fatto che tramite la leva social si possono facilitare le comunicazioni fra consumatori.

I marketers possono inoltre inviare pubblicità o campioni, insieme chiaramente a informazioni di settore, a clienti effettivi o potenziali, che ovviamente abbiano acconsentito al suddetto trattamento, tramite attività di marketing per micro obiettivi e personalizzazione, al fine di far sentire il cliente al centro del proprio operato e non come contingente all'offerta di vendita.

Altra tendenza che rompe con la tradizione è il cosiddetto *mobile marketing*, che consente, tramite lo sfruttamento del GPS, di individuare dove effettivamente si trovino i consumatori e come sia possibile 'colpirli' esattamente in quella posizione. Si tratta di pubblicità georeferenziata o prossimale, che serve a raggiungere coloro che, appunto, si trovano in prossimità dei punti vendita in modo da 'attrarli' fisicamente entro il proprio raggio d'azione.

Le imprese possono inoltre perseguire il cosiddetto *customized marketing*, che consiste nello sviluppo di una offerta altamente personalizzata che incrementi la *customer loyalty*, anche tramite il reclutamento di personale che abbia *skills* comportamentali, e dunque relazionali, adatte ad un marketing *customer centric*.

A livello gestionale, le tecnologie aziendali hanno consentito anche una migliore comunicazione dei dipendenti (nel caso in cui si tratti, ad esempio, di multinazionali o di aziende localizzate in aree geografiche differenti) tramite la rete *intranet*, al fine

di poter creare portali a cui ogni dipendente possa avere accesso superando le differenziazioni fra business units.

### 1.2.1 Come le leve macroeconomiche hanno influito sulla promotion nel marketing mix

A seguito della crisi dei mutui subprime, il marketing convenzionale ha dovuto ripensare le cosiddette *best practices*, dal momento che, in epoca odierna, non si possa auspicare che il proprio management sia sicuro e impermeabile ai mutamenti; infatti, l'era moderna è caratterizzata da incertezza e dinamismo, i quali portano sostanzialmente ad operare 'nelle turbolenze', con momenti di crisi che ciclicamente si ripetono con maggior frequenza.

La promotion 2.0, partendo dai presupposti sopra menzionati, ovvero le forze evolucionistiche e i fenomeni correlati, dovrà dunque rompere con la tradizione seguendo degli schemi che apparentemente possono sembrare semplici, ma in realtà risultano più che innovativi.

Sicuramente bisogna proteggere quello che è il proprio target, garante della propria quota di mercato, respingendo i concorrenti; i marketers 2.0 agiscono in modo aggressivo nel momento in cui vogliono sottrarre la quota di mercato ai concorrenti, cosa che diventa sempre più ostica se si pensa che, in periodi critici come la contingenza nella quale stiamo vivendo, i primi tagli di budget occorrono nella divisione Marketing e Commerciale.

I marketers cercano sempre più strenuamente di mantenere i *core customers*, dal momento che anche quelli che per molto tempo sono stati i loro bisogni risultano mutevoli a causa dei cambiamenti nelle contingenze.

Cruciale risulta per i marketers incrementare se possibile i budget di marketing, destinati alla promotion, anche sacrificando attività volte alla ricerca di nuovi sbocchi nel target. Ciò che conta è il concentrarsi sui propri *core values*, che rinforzano sul mercato l'immagine dell'azienda e che servono a diffondere la consapevolezza della solidità del proprio brand anche e soprattutto in contingenze negative.

Inoltre, grande enfasi si sta ponendo sul 'tagliare i rami secchi', così intendendo il dispendio di risorse che risulti controproducente, in programmi che non rendono nell'immediato o quantomeno in tempi brevi; il marketer 2.0 sarà dunque incline a sacrificare i brand con meno impatto o comunque meno trainanti per la profittabilità

aziendale e a salvare quelli che invece abbiano notevole forza comunicativa o consentano il mantenimento di una buona base di clienti.

Inoltre, e questo è il punto sul quale tenderò a focalizzare la mia analisi, è cambiato il punto di vista del marketer nel fare promotion: a seguito delle contingenze critiche che hanno caratterizzato l'ultimo decennio, e dal momento che, come sopra accennato, in momenti negativi del ciclo economico le prime ripercussioni in termini di tagli alle risorse vengono subite dai budget di marketing, i marketers hanno compreso (o sono stati costretti a realizzare) che non era più possibile stanziare ingenti risorse per realizzare campagne pubblicitarie costose che, effettivamente, hanno sempre meno impatto sui consumatori, ormai bombardati da stimoli promozionali tradizionali più volte al giorno.

Data la mancanza di risorse e date, soprattutto, la scarsa ricettività dei consumatori alle tradizionali pubblicità (a mezzo stampa, per via televisiva o radiofonica), la non inclinazione dei vertici corporate allo stanziamento di ampi budget pubblicitari e la diffusione di Internet, al giorno d'oggi si propende per le forme di *unconventional marketing*, nate in tempi non sospetti e caratterizzate da:

- Bassi stanziamenti di budget.
- Alto impatto emotivo, dunque possibilità di raggiungere un target amplissimo con minori sforzi monetari e non monetari.
- Maggiore creatività richiesta ai marketers, dunque minore enfasi sull'aspetto lucrativo.

### **1.3 Promotion 2.0: lo sfruttamento dell'*unconventional marketing* nel Ventunesimo secolo e le panacee del marketing.**

Come accennato nel paragrafo precedente, il marketing del ventunesimo secolo insiste molto su tematiche considerate, se non irrilevanti, quantomeno marginali nel marketing considerabile tradizionale/convenzionale.

Infatti, la promotion, fino a qualche decennio fa, era incentrata puramente sul dispendio di ampi budget, al fine di creare campagne sensazionali il cui impatto, però, è progressivamente andando scemando, con l'intercorrere di periodi di amplissima innovazione tecnologica, insieme a mutamenti sociali di rilievo, che, si potrebbe dire, hanno reso il consumatore 2.0 impermeabile agli stimoli che una pubblicità di tipo tradizionale mira a risvegliare in esso.

Le contingenze macroeconomiche precedentemente trattate, infatti, hanno solo marginalmente causato lo *shift* del punto di vista dei marketers del ventunesimo secolo; sicuramente il fatto che, a causa della crisi economica, la divisione marketing di una azienda sia la prima ad essere toccata dai tagli di budget non può passare in secondo piano, ma è anche vero che il pubblicitario medio ha preso coscienza del fatto che, per ‘arrivare’ in modo effettivo al consumatore, per influenzare la sua psiche e la sua attitudine nell’acquisto, per far sì che questi condivida i valori dell’azienda facendoli propri, bisogna utilizzare dei mezzi anticonvenzionali che consentano un rinnovamento profondo della promotion.

La leva più immediata alla quale si guarda è sicuramente quella economico-finanziaria: oggi, fare promotion efficace dipende sempre meno dallo stanziamento di fondi, tanto è vero che si è notato che si ottengono risultati più evidenti a breve termine tramite iniziative proficue in termini di redditività ma *cheap* nella realizzazione.

Leva più nascosta ma, a mio parere, maggiormente esplicativa del perché il marketing non convenzionale sia a tal modo dirompente negli effetti sociali, è data dall’enfasi che si è posta sulle emozioni, sulle sensazioni e sui sentimenti che la campagna stessa sia capace di suscitare. Il marketer 2.0 deve essere in grado, dunque, del cosiddetto ‘*thinking outside the box*’, di uscire dagli schemi in modo da pensare a come effettivamente toccare la psiche del consumatore in modi originali, innovativi e, appunto, fuori dall’ordinario.

Una campagna ben fatta di marketing non convenzionale sortisce i propri effetti desiderati nel momento in cui va a ‘colpire’ il consumatore quando la sua *active consciousness* non è attiva, quindi quando meno se lo aspetta; la promotion tradizionale, invece, non ‘colpisce’, ma è intercettata dal consumatore la cui coscienza sia attiva, perché, interfacciandosi con i tradizionali media sfruttati dalla promotion 1.0 (la stampa, la televisione, la radio), il consumatore si pone in posizione attiva e ricettiva, cosa che ha progressivamente spento, paradossalmente, la capacità del consumatore di essere permeato dai messaggi che si intende far passare.

Ma qual è lo scenario che si profila attualmente?

Da una ricerca Coop del 2007, che mette a confronto pubblicità sul tema alimentazione e bambini, emerge che: *‘un bambino italiano vede una pubblicità ogni 5 minuti, per un totale di 32.850 spot l’anno; un bambino europeo ogni 10 minuti’*.<sup>1</sup>

Emerge, peraltro, che i contesti in cui si svolgono le pubblicità soprattutto televisive, sono tra le mura domestiche, con protagonista la famiglia, in un modo che invita i consumatori a dare la propria fiducia ad un brand che offra una immagine a tal punto rassicurante.

Altri dati: nel 1980, gli spot che venivano trasmessi, in una media giornaliera, erano circa 300, mentre oggi vengono trasmessi oltre 3000 spot al giorno. Al fine di raggiungere il 50% della popolazione servono almeno 85 spot, mentre fino a venti anni fa ne bastavano 3; questi sono dati allarmanti perché la saturazione pubblicitaria ha reso il consumatore quasi refrattario alla pressione dei messaggi tradizionali, quindi gli investimenti si rivolgono al Web piuttosto che ai mezzi convenzionali<sup>2</sup>, con la speranza di raggiungere una platea più vasta.

Nel 2009, la pubblicità online ha avuto un picco di crescita di più del 10% commisuratamente ad un calo degli investimenti di budget sugli altri media; circa il 42% della popolazione italiana naviga sul web, con un massimo di poco oltre il 50% se si considera la fascia di consumatori tra i 25 e i 54 anni. Esponenzialmente è aumentato il tempo di navigazione giornaliera sul Web, considerando pc e smartphone: circa 88 minuti al giorno.<sup>3</sup>

Volendo discernere i vari orientamenti assunti dal marketing, partendo dai presupposti sopracitati, potremmo individuare:

- **Marketing 1.0**, incentrato sulla gestione del prodotto, che si sviluppa durante la rivoluzione industriale, nel momento in cui si poneva l’accento sulla *mass production*. Il marketing aveva lo scopo di persuadere all’acquisto di prodotti sostanzialmente non differenziati, perseguendo la massimizzazione del profitto e la minimizzazione dei costi. Il risultato è che quella che è la leva maggiormente redditizia al giorno d’oggi veniva ridotta a una semplice funzione coadiuvante la produzione.

---

<sup>1</sup> Fabbri S., *‘Bimbi bombardati da oltre 30.000 spot l’anno’*, in << Consumatori mensile dei soci Coop>>, giugno 2007

<sup>2</sup> *‘Pubblicità Mondiale Giù del 7,2%’*, in *‘Italia Oggi’*, 23 luglio 2009.

<sup>3</sup> *‘Pubblicità online, 2009, +10,5%’*, in *‘Italia Oggi’*, 15 luglio 2009.

- **Marketing 2.0**, che vede lo spostamento del focus sul cliente. È un tipo di marketing che si adatta alle contingenze economiche, che vede quelli che sono i mutamenti nei trend di mercato e dunque cerca di accoglierli ponendo l'attenzione sul cliente, e dunque sull'offrire prodotti differenziati per fasce di consumatori (da cui, l'allargamento del marketing mix: *Product, Price, Placement, Promotion, People, Physical Evidence, Process*). Nasce, dagli anni '70 del Novecento, un orientamento alla gestione del cliente, quindi una maggiore enfasi sul marketing strategico (segmentazione, targeting e posizionamento).
- **Marketing 3.0**: è considerato la nuova frontiera del marketing, dal momento che integra il marketing tradizionalmente connotato con quello emozionale; il consumatore, in questo contesto, non è più colui i cui bisogni vanno soddisfatti, ma è un complesso insieme di sentimenti e valori, cui le imprese devono adattarsi con le proprie *mission* e *vision*. Lo scopo del marketing è rendere il mondo un posto migliore entro il quale vivere, basandosi sullo sviluppo tecnologico che però non deve sovvertire il sistema valoriale dell'individuo. In più, muta anche il rapporto fra consumatori (*fellow customers*), dal momento che l'esperienza di acquisto e di consumo non è più vissuta come un evento individuale, ma è una realtà che presume la collaborazione<sup>4</sup>, allo scopo di perseguire maggiore consapevolezza.

In più, nel contesto moderno, si parla di *panacee di marketing*: si tratta di soluzioni il cui scopo sia andare oltre il concetto classico di marketing tramite nuove esplicazioni sistematiche e codificate. I marketers assistono al proliferare giornaliero di queste panacee, per cui ne deriva che non esiste effettivamente una soluzione al di sopra delle altre. I teorici che hanno provato a dare organicità a tutto ciò sono stati **Bernard Cova**, **Olivier Badot**, **Ampelio Pucci**, che hanno individuato circa settanta panacee: quelle di interesse nella mia analisi sono sostanzialmente le tre maggiormente conosciute e sfruttate:

- **Guerrilla Marketing** (che comprende in sé il *Buzz Marketing*, il *Cause Related Marketing*, il *Micromarketing*, l'*Ambush Marketing*, eccetera)
- **Viral Marketing**

---

<sup>4</sup> Confronto fra marketing 1.0, 2.0, 3.0, Kotler., Kartajaya, Setiawan, Gruppo 24 ore, 2010.

## - Tribal Marketing

Il Guerrilla Marketing ha come punto di partenza l'impresa, quindi le risorse di cui dispone, soprattutto a livello di capitale umano. Viral e Tribal Marketing hanno come filo conduttore l'unificazione dei consumatori sulla base di elementi che questi hanno fra loro in comune, quali possono essere l'origine, passioni, sistemi valoriali. È però una medaglia a due facce: 'se, da un lato, la prospettiva della nicchia impone una logica di imperframmentazione del consumo, dall'altro c'è una tendenza a riunire il consumo come se si tornasse a forme sociali arcaiche e preesistenti al mercato: comunità, tribù, terra'.<sup>5</sup> Si andrà adesso ad analizzare diffusamente le suddette tre panacee, mantenendo come punto focale della ricerca il Guerrilla Marketing.

### 1.3.1 Guerrilla Marketing

'In un'era dove l'informazione è diventata il principale dei beni ed ha il potere solo chi controlla i media, allora la mossa vincente è data dalla guerriglia intesa come forma di comunicazione parallela ai media tradizionali'.<sup>6</sup>

Il Guerrilla Marketing propone quello che è un approccio improntato alla creatività e, come emerge dalla citazione in apertura di paragrafo, persino Umberto Eco ne aveva colto le potenzialità in uno scritto risalente al 1973. Il teorico di questa panacea del marketing è *Jay Conrad Levinson*, che, in una serie di lectures risalenti al 1982, identifica il Guerrilla Marketing come:

**'un insieme di tecniche di comunicazione non convenzionale a basso costo, che mirano a promuovere un prodotto o un brand tramite l'utilizzo di espedienti alternativi finalizzati a sorprendere il pubblico e ad attirare l'attenzione dei media'.**

In prima battuta, si potrebbe coglierne la connotazione prettamente sociale e di protesta, dal momento che i pionieri dell'utilizzo di tecniche quantomeno di impatto per promuovere le proprie ideologie furono il gruppo musicale californiano dei NegativeLand nel 1983 e i sabotatori canadesi della rivista *Adbusters* nel 1989, i quali sfruttarono 'armi' tipiche del guerrilla al fine di opporsi al consumismo.

---

<sup>5</sup> Maffesoli F., *'Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne'*, Angelo Guerini e Associati, Milano, 2004.

<sup>6</sup> Eco U., *'Per una guerriglia semiologica'*, in *'Il costume di casa'*, Milano, Bompiani, 1973.

Se vogliamo, invece, cogliere la funzione di autopromozione, ricordiamo il primo caso di *promotional guerrilla*, il cui precursore fu *Alfred Hitchcock*, che, in occasione dell'uscita del film *Frenzy*, fece gettare nel Tamigi un fantoccio in plastica raffigurante la sua salma. Questo avveniva ancor prima della teorizzazione di Levinson, nel 1972, a indicare che, seppur in modo embrionale, l'esigenza di rompere con la tradizione si faceva sentire forte e chiara, seppur non nell'ambito economico-aziendale.

Affinchè un'azione di guerrilla sia efficace, questa ha bisogno di una pianificazione anticipata accuratissima; il professor *Tino Ferrari*, nel manuale '*Marketing e Comunicazione Non Convenzionale*<sup>7</sup>', ne definisce degli step:

---

<sup>7</sup> Ferrari T., '*Marketing e comunicazione non convenzionale (guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale)*', Bologna, CLUEB, 2009.

Figura 1 - Schema ideale di pianificazione di una campagna di guerrilla

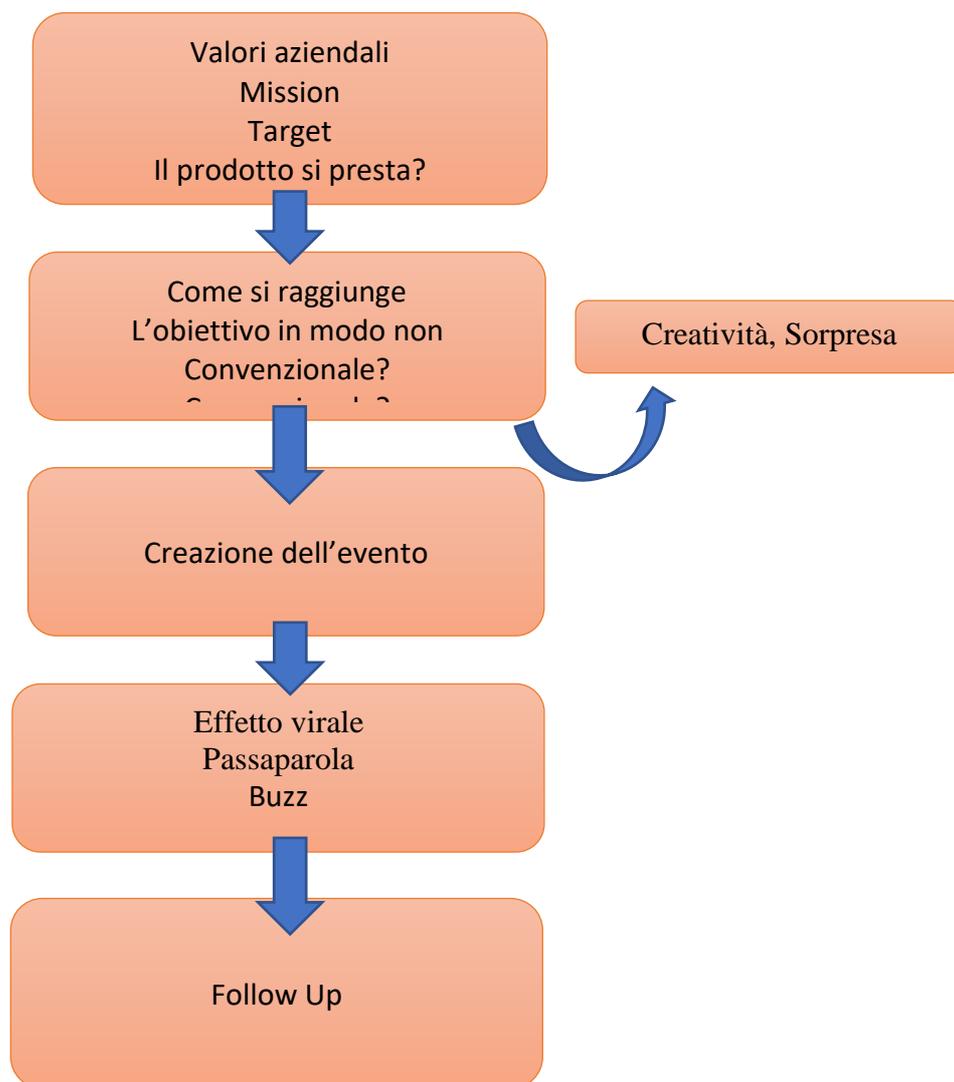


Figura 1 - Rielaborazione personale da Ferrari T., 'Marketing e Comunicazione Non Convenzionale', Bologna, CLUEB, 2009.

Il primo punto su cui focalizzarsi è comprendere se effettivamente il prodotto si presta a sorprendere il pubblico tramite azioni oggettivamente memorabili; sicuramente, un'azione di guerrilla risulterà essere efficace per prodotti di nuova produzione, per quelli che siano rivolti ad un target giovane, dal momento che i target giovani risultano essere più ricettivi ed aperti rispetto alle novità. Un aspetto che non va sottovalutato è che un'azione di guerrilla marketing risulterà essere efficace per **prodotti o brand che abbiano un ampio impatto emozionale**; questo concetto si riconnette all'oggetto della

mia analisi, ovvero come il Terzo Settore, delle organizzazioni non profit, abbia successo nell'utilizzare mezzi tipicamente 'For profit' per sensibilizzare l'opinione pubblica rispetto alle iniziative che vengono portate avanti.

Perché una campagna di guerrilla marketing sia efficace, ciò che conta è che l'evento, creato *ad hoc*, sia limitato nel tempo; questo perché, nel momento in cui gli effetti della campagna siano espansi nel tempo, o addirittura abbiano risonanza in territori vasti rispetto a quanto in prima battuta programmato, è probabile che intercorra un effetto dispersivo che faccia diminuire l'*appeal* dell'azione stessa. Ciò che conta è che, nel breve periodo, lo *pseudoevento* creato dai guerrilla marketers attragga l'attenzione dei media; la causa del proliferare di iniziative guerrigliere risiede nel fatto che la pubblicità tradizionale ormai è un ambito saturo, che non sortisce più gli effetti sperati nel pubblico dei consumatori, per cui soprattutto le piccole e medie imprese, essendo molto più flessibili e dinamiche delle grandi multinazionali, in quanto maggiormente adattabili ai trend emergenti, stanno preferendo un approccio anticonvenzionale di guerrilla.

Il fatto che tale panacea sia relativamente di nuova applicazione comporta la presenza di una serie di criticità che non bisogna sottostimare; ad esempio, è possibile che il pubblico obiettivo possa sentirsi ingannato nel momento in cui l'azione di guerrilla sia pianificata in modo scorretto. Vi è inoltre un rischio importante, quasi fondamentale, che è sotteso alla natura temporanea dell'azione di guerrilla: infatti, gli effetti devono estinguersi entro poco tempo, e se la risonanza dell'operazione non è ampia allora è probabile che sia avvenuto un dispendio effimero di energie e di creatività.

*Jay Conrad Levinson*, in '*Guerrilla Marketing*', individua inoltre le principali differenze fra il marketing convenzionale e il Guerrilla Marketing, che si possono riassumere in una tabella di confronto:

Tabella 1 – Confronto fra caratteristiche del marketing tradizionale e del guerrilla marketing

MARKETING TRADIZIONALE	GUERRILLA MARKETING
Necessita di ampi investimenti di denaro	Fondamentali sono creatività, informazione, tempo ed energia
Il consumatore viene ‘condotto’ dall’azienda	L’azienda si adatta alle esigenze del consumatore.
La domanda è: ‘cosa si può trarre dal consumatore?’	La domanda è: ‘cosa possiamo dare al consumatore?’
L’azienda parla di sé, dei suoi prodotti, della sua reputazione	Si parla di sé dal punto di vista del consumatore (es. la tua azienda, i tuoi prodotti)
Le imprese sono spesso dalle grandi dimensioni, quindi hanno ampia disponibilità di risorse	Le imprese sono dalle piccole/medie dimensioni, dunque i budget sono limitati
Il focus è posto sulla profittabilità delle campagne	Ciò su cui si spinge è la creazione di nuove relazioni
La comunicazione è di tipo unidirezionale, quasi sulla scia del monologo	La comunicazione è bidirezionale/multidirezionale
I mezzi usati sono la televisione, internet, la radio, mezzi stampa	Le armi di marketing sono <b>200</b> , alcuni gratuite, che devono essere testate e, man mano, accolte o eliminate

Tabella 1 - Levinson J.C., rielaborazione personale da ‘Guerrilla Marketing’, Piatkus Books, ed. 2007

Il guerrilla marketing si avvale dello sfruttamento di strumenti di vario genere, che descriverò brevemente di seguito:

- **Stickering:** letteralmente, apporre adesivi in luoghi frequentati; risultano essere efficaci proprio per il fatto che l’affissione segue ad una accurata fase di monitoraggio dei ‘luoghi caldi’. Lo scopo dello *stickering* risiede nel fatto che, all’inizio di una campagna, ciò che conta è generare curiosità e, nei casi più

Figura 2 - Esempio di sticker dello Zoo di San Paolo

Figura 2: Immagine tratta da Archivi Agenzia DDB, Disruption, San Paolo, 26 aprile 2009<sup>8</sup>

Un esempio di stickering: nello zoo safari di San Paolo, gli animali non sono rinchiusi nelle gabbie, ma sono liberi di vagare nel parco; per questo motivo, per invogliare i visitatori a visitare l'attrazione, l'agenzia DDB ha creato una campagna basata su stickers elettrostatici posti sul parabrezza delle auto parcheggiate, secondo lo slogan *'Up-close, no cages. More fun'*.

- **Ambush Marketing:** richiama alle imboscate, dal momento che indica una azione di disturbo che l'azienda sponsor di un evento subisce da una concorrente che, in tale evento, non è completamente o totalmente coinvolta. Lo scopo del marketing dell'imboscata è attirare l'attenzione dei media a discapito dell'azienda sponsor, che presumibilmente ha investito fondi ed energie nell'organizzazione della propria sponsorizzazione, a costi chiaramente molto meno elevati.
- **Flash Mob:** si tratta di iniziative impropriamente considerate di marketing, quanto più di iniziative il cui scopo è l'aggregazione per un fine comune, tendenzialmente di tipo sociale/culturale. Il termine indica, infatti, una folla di persone che si raduna al fine di mettere in scena azioni dalla breve durata in un luogo pubblico precedentemente determinato. Questa particolare forma di promotion nasce a New York nei primi anni Duemila,

---

<sup>8</sup> Da [www.ilguerrillero.wordpress.it](http://www.ilguerrillero.wordpress.it)

per merito di uno studente di sociologia intenzionato a condurre un esperimento sui comportamenti delle masse; da questo deriva lo scopo prettamente ludico. Un brand che ha funto da pioniere del flash mob in Italia è **Eastpak**, che organizzò a Milano e Bologna delle battaglie di cuscini a simboleggiare la libertà di espressione, insita nel sistema valoriale del brand.

Ciò che rende la guerriglia *appealing* al giorno d'oggi è il fatto che i trend di marketing emergenti non possono passare in secondo piano, per cui ci si serve di agenzie specializzate proprio in *unconventional marketing* (es. [www.bootb.com](http://www.bootb.com), che da la possibilità agli utenti stessi di realizzare spot seguendo le direttive delle aziende committenti); in tal modo, si conterranno i costi, eludendo i tagli di budget, e si otterrà un ritorno in termini di visibilità e reputazione.

### 1.3.2 Viral Marketing

Il Marketing Virale nasce nel 1996, precisamente il 4 luglio, quando Hotmail lancia il suo servizio di posta elettronica gratuita; gli utenti potenziali, al fine di ottenere il servizio, dovevano inserire in fondo ad ogni email il messaggio 'ottiene anche tu il servizio e-mail privato e gratuito con Hotmail'. L'iniziativa ottenne in brevissimo tempo un successo fuori dal normale, con 12 milioni di abbonati e uno stanziamento iniziale di budget di 500.000 dollari. Come è stato possibile ciò?

Il Viral Marketing è sostanzialmente assimilabile al meno specifico termine 'passaparola', dal momento che il suo fine ultimo è **la realizzazione di prodotti, servizi e comunicazioni commerciali che sottendano la propensione a diffondersi spontaneamente fra le persone, alla maniera di un virus**<sup>9</sup>.

Ciò su cui il Professor Ferrari, autore della definizione sopra citata, intende porre l'accento è che una ineccepibile campagna di marketing virale non si focalizza sullo strumento utilizzato, quanto invece sul meccanismo di propagazione del messaggio. I marketers sviluppano sostanzialmente la volontaria intenzione di attivare il passaparola, gestendolo e creando i presupposti affinché siano evidenti i motivi per cui il meccanismo sia attivato.

Il professore di sociologia Malcolm Gladwell asserisce che il paragone con il virus si coglie dal fatto che, come in una epidemia, le idee e i comportamenti iniziano a

---

<sup>9</sup> Ferrari T., *Marketing e Comunicazione non Convenzionale*, Bologna, CLUEB, 2009.

diffondersi prima entro un ristretto numero di soggetti, per poi raggiungere una folla numerosa di persone.

Sempre *Gladwell* insiste sul fatto che, come il paziente X per una epidemia, serva individuare delle persone chiave, i cosiddetti *influencers*, che inneschino il ‘contagio’; ogni individuo può, potenzialmente, essere influencer, dal momento che ognuno ha una propria sfera di influenza, in ambito ristretto (famiglia nucleare, partner, amici), e in ambito allargato, andando a ricomprendere il *background* socio culturale dell’individuo, insieme alle relazioni *online* che questi stringe nel corso della sua vita. Il marketing virale dunque ha le sue basi nel senso di fiducia che un essere umano ripone entro la sua sfera di influenza, di modo tale che, ricevuto l’influencer lo stimolo, questo possa essere diffuso in modo epidemico, seguendo come filo conduttore il sentimento di fiducia che l’individuo ripone nella sua sfera di influenza.

Come citato nel paragrafo 1.3, i consumatori risultano essere ormai pressochè immuni alla pressione dei media tradizionali; da una ricerca della *Weber Shandwick*, è inoltre emerso che il consumatore 2.0 ripone meno fiducia nei mass media tradizionali, fidandosi maggiormente del passaparola diretto (quindi di amici o conoscenti) ed indiretto (tramite, ad esempio, siti specializzati nel dare giudizi od opinioni). Dalla stessa ricerca, emerge che l’efficacia del passaparola è 5 volte maggiore di quella della normale promotion, mentre il 55% dei consumatori entra in contatto con un particolare prodotto o servizio puramente perché ne ha sentito parlare direttamente o indirettamente. E infatti, su un campione di 26.000 consumatori che hanno asserito di prestare ascolto al passaparola, addirittura il 78% tende a seguire i suggerimenti.

Anche Eurisko ha ampiamente trattato l’argomento; una indagine del 2007, svolta a livello globale, ha individuato una serie di livelli di fiducia e di rassicurazione che i consumatori traggono dalla promotion tradizionale. Nei Paesi a Nord del mondo, sostanzialmente quelli industrializzati, è emerso che il passaparola ha una grande efficacia, mentre nei Paesi del Sud, ad eccezione dell’Australia, ‘settentrionale’ in questo caso, la pubblicità convenzionale ha ancora molto impatto; nel 2007, anche l’Italia vedeva il prevalere della pubblicità convenzionale, ma con tendenze al cambiamento marcate in determinati ambiti, quali il sociale su tutti.

Un tipo di viral marketing molto di impatto, al giorno d'oggi, è il *Buzz Marketing*: si tratta di un passaparola ad altissime frequenze, che tende quasi a raggiungere i livelli del *brusio*, da cui il termine *buzz*, che richiama il ronzio delle api.

Il suo fine ultimo è costringere le persone a parlare, nel bene o nel male, di un prodotto o di un brand, insieme alla creazione della figura dei *buzz agents*, operatori il cui compito è la persuasione 'sotto mentite spoglie', e che danno consigli sul prodotto al fine di creare una rete di persone reali che si interfacciano su di esso.

Per far funzionare il buzz marketing, la campagna deve avere come sottostante idee concrete, che poggino su un ampio flusso informativo in entrata ed in uscita; infatti, gli individui, è risaputo, sono molto più inclini al veicolare un messaggio se:

- Hanno un coinvolgimento emotivo nella storia.
- La storia ha connotazioni ironiche, eccezionali o anche solo originali rispetto alla loro vita quotidiana.

Si sta assistendo, dunque, ad un nuovo vigore del tradizionale passaparola, tanto che le aziende tendono ad investire molte più risorse rispetto anche solo ad un decennio fa nel *Customer Relationship Management*, il cui scopo è monitorare le relazioni già strette con la propria clientela (perché, per un'azienda, è più profittevole e meno costoso mantenere clienti già acquisiti piuttosto che acquisire clienti pressochè potenziali). Il monitoraggio del passaparola è essenziale, soprattutto nelle *dotcom*, dal momento che, come asseriva *Jeff Bezos*, CEO di *Amazon.com*, in un discorso: '*sul web un cliente scontento non lo dice ai suoi amici, ma ai suoi 6000 amici*'.

Infatti, le statistiche worldwide convergono sul fatto che il passaparola negativo ha una ridondanza e una velocità maggiore di qualsiasi tipo di passaparola positivo; questo è evidente se si considera il fatto che solo il 5% dei clienti insoddisfatti effettivamente si lamentano per fini costruttivi.

Un modello che studia i clienti insoddisfatti è definito '*the tip of the iceberg*', ovvero la punta dell'iceberg.

La punta rappresenta quel 5% di clienti che si lamenta con chi di dovere e, tendenzialmente, se il management riesce ad intervenire con tempestività, trova soddisfazione e viene ricompensato per la critica costruttiva.

Man mano che si va a fondo, si scopre che il 45% dei clienti insoddisfatti tende a lamentarsi con le persone sbagliate, e dunque le loro lamentele non raggiungono mai il

vertice; questo comporta un passaparola negativo nella cerchia ristretta dei consumatori (un esempio: se un cliente ha avuto una esperienza da non ripetere in un ristorante e non troverà soddisfazione alle sue lamentele, se il disservizio è di poco conto tenderà a sconsigliare agli amici o alla famiglia di andare a cena in quel ristorante, ma non si spingerà ad estendere il passaparola).

Oltre questa fascia vi è quella dei ‘nemici’ dell’azienda: un 50% dei clienti insoddisfatti, infatti, non solo non dà sfogo alle proprie lamentele ma, qualora lo faccia, il suo intento sarebbe solo ottenere un ritorno economico commisurato al disservizio subito; in più, se decide di non lamentarsi, attiva il più efficace tipo di passaparola negativo, quello puramente denigratorio, che mira a ledere le fondamenta della reputazione aziendale.

Le ricerche, tuttavia, asseriscono che un buon sistema di *recovery*, che sia capace di intervenire tempestivamente e di dare soddisfazione al cliente che ha subito un disservizio, può assicurare una fidelizzazione e instillare un senso di lealtà nel brand maggiore che nel caso in cui l’erogazione del prodotto/servizio sia avvenuta senza alcun intoppo; questo perché il consumatore ha bisogno di *vedere* che il brand a cui ha dato fiducia si stia prodigando nei suoi confronti, non dandolo per scontato. A seguito di un trattamento di recupero efficace, allora, il cliente attiverà il passaparola positivo/reputazionale; se il prodotto/servizio risulta essere in linea con le aspettative, allora il cliente non ne parlerà, in linea generale. Come si è detto, se l’esperienza è negativa, il passaparola sarà rapidissimo con particolare enfasi sui dettagli; perché il passaparola sia positivo, invece, bisogna che l’esperienza o il prodotto erogato siano di molto superiori alle aspettative e fuoriescano dalla *zone of tolerance* già menzionata. Perché ciò accada, basta che al cliente siano rivolte piccole attenzioni, piccoli dettagli che rendano l’esperienza inaspettata, in senso ovviamente positivo, ed entusiasmante al punto tale da raccomandarla alla sua sfera di influenza.

Esempio storico di Marketing Virale è dato dai *Four Minute Men*: si trattava di un gruppo di volontari attivo negli USA della Prima Guerra Mondiale, il cui intento era di sensibilizzare l’opinione pubblica a favore di una presa di posizione nel conflitto, a discapito della posizione isolazionista che, invece, andava per la maggiore. Questi tenevano dei discorsi della durata di, appunto, 4 minuti, tutti in posti affollati; in questi discorsi si veicolavano messaggi immediati e chiari sulle motivazioni dello scendere in campo nel conflitto. Grazie a questo prototipo di marketing virale, gli Stati Uniti

rinunciarono alla posizione isolazionista e parteciparono attivamente alla Prima Guerra Mondiale, con le conseguenze che tutti conoscono.

Esempio, invece, di Buzz Viral Marketing è il caso dei *Rock Bottom Restaurants and Brewerys*, catena americana di ristoranti del Midwest, le cui vendite sono aumentate di oltre il 75% in appena un trimestre grazie al reclutamento e all'addestramento di *buzz agents*, il cui scopo era sostanzialmente creare un rapido passaparola sul ristorante. La strategia più efficace, fra quelle insegnate agli agenti, consisteva nell'estrarre, 'casualmente', la tessera fedeltà del più vicino ristorante della catena al supermercato, al momento di pagare la spesa in cassa. Estraendo la tessera fedeltà, infatti, si creava l'occasione di confrontarsi con gli altri clienti in fila, carpendone le opinioni ed elogiando il servizio nei ristoranti, la prelibatezza dei piatti serviti, e quant'altro.<sup>10</sup>

Dunque, il Viral 2.0 sostanzialmente si sviluppa entro uno scenario in cui la sfiducia verso i mezzi convenzionali di promotion è crescente, e il web offre una sorta di 'via di fuga' entro la quale confrontarsi con i giudizi di *fellow customers*. In conclusione, si potrebbe insistere sul concetto che il giudizio altrui, sostanzialmente di individui che condividano il sistema valoriale o le esperienze di vita, è maggiormente credibile di tentativi persuasori di entità che gli stessi consumatori ritengono avulsi da loro stessi; infatti, i giudizi degli altri consumatori sono apprezzati perché basati su esperienze pregresse. Per questo, quando si parla di Web, o Viral, 2.0, si parla di *'modelli con, al centro, valori come condivisione, scambio, collaborazione e creazioni di reti sociali'*<sup>11</sup>

### 1.3.3 Tribal Marketing

Quando si parla di questa panacea del marketing, sostanzialmente si entra nel campo esperienziale/emozionale, il quale sta assumendo una connotazione sempre più rilevante nel marketing 3.0, già menzionato.

Se il marketing esperienziale è *'una strategia mirata ad avvolgere e coinvolgere il consumatore in esperienze uniche e memorabili'*<sup>12</sup>, e il marketing emozionale è volto a carpire il coinvolgimento profondo del consumatore, stimolando i bisogni immateriali di

---

<sup>10</sup> Case study della Harvard Business School.

<sup>11</sup> O'Really T.

<sup>12</sup> Ferrari T., *'Comunicare l'impresa'*, Bologna, CLUEB.

tipo edonistico o simbolico, il Tribal Marketing è una panacea che mira all'accomunare consumatori che manifestino una vera e propria pulsione affettiva o addirittura amorosa entro una sorta di organizzazione tribale. Questo tipo di strategia, infatti, punta a creare comunità che si stringano intorno ad un prodotto o un servizio, per il quale si crea una devozione quasi religiosa. La tribù è unita da sentimenti condivisi che spingono a mettere in atto delle azioni collettive che abbiano un impatto profondo e che siano di testimonianza del sistema valoriale diretto o meno che orbita intorno al prodotto/servizio in questione.

Il teorico del Marketing Tribale è *Bernard Cova*, che ne delinea gli elementi base:<sup>13</sup>

- **Prodotto:** oggetto di culto della tribù, simulacro di passioni.
- **Luoghi:** templi dove la tribù si ritrova.
- **Membri della comunità:** condividono un abbigliamento, un colore, un qualsiasi attributo caricato di valenze simboliche.
- **Parole e formule:** servono come elementi di differenziazione fra tribù diverse.
- **Riti:** feste che fungono da collante.
- **Personaggi:** sono coloro che veicolano i messaggi della tribù, facendosene portavoce; vengono caricati del simbolismo delle icone.
- **Web:** in ultima istanza, funge da aggregazione su larga scala.

Cova asserisce, peraltro, che *'proprio la pulsione affettiva porta a svolgere azioni collettive intensamente vissute'*.

Simbolo, anche se nella sua accezione maggiormente negativa, del marketing tribale sono gli Ultras delle squadre di calcio, che sono uniti da un forte senso di comunità che si espleta nelle partite; i primi a comparire furono gli SkinHeads inglesi, che univano il tifo sportivo al razzismo antipakistano, e utilizzavano scarponi chiodati come segno distintivo (insieme ai crani rasati), che servivano a ingaggiare risse post partita.

Il marketing tribale può assumere anche la connotazione di *Tribal Retromarketing*: in questo caso, gli individui target della campagna sono i cosiddetti 'nostalgici', ancorati ad un sistema valoriale ormai ageo, che ricercano nei più piccoli dettagli segni del proprio passato culturale; esperti di retromarketing tribale sono la **Piaggio**, con la Vespa, e la **Fiat**, con la 500.

---

<sup>13</sup> Cova B., *'Marketing Tribale'*, 'Il Sole 24Ore', 2003.

Altro esempio, anzi emblema, della creazione di una tribù attorno ad un prodotto è la **Ducati**: il suo tempio è il 'museo' della storia aziendale, che risulta essere anche luogo di incontro e di comunione in occasione dei Gran Premi. Vi è anche uno spazio dedicato alle fan della Ducati, le Desmodonne, che prevede la predisposizione di eventi dedicati; la casa madre non patrocina ogni evento, dal momento che incoraggia i Ducati Club a curare personalmente le iniziative, fornendo supporto economico. Il Tribal Marketing messo in atto dalla casa motociclistica è stato, negli anni, talmente efficace, che i possessori di una Ducati si sentono, a seguito dell'acquisto, parte di 'Ducati People', una comunità di affezionati che si vedono come protagonisti della storia del brand.

Dopo aver passato in rassegna le tre principali panacee del marketing, focalizzerò la mia analisi sull'operato delle organizzazioni non profit del ventunesimo secolo, che si servono di questi mezzi, tipicamente forieri di profitto per le aziende, e li espletano ancor meglio al fine della sensibilizzazione dell'opinione pubblica.

## CAPITOLO II

### Il Terzo Settore: storia, limiti, sfide da affrontare

#### 2.1 Il Terzo Settore: un'overview

Nel contesto socio-economico del Ventunesimo Secolo, il ruolo del Terzo Settore, ovvero delle Organizzazioni Non Profit (ONP), sta assumendo sempre maggior rilievo, dal momento che la domanda di erogazioni di beni o servizi sociali, sanitari, di istruzione, è diventata sempre più opprimente.

Il concetto di solidarietà è diventato una importante caratterizzazione della moderna definizione di Stato di Diritto, per cui le ONP devono operare in modo concreto e chiaro, al fine di offrire il proprio *prodotto sociale* nel modo più comunicativo possibile.

A livello dimensionale, chiaramente, le grandi Organizzazioni Non Profit dispongono di risorse superiori rispetto alle piccole associazioni e organizzazioni, che preferiscono un marketing di tipo *lean and low cost*, per cui sono i più dinamici fruitori dei mezzi di comunicazione non convenzionali.

Concettualmente, collochiamo il settore Non Profit *halfway* fra il settore pubblico e il settore privato *For Profit*; potrà dunque essere definito come **‘insieme di realtà e di organizzazioni non a scopo di lucro, che si occupano di assistenza alle fasce più deboli della popolazione, e anche di tutela di beni culturali, di promozione della cultura e dello sport’<sup>14</sup>**.

Il Terzo Settore si distingue per l'assenza dello scopo di lucro, che si accompagna alle ovvie finalità solidaristiche, e che dunque non prevede la distribuzione di utili ai soci; il valore aggiunto che viene prodotto, dunque, è erogato a terzi, in loro favore, anche con attività che potrebbero definirsi, impropriamente, commerciali, ma che siano finalizzate al conseguimento di scopi sociali.

Le organizzazioni non profit si distinguono in una serie di categorie; quelle pertinenti ai fini dell'analisi che pongo in essere sono:

- **Organizzazioni di volontariato:** l'attività viene prestata in modo personale, gratuito e in assenza dello scopo di lucro; i servizi prestati si conformano e si

---

<sup>14</sup> Creazzo A., *Marketing 2.0 per il Non Profit*, Milano, FrancoAngeli SRL, 2015.

adattano ai trend del mercato, che è esso stesso in continua evoluzione. Inizialmente, essi erano di tipo assistenziale, mentre, in tempi recenti, l'attenzione si è spostata su piani di prevenzione e promozione di iniziative collettive.

- **Fondazioni di diritto civile ed ex bancarie:** si tratta di enti senza scopo lucrativo che però godono di una propria fonte di reddito, utilizzata al fine di conseguire scopi di utilità sociale. Le fondazioni non sono supportate dalle donazioni dei soci, come invece avviene nelle associazioni, la cui unica fonte di reddito sono le provvidenze sociali, ma da un autonomo patrimonio con valenza di finanziamento. Le risorse di questo tipo di enti sono veicolate, nella maggior parte dei casi, nell'area dell'istruzione, dell'arte, della sanità e della ricerca (come esplicherò, in dati, nel paragrafo successivo).
- **Onlus:** Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale; si tratta di associazioni particolari che godono di un particolare regime fiscale, dovuto proprio allo scopo non lucrativo. Le aree operative sono tendenzialmente la sanità, l'assistenza sociale, la beneficenza, la tutela ambientale, la tutela dei diritti civili, la ricerca scientifica di interesse sociale.
- **Organizzazioni non governative:** sono tipicità delle Onlus, in quanto rivolgono la propria attenzione verso cooperazione e sviluppo e sono inserite in una lista a cura del Ministero degli Esteri.

Volendo, invece, effettuare una differenziazione sulla base dei soggetti destinatari delle erogazioni delle organizzazioni, distinguiamo:

- **Istituzioni orientate al soddisfacimento delle esigenze dei soci.**
- **Istituzioni di solidarietà che offrono beni e servizi allo scopo della pubblica utilità.**

Per citare dei dati<sup>15</sup>, i servizi che risultano di maggior diffusione sono quelli legati all'ambito **culturale, sportivo e ricreativo**.

Le maggiori entrate di settore provengono, per l'86%, da **fonti di finanziamento private**, mentre, per quanto riguarda settori che abbiano ampia rilevanza sociale, le risorse provengono anche e soprattutto da fonti pubbliche, e i trend dimostrano che la dipendenza dal pubblico finanziamento cresce all'aumentare della classe di importo finanziato.

---

<sup>15</sup> ISTAT, 'il profilo delle istituzioni Non Profit alla luce dell'ultimo censimento', 16 aprile 2014.

Le organizzazioni non profit operano da sempre su due mercati fra loro distinti, quello dei destinatari dei loro servizi, e che fruiscono delle donazioni raccolte, e quello dei finanziatori, per cui, in tempi moderni, si trovano a dover gestire in modo sempre più complesso la propria attività, a fronte di risorse che non sono conferite dai soggetti fruitori; è per questo che le ONP intraprendono azioni di marketing sociale: al fine del sostenimento delle proprie iniziative. Tali operazioni sono dirette a tutti gli stakeholders, e per ciascuno si dovranno individuare strumenti e modalità di contatto idonee.

Ciò che rende le ONP influenti nel marketing del nuovo millennio, guardando all'efficacia delle campagne proposte e all'aggressività delle medesime, si spiega se si tiene in considerazione la crescente necessità di coinvolgimento di sempre più individui nel volontariato, insieme al bisogno di incrementare le contribuzioni private al fine di alleggerire da questo onere il settore pubblico; il pubblico, infatti, non riesce a foraggiare il sempre maggior numero di ONP che stanno nascendo, soprattutto, nell'ultimo decennio.

Da questa gamma di concause emerge il bisogno di dotarsi di strumenti efficaci ed immediati che rendano chiaro e visibile il proprio valore aggiunto rispetto a tutte le altre organizzazioni che saturano il Terzo Settore; strumenti, insomma, di differenziazione, quasi a richiamare la ripartizione delle strategie aziendali di *Michael Porter*<sup>16</sup>.

L'introduzione del marketing nelle realtà non profit, perciò, deve essere frutto di un cambiamento culturale nonché di un ripensare l'organizzazione in ragione dell'ambiente in cui opera e delle relazioni che intrattiene.

Le ONP avranno dunque necessità di un marketing *ad hoc* che serva, innanzitutto, a segmentare il mercato in espansione, individuando il potenziale target, ma anche, e soprattutto, ad acquisire le risorse finanziarie necessarie e la forza lavoro nella forma di volontari.

---

<sup>16</sup> *Michael Porter*, noto per aver elaborato il modello delle 'Cinque Forze Competitive', ha anche definito le strategie di *leadership di costo* e *differenziazione*: nel primo caso, l'impresa ha come obiettivo, nel proprio operato, la minimizzazione delle risorse che servono al fine dell'operatività dell'organizzazione; nel secondo caso, al contrario, lo scopo di essa è far percepire ai consumatori il proprio carattere di unicità, al fine di giustificare l'eventuale fissazione di un *premium price*, commisurato al surplus, in valore, che essa conferisce rispetto ai propri competitors.

## **2.2 Valore del settore non profit: come si modifica la prospettiva da globale a locale. Il caso italiano.**

Talora risulta di difficile comprensione quanto conti il settore delle organizzazioni senza scopo lucrativo, soprattutto in uno scenario che lo vede in una fase di grande mutamento; ormai, molti nuovi attori privati stanno emergendo e, promettono, in futuro metteranno le organizzazioni in discussione, al fine di sottrarre operatività, dunque oneri, al settore pubblico.

Il fatto che il Terzo Settore non persegua scopo lucrativo, inoltre, lo rende meno ‘tracciabile’; è molto difficile reperire statistiche o informazioni specifiche che riescano a convertire in numeri precisi delle notizie e dei dati che, in un certo senso, vengono forniti alla rinfusa sulle varie piattaforme e sui database di informazione.

Una dimensione del mondo non governativo si può ricavare da un rapporto pubblicato nel luglio 2015 dal blog ‘Info-cooperazione’<sup>17</sup>, che ha stilato una sorta di memorandum su quanto ci sia da sapere sulle organizzazioni non profit *worldwide*.

Nel mondo esistono più di 10 milioni di organizzazioni non governative<sup>18</sup>, e il numero di individui che, in tutto il mondo, effettuano donazioni a questo tipo di organizzazioni è incrementato, da 1,2 miliardi nel 2011, a 1,4 miliardi nel 2014. Si stima che, entro il 2030, i trend saranno in ascesa, con un numero di donatori incrementato sensibilmente, fino ad arrivare a circa 2 miliardi e mezzo di donatori coinvolti a livello globale<sup>19</sup>.

Il termine Organizzazione Non Governativa è un neologismo riferito all’articolo 71 della **Carta delle Nazioni Unite**, redatta nel 1945: qualsiasi tipo di organizzazione può essere una ONG, a patto che sia priva di coinvolgimenti politici di qualsiasi natura e che sia senza scopo di lucro, dunque non profit.

A livello di coinvolgimento di risorse umane, in tutto il mondo, tre impiegati su quattro nel settore delle organizzazioni senza scopo di lucro sono donne, ma la maggior parte delle posizioni di leadership sono detenute in maggior misura dagli uomini; questi tendono a non operare in prima linea, preferendo un lavoro dirigenziale e organizzativo, mentre le donne tendono a volersi impegnare sul campo.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> [www.info-cooperazione.it](http://www.info-cooperazione.it)

<sup>18</sup> Fonte: The Global Journal.

<sup>19</sup> Fonte: Charities Aid Foundation.

<sup>20</sup> Fonte: Consiglio HR.

Il continente maggiormente attivo in ambito non profit è, paradossalmente, l'Oceania: solo in Australia esistono più di 600.000 realtà non governative e non profit, tanto è vero che, del totale della forza lavoro australiana, un nutrito 8% è impiegato nel Terzo Settore.<sup>21</sup>

Guardando, invece, esclusivamente all'ambito demografico, l'India ha circa una Organizzazione non governativa a supporto per ogni 400 persone, il che è un numero esiguo se si pensa al fatto che l'India è uno dei Paesi al mondo con maggior popolazione e con maggior densità abitativa.

Il settore delle ONG, in Kenya, rappresenta poco meno di 300.000 dipendenti che lavorano a tempo pieno e volontari, il cui 80% ha un'età inferiore a 24 anni<sup>22</sup>.

Per quanto riguarda le nazioni maggiormente industrializzate, in ambito europeo esistono poco meno di 130.000 fondazioni di utilità pubblica, le quali erogano, annualmente, una media di 53 miliardi di euro annui, secondo la Donors and Foundation Networks in Europe.

In Canada, l'80% dei cittadini dona frequentemente a organizzazioni non governative, con una donazione media individuale di 313 dollari canadesi l'anno; quindi, solo la popolazione del Canada dona, annualmente, circa 700 milioni di dollari alle organizzazioni non profit.

Gli Stati Uniti, invece, hanno una percentuale medio-bassa di lavoratori impiegati nel Terzo Settore: una sola persona su dieci lavora per una ONG, per cui la forza lavoro in ONG è la terza fra le industrie statunitensi, poiché segue il commercio al dettaglio e la produzione. Sempre negli Stati Uniti, il valore stimato del volontariato è di circa 20 dollari l'ora, quindi il valore di circa 7,7 miliardi di ore di lavoro volontario eseguite da 62,6 milioni di americani (ossia il 25,4 % della popolazione adulta), solo nel 2013 è stato di 157 miliardi di euro.<sup>23</sup>

A livello di risonanza sociale, l'80% dei cittadini del mondo è convinto pienamente che le organizzazioni non profit abbiano una importanza chiave nell'innescare un cambiamento sociale positivo, secondo una ricerca campionaria che raggruppava

---

<sup>21</sup> Fonte: Commissione Charities australiane.

<sup>22</sup> Fonte: Devex.

<sup>23</sup> Fonte: Independent Sector e Johns Hopkins University.

individui diversi nell'estrazione sociale, nell'etnia e nel *background* culturale, condotta dalla Walden University.

Estremizzando, dalla raccolta dei dati economici emerge che, se le ONG fossero raggruppate entro un unico Paese, secondo una ricerca dell'Istituto Johns Hopkins, costituirebbero la quinta economia al mondo per Prodotto Interno Lordo.

Soffermandosi poi sul ruolo del Terzo Settore in Italia, emerge che il Ministero degli Esteri e della Cooperazione ha riconosciuto come idonee solo 234 Organizzazioni Non Governative, dato che, se letto in modo approssimativo, potrebbe porre il nostro Paese come fanalino di coda a livello mondiale. Ma questa è solo una delle realtà esistenti in Italia, dal momento che i dati emersi dalle varie ricerche implementate dall'ISTAT rivelano uno scenario completamente diverso, trattato, di seguito, in maniera analitica.

Al 31 dicembre 2011, le istituzioni Non Profit attive in Italia erano 301.191, con un incremento del 28% rispetto al 2001 che interessa quasi tutte le regioni italiane, anche se i punti di massimo interessano le regioni del Centro e del Nord-Ovest.

Le risorse umane impiegate nel settore sono composte in maggior misura da lavoratori volontari (4.700.000), seguono poi i lavoratori dipendenti (circa 681.000), i lavoratori esterni (271.000) e, in ultima istanza, i lavoratori temporanei (5.000 circa).

Figura 3 – la composizione delle non profit italiane e la forza lavoro



Figura 3: quadro sintetico risultati censimento dell'industria e dei servizi, ISTAT, 2011

In ambito italiano, il settore non profit rappresenta circa il 6,4% delle risorse economiche attive, con il 3,4 % dei lavoratori dipendenti in esse impieganti. Emerge, peraltro, secondo un'analisi per attività economica, che il non profit rappresenta la principale realtà produttiva d'Italia nei settori:

- **Dell'Assistenza sociale:** con un ammontare di 361 istituzioni su 100 imprese a scopo lucrativo.
- **Delle Attività Culturali, Sportive, di Intrattenimento e Divertimento:** con 239 istituzioni su 100 imprese a scopo lucrativo.

Il settore della Cultura, dello Sport e della Ricreazione risulta essere il settore con maggior dinamismo nel non profit italiano, dal momento che conta più di 195.000 istituzioni, con una base di partenza del 65% del totale nazionale; segue, per numero di istituzioni sociali, il settore dell'Assistenza sociale e Protezione civile, con 25000 istituzioni e un valore dell'8,3%; il settore delle Relazioni Sindacali e della Rappresentanza di interessi, con 16.000 istituzioni, che condivide la sua posizione nel podio con il settore dell'Istruzione

e della ricerca, che conta 15.000 istituzioni, e il loro valore complessivo è pari al 10,9%. In ultima istanza, ritroviamo Religione (2,3%), Filantropia e promozione culturale (1,6%), Cooperazione e solidarietà internazionale (1,2%), Altre Attività (0,5%).

Figura 5: Le Organizzazioni non profit e il Web



Figura 5: Non profit REPORT 2014, 'I comportamenti digitali degli utenti fedeli nel Terzo Settore', ContactLab.

Figura 6: I rispondenti alle organizzazioni non profit sul web.



Figura 6: Non profit REPORT 2014, 'I comportamenti digitali degli utenti fedeli nel Terzo Settore', ContactLab.

Il settore di intervento è legato all'assetto istituzionale che la ONP assume e, dunque, a come essa sia organizzata; le realtà maggiormente strutturate sono le **associazioni riconosciute**, che sono anche le entità maggiormente diffuse rispetto al valore nazionale, di circa il 23% (22,7%). In tal caso, i settori nei quali le associazioni riconosciute hanno maggiore capillarità, saranno:

- **Sanità (37%)**
- **Ambiente (29,4%)**
- **Cooperazione e solidarietà internazionale (28,8%)**

Di contro, le associazioni non riconosciute, non pertinenti ai fini di questa analisi e dunque affrontate solo marginalmente, tendono ad operare in settori quali la rappresentanza sindacale, la tutela dei diritti e l'attività politica.

Anche le **fondazioni** rivestono importanza nel tessuto sociale italiano: quelle maggiormente diffuse, e più note, operano nel settore Socio-Sanitario, specialmente a supporto della Ricerca e dell'Istruzione (11% nel settore); in seconda posizione ritroviamo, per diffusione, le fondazioni operanti in ambito Filantropico e di promozione del volontariato, con un valore del 9,9%.

Se volessimo, invece, svolgere una analisi di tipo geosettoriale, noteremmo come, in Italia, almeno il 50% delle istituzioni non profit si collochi al Nord del Paese, per un totale di 157.197 unità, mentre il restante 50% è ripartito fra Centro (21,5%) e Sud Italia (26,3%).

Sul piano regionale, le Regioni socialmente più coinvolte sono la Lombardia e il Veneto, che primeggiano, seguono Piemonte, Emilia Romagna, Toscana e Lazio.

Nord-Est e Nord Ovest registrano, inoltre, il numero più elevato di volontari e di dipendenti rispetto alla popolazione residente; quasi la metà dei dipendenti impiegati nelle non profit italiane è concentrata in Lombardia, nel Lazio ed in Emilia Romagna. A livello di forme giuridiche, caratterizza fortemente il settore l'**associazione**, che comprende l'89% del totale delle istituzioni non profit all'epoca del censimento ISTAT discusso; nel dettaglio, sono 201.000 le associazioni non riconosciute, dunque senza personalità giuridica, e 8.000 le associazioni riconosciute, costituite tramite atto pubblico riconosciuto dallo Stato e con autonomia patrimoniale. Si contano poi 11.000 cooperative sociali, 6.000 fondazioni e 14.000 residuali non profit con differente forma giuridica, che contano perlopiù enti ecclesiastici, istituzioni sanitarie ed educative. Il trend fa notare una crescita esponenziale delle fondazioni e delle cooperative sociali, rispettivamente del 102,1% e del 98,5%, mentre le associazioni riconosciute sono aumentate del solo 9,8%.

### **2.3 Il marketing nel settore non profit: una comparazione fra passato e presente.**

Le organizzazioni non profit possono contare su una disciplina a sé stante e conforme ai propri fini, ossia il **marketing non profit**, adattabile anche come *social marketing*;

essa nasce intorno alla fine degli anni Sessanta del Novecento e viene collocata all'interno della *Systemic and Exchange School*.

Si ha una sorta di datazione temporale dal momento che, fino agli anni Cinquanta del Novecento, il marketing non profit era considerato alla stregua del marketing *for profit*, dunque seguiva un approccio funzionale a supporto della produzione (nel caso del sociale, a supporto della veicolazione dei messaggi sociali).

Con l'approccio della *Systemic and Exchange School*, invece, si arriva a comprendere, tramite il paradigma dello scambio o paradigma transazionale, quanto il marketing si possa estendere a enti sprovvisti di finalità di lucro, al fine di diffondere idee e cause sociali; dunque, il marketing assunse presto il ruolo di promotore degli scambi.

Il marketing non profit nasce dunque da un prolungamento di questa concezione e della disciplina tradizionale. Nella nuova impostazione relazionale, infatti, oggetto dello scambio non dovrà essere necessariamente un bene o un servizio tradizionalmente considerato, ma questo oggetto può essere costituito da sistemi valoriali: da etica, religione, cultura.

I primi settori che storicamente si siano aperti allo sfruttamento di questo strumento, sono stati i servizi sanitari, l'istruzione, l'arte, le biblioteche, la politica e, con ritardo rispetto agli altri, i servizi sociali e l'assistenza.

Assunto questo, l'analisi degli *stakeholders* dell'azienda e della comprensione di quanto essi esigano assume maggior rilievo, portando alla nascita di tre ambiti di studio<sup>24</sup>:

- **Marketing Pubblico**
- **Marketing Non Profit**
- **Marketing Sociale**

Il **marketing pubblico** concerne l'attività dell'amministrazione pubblica, che ovviamente non fa parte del settore non profit ma può averne finalità simili, mentre il **marketing non profit**, invece, concerne l'attività di pertinenza delle organizzazioni private.

Il **marketing sociale**, invece, è una disciplina di ampio respiro che si afferma negli

---

<sup>24</sup> Milanese P., '*Non profit e valore sociale*', Egea, Milano, 1998.

anni Novanta del Novecento, al fine di *denunciare* i comportamenti contrari al comune senso etico.

Spesso non si considera come una branca dai confini ben definiti: sia le organizzazioni non profit, sia gli enti pubblici possono infatti sviluppare iniziative di marketing sociale; per questo motivo, gli oggetti della tripartizione si possono fra loro sovrapporre e ricondurre alla stessa e univoca definizione di marketing non profit.

A tal proposito, molti studi dimostrano che esiste una relazione fra le azioni di responsabilità sociale e la capacità dell'impresa di attrarre risorse, ingenerando vantaggi anche sui mercati di sbocco, ad esempio tramite una particolare fidelizzazione di clienti sensibili a tematiche sociali, quali l'ambiente o i diritti civili. In più, la strategia sociale può rappresentare un elemento di differenziazione, come citato nel paragrafo di apertura, rispetto ai concorrenti; ma, per perseguire un fine di differenziazione, i contenuti della strategia devono essere comunicati all'esterno tramite opportuni strumenti di marketing, in modo che ne migliori l'immagine dell'impresa, gli stakeholders possano cooperare in misura maggiore e il pubblico di riferimento e l'impresa riescano a dialogare maggiormente.

Il problema fondamentale che, in generale, comporta l'implementazione di iniziative di marketing sociale, è un problema di carattere strettamente economico: le imprese che operano nel campo del marketing sociale, infatti, generalmente dispongono di stanziamenti limitati; di conseguenza, l'ammontare di risorse che si possa destinare allo sviluppo e alla comunicazione di campagne di marketing tradizionali, notoriamente costose, è esigua. Ciò può rappresentare una limitazione dei risultati dell'azione di marketing dal momento che è risaputo che le comunicazioni aziendali che non raggiungono una soglia minima di visibilità, nei termini di numerosità dei messaggi proposti al pubblico, non risultano efficaci, e la tale soglia varia in relazione a molteplici fattori quali la tipologia di prodotto o servizio offerto.

Da qui nasce l'esigenza di ottenere risultati di rilievo pur impiegando risorse esigue: questa è la logica del marketing non convenzionale applicato alla realtà non profit.

In realtà, nonostante le seguenti differenze fra marketing sociale e marketing commerciale:

- Tipologia di offerta: il marketing sociale offre idee fondative di valori, atteggiamenti e comportamenti positivi.

- Carattere dell'offerta: essa tocca temi sociali di interesse generale, che spesso e volentieri risultano essere controversi.
- Finalità dell'offerta: le campagne di marketing sociale mirano alla risoluzione di problematiche di interesse collettivo, tramite il cambiamento di atteggiamenti e comportamenti di individui e gruppi sociali, entro una prospettiva in cui l'interesse individuale e collettivo risultino comunque connessi.

il trend è stato praticare il marketing sociale seguendo le logiche nate dal marketing commerciale, specialmente quelle che richiamano le quattro leve del marketing mix, ossia Prodotto, Prezzo, Posizionamento e Promotion.

Il tutto non poteva che tradursi in una conversazione unidirezionale con il target, esattamente come avveniva nel Marketing 1.0.

Come citato in apertura di paragrafo, le tecniche tradizionalmente sfruttate nell'ambito del marketing operativo gravano eccessivamente, in termini di esborsi monetari, sui budget delle piccole e medie organizzazioni senza scopo di lucro, e man mano che passa il tempo, gli esborsi si fanno sempre più ingenti; a ciò si aggiunge il fatto che le stesse agenzie di comunicazione hanno incrementato i propri 'onorari', quindi alla necessità di risorse maggiori per diramare il proprio messaggio si aggiunge anche il pressante bisogno di fondi per poter fruire dei servizi degli operatori del mercato. Non bisogna inoltre sottovalutare il fatto che i messaggi promozionali diramati per via tradizionale, per quanto innovativi possano apparire, si scontrano con destinatari ormai impermeabili agli stimoli. Data questa panoramica, si comprende quanto il cambiamento fosse, se non necessario, quantomeno sentito come una esigenza. E questo si è palesato, sicuramente, nello sfruttamento sempre più invasivo, da parte delle organizzazioni non profit, dello strumento del **guerrilla marketing**, artificio che, per definizione, consente la realizzazione di campagne a costi ridotti e con risultati, in termini di diffusione, ampi e rapidi.

Il guerrilla marketing, inoltre, ha il pregio di poter coinvolgere il destinatario aggirandone, in prima battuta, le difese della *active consciousness*, trascinandolo in esperienze che risultino interattive e degne di essere ricordate. Il tutto può avvenire creando connessioni emotive, che rendono più semplice ed efficace la penetrazione delle difese e il richiamo delle attenzioni.

Il destinatario, infatti, delle azioni di guerrilla marketing, è costretto a far attivamente parte del messaggio, quindi vien da sé che il risultato maggiormente ricercato dalle organizzazioni non profit è che esso si faccia portavoce delle cause sociali con i propri pari, contribuendovi.

Altro aspetto che ha reso il guerrilla marketing e le panacee di marketing non convenzionale fruibili dalle organizzazioni senza scopo di lucro, dunque confacenti alle tecniche comunicative perseguite in ambito sociale, è stata la possibilità di ottenere, tramite esse, un cambiamento di comportamento e di atteggiamento, obiettivo maggiormente raggiungibile se si sfruttano strumenti di relazione con il pubblico che siano in grado di interagire con esso in modo proattivo.

L'utilizzo delle campagne di marketing tradizionale, infatti, nell'ambito sociale, il quale è per definizione un ambito molto delicato entro il quale operare, si è storicamente tradotto nella creazione di campagne caratterizzate dalla, cosiddetta, strumentalizzazione del dolore, con l'obiettivo di suscitare, nel destinatario, non un moto di appartenenza alla causa, quanto perlopiù sentimenti di colpevolezza.

In tal modo, la natura etica della comunicazione sociale veniva snaturata, e veniva, di contralto, creata una comunicazione banale quindi inefficace.

Le tecniche, invece, di marketing non convenzionale applicate al sociale, si traducono in una vasta gamma di campagne; assunto ciò, esistono aspetti comuni a ogni iniziativa:

- Diversa modalità di ricezione nel pubblico, la cui caratteristica è operare tramite messaggi affatto invasivi che, dato questo loro attributo, riescano ad aggirare le difese emotive e cognitive dei destinatari.
- Orientamento alle persone, con maggior segmentazione del target, intesa come la creazione di raggruppamenti di destinatari che abbiano manifestato un reale interesse alla ricezione di un determinato messaggio (secondo le logiche, fatte proprie dal marketing commerciale, del *permission marketing*)
- Orientamento alla forma piuttosto che al contenuto e cambiamento del punto di vista, sostituendo alla pubblicità dei luoghi, talora rivisitazioni di quelli preesistenti, talora rinnovamenti totali e rispondenti alla ricerca dell'imprevisto che il guerrilla marketing, più delle altre panacee sfruttabili dalle organizzazioni non profit, intende perseguire.

### 2.3.1 Il ruolo del Web nel processo persuasivo delle ONP: *creating communities strategies*

Perché una strategia di marketing sia riconosciuta come ‘eticamente corretta’, bisogna tenere in considerazione dei presupposti, ovviamente, differenti rispetto al mercato delle aziende For Profit, ma anche rispetto a quello delle ONP di qualche decennio fa, dal momento che la funzione del marketing non profit era comunque riconducibile all’incremento delle donazioni; adesso, essendosi spostata la prospettiva anche a livello corporate, il marketing eticamente corretto si incentra sulle necessità dei soggetti serviti, in un’ottica *customer centric*.

Il target, infatti, non è più considerabile un soggetto passivo, quasi un ‘bersaglio’ da centrare con le strategie aziendali, ma è un soggetto protagonista in modo attivo, che si interfaccia con l’azienda tramite il Marketing 2.0 e i suoi strumenti, per la maggioranza *web instruments*, quali blog, social networks, forum di discussione, siti web.

Comprendere il ruolo ormai imprescindibile del web nel processo persuasivo delle non profit significa allargare la visione d’insieme, comprendendo in essa l’ambiente totale entro il quale l’ONP opera: una sorta di *shareholders’ approach*, che Philip Kotler riconduce alla visione olistica del *Marketing 3.0*<sup>25</sup>.

Il fatto che tutti coloro che orbitano intorno alla realtà della ONP collaborino per coadiuvarla nel suo operato fa comprendere quanto questo tipo di marketing sia considerabile **socialmente responsabile** e **olistico**, perché poggia su un sistema valoriale entro il quale gli individui hanno la capacità di ritrovarsi, come, ad esempio, l’aver a cuore il benessere della comunità.

Il concetto di *creating communities’ strategies* è evidente se si nota che, soprattutto nell’ultimo ventennio, si è assistito a un raccordo fra le aziende For Profit e le Organizzazioni Non Profit; questa comunione di intenti può manifestarsi in diverse modalità:

- **Promozione di una causa comune:** nel caso specifico, l’azienda For Profit mette a disposizione un patrimonio di risorse, monetarie o non monetarie, che viene

---

<sup>25</sup> Per la definizione di Marketing 3.0 si rimanda al Capitolo 1, paragrafo 1.2.

sfruttato per mettere in atto iniziative di sensibilizzazione intorno a una causa sociale; l'azienda risulterà dunque essere lo *sponsor* della ONP.

- **Cause related marketing:** l'azienda For Profit contribuisce, ad esempio conferendo una percentuale degli utili, all'attività della ONP, vincolando quanto conferito ad una causa sociale; spesso queste iniziative sono di durata limitata nel tempo, e possono rivolgersi ad una sola ONP come a più di esse, quindi a cause multiple. In tal caso, non solo la ONP ne beneficia, ma anche l'azienda, dal momento che ottiene un ritorno nei termini di immagine e reputazione.
- **Marketing sociale di impresa:** l'azienda For Profit promuove la diffusione di un mutamento nei comportamenti al fine del miglioramento, per esempio, della salute pubblica, dell'ambiente, eccetera, mettendo a disposizione il proprio *know how*.
- **Politiche di business socialmente responsabile:** l'azienda For Profit effettua degli investimenti a supporto di cause sociali, volte a perseguire esternalità positive per l'ambiente o per la comunità. Quello che conta in tal caso è l'intenzione: infatti, si parla di business socialmente responsabile nel momento in cui l'operato dell'azienda non sia dettato da norme o da regolamenti, ma quando sia frutto di intenti morali. Un esempio è fornito dalle imprese che costruiscono i propri stabilimenti con materiali eco-sostenibili.

Trattando di comunicazione 2.0, bisogna comprendere, in prima battuta, in che modo il Terzo Settore opera; vi sono molteplici mezzi sfruttabili:

- Internet
- Social Networks
- Blog e Forum di discussione
- Uffici Stampa

Dal momento che la proposta di valore di una Organizzazione Non Profit è sostanzialmente intangibile, bisogna che *Mission e Vision* aziendali siano pianificate a priori, in modo da fornire quella tangibilità che, per definizione, è mancante.

In questo contesto, il Web consente di comunicare *one-to-one*, quindi in modo diretto ed immediato; allo stesso modo funzionano le ricerche di mercato e la raccolta di dati, che sono molto più facili da reperire, oggi.

La comunicazione serve a far sapere al mondo che l'Organizzazione Non Profit esiste, quindi serve che sia un'azione quasi routinaria. Gli individui che, effettivamente o potenzialmente, hanno la possibilità di orbitare intorno ad essa devono essere costantemente informati su temi sensibili quali il perseguimento degli obiettivi, lo stanziamento delle risorse, gli eventi.

La comunicazione esterna trova quindi nel Web il suo migliore alleato.

Punto di partenza necessario è il **sito web**, dove veicolare *mission e vision* aziendali, nonché newsletter e calendari di eventi.

Rivestono importanza anche **blog e forum**; i blog servono più che altro a fini di discussione generica, mentre i forum raggruppano i vari utenti in base ad argomenti ben definiti. Queste due realtà, sfruttate dal Terzo Settore, premono molto sul coinvolgimento, sulla discussione, sul periodico aggiornamento delle informazioni sensibili e sulla visibilità.

Strumenti non altrettanto potenti sono le **newsletter**, posta elettronica su specifici argomenti spesso richiesta dagli stessi utenti, che acconsentono alla ricezione o che si abbonano ad esse per essere aggiornati periodicamente. Non sono *broad instruments*: si basano sul meccanismo dell'autoselezione, quindi sul libero arbitrio degli utenti, che è come se scremassero in autonomia il mercato. A discapito delle premesse, la newsletter, tuttora, risulta essere un importante strumento per la fidelizzazione degli utenti.

Lo strumento di fondamentale importanza, e dunque imprescindibile volendo studiare la relazione fra marketing 3.0 e ONP, è il **social network**.

Il Terzo Settore è adesso molto attivo su ogni tipo di social network, perché si tratta dei mezzi più accessibili nel caso in cui si ricerchi la visibilità, o nel caso in cui si cerchi di 'risvegliare le coscienze' su larga scala.

Ricerche hanno dimostrato però che, in base a una serie di fattori, cambiano gli approcci delle ONP al mondo dei social networks<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> ONG 2.0 - Dati riferiti ad una pubblicazione realizzata con il cofinanziamento dell'UE nell'ambito del progetto *Comunicead-La Comunicacion para el desarrollo; hacia un sistema regional de information para el desarrollo*.

- Suddividendo le imprese in base ad un criterio **dimensionale**, osserviamo che le piccole organizzazioni utilizzano in maggior misura i social networks (61%), seguono le grandi organizzazioni (25%) e le medie (14%).
- Indipendentemente da criteri dimensionali o geo settoriali, tutte le ONP tendono ad utilizzare, con più o meno frequenza, i social networks, tanto è vero che, fatto 100 il numero delle ONP, solo 11 non li utilizzano.
- Considerando invece i **tipi di social networks** esistenti, emerge, quasi in modo scontato, che Facebook sia quello maggiormente utilizzato (86%); seguono Youtube, Twitter, Google+ e LinkedIn.
- Tutte le ONP facenti parte del campione hanno dichiarato di aver avuto una esperienza complessivamente positiva nell'interfacciarsi ai social network; il 58% degli intervistati riferisce di non aver subito criticità di sorta, mentre il restante 42% ha dichiarato di aver vissuto criticità in fase iniziale di approccio, a seguito di cause riconducibili al *digital divide*.<sup>27</sup>
- Considerando invece gli **strumenti** utilizzati dalle ONP, risulta che il 100% di esse possiede un sito internet, poco più dell'80% del campione sfrutta uno spazio dedicato sul sito per le donazioni online (con annessa predisposizione di pagamenti sicuri), poco meno del 10% possiede un forum di discussione, il 24,7% possiede un blog e il 16,4% possiede più di un blog.
- Quando si tratta, invece, della **frequenza di aggiornamento** dei propri blog, nonché della **forza lavoro preposta all'aggiornamento**, solo il 12,8% degli intervistati effettua aggiornamenti su base quotidiana, e di questa percentuale, solo il 26,5% sfrutta blogger dedicati, mentre altre ONP si affidano a cooperanti, volontari del Servizio Civile e, in misura maggiore, di Uffici Stampa.

Emerge, dunque, che molte ONP vedono i social come uno strumento necessario a tenere il passo con i tempi e come una vetrina tramite la quale mostrare il loro valore aggiunto. Altre, che sono quasi considerabili pioniere del Non Profit 2.0,

---

Quando si parla di *digital divide*, ci si riferisce al *gap* fra tecnologie di nuova introduzione e utilizzatori presumibilmente non nativi digitali o che non fruiscano delle necessarie infrastrutture a supporto dei primi approcci.

sfruttano i social in modo ormai routinario, ottenendo risultati più immediati delle 'concorrenti'.

### 2.3.2 Social Marketing e Non Profit Marketing

Il social marketing è sia una panacea del marketing, e come tale ha una origine relativamente recente, sia una macroarea entro la quale si può individuare una dicotomia fra marketing convenzionalmente inteso e *unconventional marketing*.

Inizia ad avere rilievo, anche se in maniera sostanzialmente embrionale, quando emerge il concetto di **ambiente di mercato**, o *market environment*.

Questo è composto da due realtà:

- **Microambiente:** comprende l'impresa e i soggetti che vi orbitano intorno ed esercitano influenza su di essa, come i fornitori, i canali distributivi, i mercati, i concorrenti e lo Stato (quasi andando ad allargare il modello delle 5 forze competitive di *Michael Porter*).

- **Macroambiente:** consta di elementi cosiddetti PESTEL, ossia fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali, che a loro volta sono condizionati dal microambiente.

Le tematiche ambientali, che destano sempre più preoccupazione in tempi recenti, hanno spinto le imprese a sviluppare una maggiore consapevolezza su tematiche quali l'eccessivo sfruttamento di materie prime limitate, l'aumento dell'inquinamento, e via dicendo.

Un vincolo maggiormente stringente è esercitato dall'ambiente politico, quindi dalle leggi, dagli organi istituzionali e dai gruppi di pressione e di influenza, come le lobby, che possono ostacolare l'operato delle imprese, e soprattutto delle ONP. Ulteriori vincoli sono imposti da codici della socialità o da regole etiche, come dimostrato, ad esempio, dai colpi inferti alle reputazioni di grandi aziende da scandali finanziari, sessuali, e via dicendo; questo aspetto dimostra il rinnovato interesse delle aziende a farsi portavoce di iniziative di impegno sociale, al fine di creare una immagine gradevole agli occhi dei consumatori. Questa è una delle motivazioni, sicuramente la più opportunistica, che hanno portato allo sviluppo del social marketing.

Al giorno d'oggi, dunque, sembra che la commistione di queste forze sia sempre più in grado di condizionare il marketing 3.0, tanto è vero che la panacea *social marketing* ha dato alla luce un primo sottogruppo di panatee quali: *cause related marketing*, *eco-marketing*, *environmental marketing*, *holistic marketing*, *non-business marketing*, *societal marketing*.

Il moltiplicarsi di panatee di marketing di tal fatta ha portato gli individui-target a diventare *antimarketing*, dal momento che i consumatori stessi invadono quelle che erano le competenze degli addetti al marketing con le proprie opinioni e richiedendo informazioni, grazie soprattutto all'intervento di mediazione del Web.

I consumatori sono sempre più informati e tecnologicamente avanzati, quindi hanno il bisogno di interagire con le marche; inoltre, presentano in misura sempre maggiore il desiderio di essere considerati singolarmente.

Volendo fornire una definizione univoca di *social marketing*, esso risulta essere **'l'uso delle tecniche di marketing commerciale per promuovere comportamenti capaci di migliorare la salute o il benessere degli individui cui ci si rivolge o della società nel suo complesso'**.<sup>28</sup>

Tale definizione consente di capire quanto il marketing sociale sia una derivazione del marketing commerciale, ma la reale differenza è data dalla finalità prettamente etica.

Il marketing sociale esiste da molti anni, in quanto nasce in India nel 1950, a seguito di campagne sulla pianificazione familiare; nel 1970, in Svezia, furono avviate campagne di marketing sociale contro il tabagismo e l'alcolismo. Nello stesso anno, in Australia si avviarono svariate iniziative, sovvenzionate dal governo, al fine di sensibilizzare sulla guida prudente e sull'uso della cintura di sicurezza, mentre il governo canadese cercò di promuovere interventi di incoraggiamento ad uno stile di vita sano e ad una regolare attività fisica. Chiaramente, considerando il periodo in cui questa panacea si sviluppa in forma embrionale, le campagne pubblicitarie risultavano ridondanti e poco d'effetto.

Nel 1980, la Banca Mondiale, l'Organizzazione Mondiale per la Sanità e il Centro di Controllo e Prevenzione degli Stati Uniti iniziarono a riconoscere questo strumento e

a renderlo effettivo in campagne che, ancora oggi, risultano essere successi del marketing sociale:

- L'organizzazione Population Communication Services creò e diffuse due canzoni divenute famose in America Latina sulla tematica delle violenze sessuali nei confronti delle donne, particolarmente diffuse in quei territori, e che fungessero da incoraggiamento a 'dire no'.
- Il National Heart, Lung and Blood Institute ha diffuso la conoscenza dei problemi legati ad una cattiva alimentazione, quali il colesterolo alto e il rischio di infarto, contribuendo a un maggior flusso informativo negli Stati Uniti, dove la tematica è molto sentita, e alla riduzione dei decessi.
- In Uganda, gli operatori di Amnesty International hanno contribuito alla creazione di chioschi dove fosse possibile acquistare contraccettivi a prezzi accessibili, in un periodo in cui dilagava la disinformazione.

I programmi di social marketing sono complessi e richiedono talora tempi medio-lunghi, dal momento che la loro riuscita è legata all'impatto emotivo che riescono a generare. Per cui è opportuno che si valutino le campagne in relazione agli obiettivi, ed è per questo motivo che si sta sviluppando ampiamente il marketing non convenzionale/sociale: perché consente ampi ritorni in termini reputazionali e lo stanziamento di *lean budgets*.

Soffermandosi, dunque, più nel dettaglio sul marketing sociale, si nota che la sua applicazione comporta responsabilità per gli enti, dunque delle limitazioni di rilievo. Infatti, gli obiettivi consistono nel miglioramento del mercato e nel benessere della società, quindi le organizzazioni interessate o che manifestamente cercano di conseguirli sono maggiormente esposte a critiche nel caso in cui i risultati raggiunti siano diversi da quelli auspicati.

Spesso, infatti, gli obiettivi prefissati riguardano aspettative non comuni o comunque difficili da raggiungere nell'immediato, quali la debellazione di un problema sociale che interessi la collettività intera.

Inoltre, i comportamenti che il marketing sociale cerca di stimolare potrebbero essere completamente nuovi e dunque il lasso di tempo necessario al fine di ottenere risultati anche solo soddisfacenti potrebbe essere ampio; in alcuni casi, le persone potrebbero anche essere contrarie alla introduzione di nuovi comportamenti.

Ancora, i benefici che si possono trarre dalle campagne di marketing sociale sono intangibili, quindi la sensibilizzazione del pubblico risulta difficoltosa proprio in ragione del fatto che non si possano spiegare in modo esaustivo benefici che non possano essere chiaramente visti.

Di contrario, ciò che è palese è che le azioni di marketing sociale producono benefici a catena nella struttura socio-economica.

Ricopre un ruolo centrale il destinatario, ma, a differenza dell'ambito commerciale, il focus non è tanto posto sulla gestione della relazione bilaterale produttore-consumatore, con il primo che soddisfa le richieste del secondo; il marketing sociale poggia infatti le sue basi sulla promozione di comportamenti positivi che possano dissuadere condotte nocive e antisociali.

Il gruppo target sarà dunque spinto ad accettare, a rifiutare, a modificare o abbandonare un comportamento in modo 'volontario', con la promessa dell'ottenimento di un vantaggio per i singoli ma soprattutto per la comunità nel suo complesso, quasi perseguendo un tipo di 'felicità benthamiana' (ossia '*massima felicità per il massimo numero*').

Come sopra menzionato, una delle più importanti panacee comprese nell'egida del social marketing è il *cause related marketing*: le risorse economiche che una impresa vincola al perseguimento di una determinata causa, sociale o comunque benefica, sono legati al giro di affari che il consumatore genera per l'impresa stessa.

Anche definito *corporate social marketing*, è un'attività che sia volta almeno alla soddisfazione di un obiettivo avulso da finalità economiche, riguardante il benessere della collettività e che, per perseguire tali scopi, sfrutti delle risorse economiche dell'impresa o quantomeno di collegate o partner.

Un esempio accademico di un'azienda canonicamente *for profit* che recentemente si è impegnata in *cause related marketing* è quello di **British Airways**, la quale ha sviluppato la campagna '*Change for Good*' per far sì che i passeggeri rientranti da Paesi esteri con residui in valuta diversa da quella domestica, dunque convertibili, donassero invece i resti all'UNICEF; il programma veniva pubblicizzato tramite video trasmessi in volo sul retro dei sedili, nonché tramite descrizioni a cura della *cabin crew*. British Airways ha anche realizzato un video virale, trasmesso in televisione, entro il quale dei bambini ringraziavano i passeggeri per aver donato in

quella circostanza; l'iniziativa, nonostante fosse *low budget*, ha prodotto risultati molto promettenti e in breve tempo, tanto che, nei 15 anni intercorsi fra l'inizio della campagna, nel 1994, e la fine, nel 2009, l'UNICEF ha ricavato circa 45.000.000 di dollari distribuiti in tutto il mondo.

Un programma efficiente di *cause-related marketing*, oltre a contribuire al benessere collettivo, chiaramente migliora il posizionamento del brand che appoggia l'ONP, dal momento che fa sì che i consumatori possano creare empatia con il brand solidale, partecipandovi, e che si alimentino, sotto molti punti di vista, gli atteggiamenti positivi verso esso.

Iniziative del genere sono particolarmente apprezzate da un pubblico d'età compresa fra i 18 e i 24 anni, i quali hanno sviluppato, sin dalla tenera età, un maggior senso civico e di responsabilità sociale rispetto alle generazioni antecedenti, meno impegnate in cause del genere.

Citando dei dati al riguardo, si nota come:

- L'85% dei Millennials potrebbe preferire un brand ad un altro che abbia prodotti di pari prezzo e pari qualità solo ed unicamente perché l'oggetto della preferenza è legato ad una causa umanitaria.
- L'84% di essi considera l'impegno sociale e ambientale di una impresa nel momento in cui decida cosa acquistare o dove fare acquisti.
- L'87% di essi terrebbe in considerazione fattori sociali e umanitari nella scelta di una azienda per la quale proporre la propria candidatura lavorativa.
- L'86% afferma che, quando un prodotto o un brand sostiene una determinata causa sociale o, soprattutto, ambientale, per la quale ha una empatia o un coinvolgimento emotivo, il prodotto o il brand assumono una caratterizzazione in maggior misura positiva dal proprio punto di vista.<sup>29</sup>

Il *cause-related marketing* può essere anche un'arma a doppio taglio per il marketing manager: infatti, il rischio è che il consumatore possa percepire come opportunistica la decisione di vincolare fondi a cause umanitarie, dal momento che lo scopo universalmente riconosciuto dei brand for profit è puramente lucrativo.

Un esempio per il quale il brand *related* ha volutamente scelto di minimizzare il proprio ruolo in una campagna non profit è il **Product(RED)**: oggetto di intensa

---

<sup>29</sup> 2010, Cone Cause Evolution Study.

promotion nel 2006, fu un progetto sostenuto ampiamente dal cantante degli U2, Bono Vox, e dal presidente di DATA, Bobby Shriver, i quali consentirono all'associazione The Global Fund di ottenere visibilità facendo *teamwork* con i prodotti più conosciuti *worldwide*, quali le scarpe da ginnastica Converse, le carte di credito American Express, al fine di creare prodotti a marchio RED. Il 50% del ricavato della vendita di tali prodotti andò a The Global Fund, a sostegno di una causa umanitaria che, tuttora, rimane tema caldo: la ricerca di una cura per l'HIV in Africa. Ogni azienda diventata Product(REd) ha poi inserito nel il proprio logo nel simbolo della campagna, la parentesi tonda, grafema a simboleggiare l'abbraccio; solo nel primo anno e mezzo, tale campagna ha contribuito all'operato di The Global Fund con 36 milioni di dollari, che era più di quanto l'ONP fosse riuscita a guadagnare dal suo primo anno di attività, il 2002.

Come esemplificato, per una ONP il *know-how* e le risorse, monetarie e non monetarie, di un'azienda *For Profit* a volte possono significare di più, a livello di ritorno in termini di reputazione ed immagine pubblica, delle mere risorse finanziarie; questo avviene nel caso in cui, come detto in apertura di capitolo, le ONP operino con chiarezza, informando sui propri obiettivi.

#### **2.4 Unconventional Social Marketing – applicazione degli strumenti *for profit* all'ambito non profit.**

Comunicare in modo non convenzionale, come è ormai possibile notare nel settore *For Profit*, può cambiare il punto di vista di un consumatore su un brand o su un prodotto/servizio, dal momento che la comunicazione non convenzionale può essere un fenomeno divertente e stimolante per tutti gli individui che ne siano coinvolti *on-street*, come ad esempio avviene nell'ambito dei flash mob.

Ma cosa accade nel momento in cui le tecniche non convenzionali si applichino al perseguimento di cause sociali serie e di rilievo? Ultimamente, oltre ai grandi brand che implementano azioni non convenzionali al fine di promuovere un nuovo prodotto o servizio, dunque al fine di far conoscere una novità, si assiste a realtà che supportano cause sociali importanti che stanno scoprendo le grandi potenzialità offerte dalle tecniche di marketing innovative, al fine di suscitare l'interesse di un maggior numero di individui, accomunati dall'utilizzo del web, come esposto nel paragrafo 2.3.1.

Nasce così lo strumento, molto efficace, del cosiddetto **‘esperimento sociale’**, il quale ha il pregio di coinvolgere in modo diretto e quasi totalizzante gli individui che ne siano oggetto, che, seppure si tratti di soggetti attivi dell’esperimento, sono completamente ignari di tutto ciò che stia accadendo intorno a loro.

Esemplificativo è il caso delle telecamere nascoste: esse riprendono l’azione di *unconventional marketing*, e quanto girato viene condiviso dalle pagine social o dai siti web dell’organizzazione non profit tramite un video, che nella maggior parte dei casi, o comunque nel caso di campagne di successo, diventa virale.

Lo scopo dello sfruttamento del marketing non convenzionale è la sensibilizzazione estrema dell’opinione pubblica, in un modo che è universalmente considerabile come maggiormente efficace e diretto rispetto alle classiche campagne sociali, implementate sui media tradizionali. Come anticipato in via comparativa nel paragrafo 2.3, il marketing tradizionale e i suoi strumenti, ormai, suscitano le cosiddette ‘non-reazioni’, dal momento che il pubblico, bombardato ogni giorno da una miriade di esempi di promotion a fine commerciale tramite i consueti mezzi di comunicazione, quali carta stampata, televisione e radio, ormai è completamente passivo e, nei peggiori casi, refrattario alla ricezione di un messaggio, in modo diretto o meno.

Un esempio della ormai impermeabilità del pubblico è rappresentato, in ambito non profit, dalla trasmissione delle cosiddette **‘pubblicità progresso’**, il cui scopo è attrarre l’attenzione del pubblico durante la sua active consciousness tramite la trasmissione, specie in orari strategici (l’ora del pranzo o della cena), di filmati che mostrano chiaramente effetti del fenomeno che si vuole estirpare alla radice, che si chiudono con una richiesta, talora considerabile ‘pressante’, di donazioni, da effettuare tendenzialmente mediante numeri di telefono.

Il risultato, ormai, tendenziale, è che gli individui, non appena lo spot va in onda, cambiano canale, perché la pubblicità di questo tipo suscita sentimenti legati alla noia, fa sentire in colpa, e le persone sono sempre meno avvezze a voler provare sentimenti simili alla vergogna.

Di contralto, le nuove tecniche di marketing non convenzionale, si caratterizzano per avere una diffusione esponenziale, dal momento che fanno parlare della organizzazione non profit e generano condivisione nel mondo reale e, ancor

maggiormente e in modo più capillare, nel mondo virtuale. Per questo motivo, la loro efficacia in cause sociali è sempre maggiore.

L'innovazione, però, non è riferibile solamente alla proposizione di messaggi pubblicitari in modo impreveduto ed imprevedibile, perché le organizzazioni non profit operanti nel Ventunesimo secolo si stanno, a poco a poco, dotando di un apparato strategico esso stesso non convenzionale, entro il quale è necessario sconvolgere il proprio processo decisionale e di ideazione delle campagne comunicative, tale per cui *‘uno slittamento significativo nelle modalità della comunicazione sociale consiste nella rilevanza progressivamente crescente assunta dal piano dell'enunciazione rispetto al piano dell'enunciato’*.<sup>30</sup>

Infatti, sino a pochi anni fa, i messaggi provenienti da organizzazioni senza scopo di lucro, come esposto nell'esempio delle Pubblicità Progresso, erano guidate dal perseguimento di chiarezza, al fine di evitare fraintendimenti da parte del pubblico; invece, tramite l'uso delle tecniche di marketing sociale non convenzionale, il contenuto passa in secondo piano, in favore delle modalità di comunicazione degli stessi messaggi, che è ormai sempre più importante.

La forma, infatti, come accennato nel paragrafo 2.3, assume un ruolo di primo piano rispetto al contenuto, influenzandolo in modo da proporre al destinatario un cambiamento di prospettiva rispetto ad una causa, secondo modalità che non aveva mai considerato.

Ricorrente nelle forme di Social Guerrilla Marketing, panacea maggiormente sfruttata dalle organizzazioni non profit, è la valorizzazione del contenuto della campagna ponendo l'accento sulla sua stessa costruzione.

Questo è evidente in campagne di *unconventional communication* in cui la costruzione del discorso richiede che il destinatario del messaggio impieghi proprie energie ed impegno a livello cognitivo al fine anche solo di *comprendere* la campagna.

Il messaggio, dunque, assume le fattezze di un costrutto che il destinatario deve prima comprendere e poi ricevere, secondo un processo comunicativo inverso.

Un messaggio dalle suddette caratteristiche deve essere completamente ripensato dai marketers in fase di ideazione, per cui così si comprende come l'*unconventional*

---

<sup>30</sup> Peverini P., 2014.

marketing debba permeare il livello strategico prima di essere effettivamente posto in essere a livello operativo.

Chiave è la **dissimulazione**, che mette fuori uso l'*active consciousness* del destinatario del messaggio, quindi rendendolo affatto invasivo.

Esemplificativa in ciò è la competizione, impropriamente detta, delle organizzazioni non profit nell'ambito del *fundraising*: tra i vari effetti che essa provoca, esaspera la ricerca di un contatto con il potenziale donatore *'agendo sul piano della verosimiglianza della campagna, ad esempio scavalcando le attese interpretative del destinatario tramite l'adozione di una vera e propria strategia di camuffamento'*<sup>31</sup>.

Così, aggirando le difese del destinatario della campagna, lo si pone innanzi la richiesta di donazioni, ma subito dopo che questi sia colpito dal messaggio promozionale, in modo tale da porlo in posizione incline a donare.

A questo punto, si comprende come il marketing non convenzionale, sottoinsieme *sociale*, implichi prima di tutto una definizione strategica *ad hoc* molto distante dal marketing tradizionale, perché i soggetti coinvolti come riceventi ed emittenti subiscono un cambiamento di prospettiva, diventando individui che agiscono sfruttando persuasione, interpretazione l'uno dell'altro, pragmaticità e pulsioni.

Molte campagne di marketing sociale non convenzionale hanno i propri punti di forza in queste caratteristiche, dal momento che superano l'idea che un'azione di comunicazione sociale sia efficace solo e unicamente nel momento in cui il dramma insito nella causa sociale sia legato a quanto realistica sia la sua rappresentazione; il tutto forzando il destinatario ad un'azione cognitiva proattiva affinché le campagne siano comprensibili. Nel momento in cui l'esercizio sia condotto a termine, il soggetto prova sentimenti positivi quali gratificazione per essere riuscito a svelare l'arcano.

Il marketing sociale non convenzionale si esplica tramite due filoni principali, l'enfatizzazione e la sordina.

L'**Enfatizzazione** è un'azione che viene molto sfruttata nel guerrilla marketing: si tratta di tematizzare una causa sociale, esibendo platealmente quanto la messa in scena sia artificiosa. Un esempio potrebbe essere la risemantizzazione della superficie di un marciapiede già presente in una città, sul quale costruire un punto di vista che lo spettatore non possa eludere.

---

<sup>31</sup> Peverini P., 2014.

Mossa tipica, in tal senso, sfruttata in campagne di comunicazione sociale che non siano convenzionali prevede che si ripensino gli spazi aperti al fine di costringere lo spettatore a ricoprire una posizione dalla quale non può sottrarsi.

Questo tipo di artifici è stato utilizzato in grande misura dalle organizzazioni senza scopo di lucro che perseguono la causa della salvaguardia ambientale, al fine di ribadire il dramma sotteso alla tematica in modo complesso e diretto. Esemplificativa è la campagna portata avanti dall'IFAW<sup>32</sup> sul tema dello sterminio delle balene, di cui si occupa anche Greenpeace fermando le baleniere giapponesi sulla *Rainbow Warrior*. La strategia di guerrilla marketing dell'IFAW consiste nell'affissione di posters ritraenti la metà di una balena sviscerata, e nell'apposizione, al di sotto di ogni poster, di un composto plastico che riproduce la forma delle suddette viscere. In tal modo si denunciano la distruzione della specie animale e l'obsolescenza delle tradizionali azioni di denuncia di cause sociali; il tutto si persegue semplicemente uscendo dai limiti convenzionalmente imposti dall'affissione pubblicitaria.

Invece, la **sordina** è una tecnica quasi contraria all'enfatizzazione, dal momento che prevede che il messaggio non sia in prima battuta identificabile come una realtà fuori dal comune, perché si persegue la mimesi nel quotidiano, sia in ambito puramente fisico che in ambito di interazione.

Esemplificativa è stata l'azione di APFR, associazione attiva in Romania, che ha perseguito una campagna di *stickering* che trasformasse una cornetta di un telefono pubblico nella narrazione di una vicenda: al telefono furono applicati adesivi ritraenti il volto di una donna oggetto di violenze, mentre sulle cornette furono applicati *stickers* raffiguranti un pugno chiuso; in tal modo, agganciando, si mimava effettivamente il gesto di un pugno sul volto.

La sordina, in tal modo, prevede che l'azione di comunicazione, quindi di svelamento della campagna, renda ancora più eclatante l'effetto finale, dal momento che il destinatario non riesce a comprendere il senso dell'azione che sta compendosi finché il marketer stesso non decide che questi lo capisca.

Per comprendere il potere di diffusione delle tecniche di marketing non convenzionale per le organizzazioni non profit, inoltre, bisogna concepire il Web come una sorta di

---

<sup>32</sup> International Fund for Animal Welfare, una delle più influenti charities al mondo che si occupa di conservazione delle specie animali.

ambiente di mediazione, le cui pratiche d'uso possano essere ripianificate in funzione di quanto perseguito dalla campagna.

La pianificazione delle organizzazioni non profit, dunque, non partirà solo dal piano del marketing strategico, ma da una riflessione che contempla la struttura dei social network e l'utilizzo di essi da parte degli utenti, in modo da poter creare un messaggio innovativo e da generare, nei destinatari, riflessioni sull'uso dei media nella vita quotidiana.

Esempio, a mio parere, emblematico di come una organizzazione non profit possa egregiamente sfruttare i social come mediazione è l'iniziativa *Tyrannybook*, promossa da Amnesty International nel 2010. In tal caso, l'iniziativa supera la dimensione strettamente testuale, perché l'organizzazione creò una piattaforma interattiva che sollecitasse l'intervento degli utenti allo scopo di diffondere informazioni sulla tematica della negazione dei diritti umani in svariate parti del mondo.

Amnesty, collaborando con l'agenzia Leo Burnett<sup>33</sup>, strutturò un vero e proprio social network sulla scia dell'interfaccia di Facebook, concepito con un utilizzo alternativo; infatti, non vi sono 'followers' o 'amici', ma profili di dittatori, sovrani o, per l'appunto, tiranni, che non rispettano i diritti umani in dei Paesi del mondo. Lo scopo di ciò è creare una comunità che sia consapevole di quanto effettivamente accada nel mondo, pur non accadendo nelle realtà in cui questa vive, e di raccogliere informazioni che possano far conoscere quanto non divulgato dai media. Quindi, Amnesty tentò di incrementare la pressione dell'opinione pubblica nei confronti di tali capi di stato, accusati di crimini contro l'umanità (del caso tratterò diffusamente nel terzo capitolo di tale discussione, dedicato ai case study).

Il successo di campagne sociali del genere è dovuto all'osservazione e riqualifica di risorse che già esistono, non comprendendo, in ciò, solamente l'uso dei social networks, ma anche gesti quotidiani, privandoli della propria routine e gravandoli di significati rilevanti. Ed è per questo che, nel Ventunesimo secolo, stiamo assistendo

---

<sup>33</sup> La maggior agenzia di comunicazione del mondo, fondata dall'omonimo esperto di marketing. Conosciuta soprattutto per la creazione di campagne dalla risonanza *worldwide* e molto creative.

ad una nuova linfa vitale per il marketing del Terzo Settore, fecondo di idee e di nuovi metodi per metterle in pratica.

Delle tre panacee di marketing non convenzionale analizzate nel primo capitolo, le organizzazioni non profit ritengono maggiormente efficaci per il perseguimento dei propri fini il guerrilla marketing, proprio per la sua duttilità nel controllo di ogni aspetto comunicativo, per il fatto che necessita budget inferiori rispetto a quelli stanziati nell'area del marketing dalle imprese *for profit* e per l'accurata analisi delle caratteristiche psicologiche dei destinatari.

Ultimamente, stiamo anche assistendo a uno sfruttamento massiccio del marketing virale, anche se non paragonabile al guerrilla marketing per importanza e risonanza, dal momento che i social networks sono diventati ancor più invasivi e imprescindibili nella vita quotidiana di ogni individuo.

Perde la sua importanza, invece, il marketing tribale; esso già tendeva ad essere il fanalino di coda tra gli strumenti maggiormente usati di marketing non convenzionale, ma in ambito sociale non riesce ad attecchire come viral e guerrilla, dal momento che la creazione di una tribù trova maggior, se non enfasi, quantomeno partecipazione se rapportato ad un brand. Avrebbe, a mio parere, trovato un terreno maggiormente fertile un ventennio fa, in un periodo in cui l'ideologia poteva raccogliere attorno a sé un pubblico più vasto; adesso, a livello di veicolazione di messaggi a sfondo sociale, si può ricondurre a un tiepido tentativo di marketing tribale 2.0 lo sforzo di Papa Francesco di creare una comunità virtuale stretta intorno al suo account Twitter, dal quale 'twitta' messaggi di solidarietà e di incitamento alla conduzione di una vita da cristiani consapevoli.

Ma non può essere un'azione pienamente riconducibile al marketing non convenzionale: piuttosto, potremmo considerarla come un tenue rinnovamento di pratiche di marketing ormai radicate, come lo sfruttamento dei social networks, dal punto di vista, però, degli scopi perseguiti.

#### 2.4.1 Social Viral Marketing: il concetto di *sharing is caring*

Come accennato nel capitolo precedente, il marketing virale sfrutta la capacità comunicativa di pochi soggetti, gli influencers, al fine di trasmettere un messaggio al

maggior numero di destinatari possibili. Il messaggio viene diffuso secondo modalità che incrementano esponenzialmente, proprio come un contagio.

Il principio alla base del marketing virale dalla connotazione sociale è creare un messaggio talmente *appealing* da spingere i destinatari alla condivisione, il tutto secondo un processo che si potrebbe paragonare ad una reazione a catena.

Un aspetto che sta influenzando sulla diffusione del marketing virale in ambito non profit è la sua capacità di ottenere un cambiamento o un atteggiamento positivo; questa è, sostanzialmente, la sfida che devono affrontare i marketers che operano nel sociale. Tale obiettivo risulta essere molto più perseguibile nel momento in cui il pubblico possa interagire in modo proattivo, ad esempio tramite la condivisione sulla propria pagina web di un semplice video, con le campagne proposte.

I messaggi sociali, in genere, sono caratterizzati dall'aver a fondamento degli interessi ampiamente condivisi e condivisibili; per questo motivo, le tematiche vengono accettate dal pubblico con maggiore facilità rispetto a quelle che vengono trattate in ambito commerciale, quindi è possibile, come esplicitato nel paragrafo precedente, considerare maggiormente la forma del messaggio piuttosto che il suo contenuto, come la sua persuasività o le modalità in cui diffonderlo.

Le persone sono influenzate dall'ambiente entro il quale vivono: questo è uno dei fattori, se non *il* fattore, che maggiormente influenzano il comportamento degli individui, e l'indice di influenza è chiaramente maggiore rispetto a qualsivoglia *appealing* generato da una tradizionale campagna di promotion. Passaparola e raccomandazioni di amici e conoscenti sono quelle forme che maggiormente si avvicinano al condizionamento ambientale entro il quale il destinatario del messaggio vive.

Le tecniche di marketing non convenzionale si stanno evolvendo nella comunicazione sociale proprio perché l'efficacia di pratiche che influenzano il passaparola di tipo 'socialmente coinvolto' sono preferibili, e preferite, si vedrà, rispetto ad altre pratiche che richiedono budget maggiori.

Una strategia di social viral marketing, dunque, si rivolgerà a dei destinatari che ormai si difendono abilmente dalle forme tradizionali di comunicazione, tentando di riprodurre il linguaggio in cui questi si identificano. La creazione di un video virale, chiaramente, stimola un forte passaparola e si autoalimenta nella sfera di influenza

degli utenti, al punto che il pubblico stesso diventa emittente del messaggio, contribuendo a incrementarne l'aura simbolica che lo circonda.

Ciò che conta, inoltre, non è il numero degli utenti raggiunti, ma la risonanza, espressa in termini di qualità sociale, dei messaggi.

Nei casi estremi di campagne che intendano scuotere per davvero le coscienze sino ad un punto di rottura, la non convenzionalità di una campagna sociale di tipo virale è pari alla capacità del messaggio di generare delle controversie, ad esempio nel caso in cui si accendano diatribe intorno alla legittimità nello sfruttare immagini molto aspre.

Dall'osservazione di un ampio campione di campagne internazionali, emerge che, con una frequenza sempre maggiore, le agenzie specializzate, di contralto, tendono a esplorare strategie che invece si allontanano dalla drammatizzazione, perseguendo l'umorismo, i giochi di ruolo, e tutti quegli artifici che spostano la comunicazione sul piano della complicità, della partecipazione e dell'immedesimazione. Esemplificativo è l'uso dell'ironia nei video virali che vengono ideati per promuovere una causa: l'ironia evoca la drammaticità e l'urgenza tramite giochi di opposti, e crea una sorta di *querelle* intellettuale, che, nel momento in cui il sottinteso è svelato dal destinatario, genera in esso gratificazione e comporta il ricordo dell'esperienza, infine interiorizzata.

Un esempio recente di questo tipo di strategia è stato utilizzato da AIPD<sup>34</sup> al fine di sensibilizzare l'opinione pubblica su un fenomeno ormai abbastanza radicato nella realtà italiana: il fatto che le persone affette da Sindrome di Down non siano inserite nel tessuto lavorativo.

Il video, ormai virale grazie al supporto dei Canali Sky, dell'iniziativa 'Sky per la sostenibilità', mostra molti giovani, di etnia, età e sesso diverso, intenti alla preparazione della pizza. Le immagini dei giovani scorrono velocemente, con un rapido turnover che non consente allo spettatore di focalizzarsi sullo stesso individuo per più di un paio di secondi. La chiusa finale è molto di impatto: su uno sfondo nero appare lo slogan 'siete riusciti a distinguere i lavoratori con la sindrome di Down? Neanche noi.'<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> AIPD: Associazione Italiana Persone Down.

<sup>35</sup> Il video è presente su: <http://aipd.it/spot-assumiamoli/>

Lo scopo è sorprendere il destinatario, indurlo a riguardare il video, proprio avendo la chiusa suscitato curiosità, e fissare nella sua memoria il messaggio insito nella tagline: che la discriminazione nei confronti di individui affetti da sindrome di Down sia radicata nel substrato sociale senza alcuna motivazione apparente.

Tipo di esperimento sociale, invece, portato avanti in epoca molto recente da una organizzazione senza scopo di lucro è stato condotto in Lituania nel marzo 2015. Ricordo che l'esperimento sociale è uno strumento che coinvolge in modo diretto i destinatari del messaggio, anche se questi sono ignari di quello che sta accadendo.

L'esperimento, pubblicato su Youtube, aveva lo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica sul problema del razzismo e del bullismo online, piaga tipica del Ventunesimo Secolo: nel video, infatti, si mostra un ragazzo di colore chiedere a delle persone di tradurre per lui dei commenti postati sulla sua pagina Facebook in lituano. L'imbarazzo delle persone coinvolte è palese, dal momento che quei commenti sono razzisti e anche molto pesanti.

Il video ha superato tre milioni di visualizzazioni su Youtube, e ha avuto risonanza non solo in ragione del fatto che la tematica è molto sentita e molto preoccupante (si pensi ai vari casi di bullismo che avvengono giornalmente nelle piccole realtà e alla piega che il fenomeno ha preso con lo sviluppo intrusivo del web), ma anche per il fatto che la richiesta del giovane ha completamente colto di sorpresa i destinatari, e la loro reazione è palpabile dal momento che l'esperimento è stato filmato con telecamere nascoste e quindi ha colto le emozioni umane senza alcun filtro o freno inibitorio. Il luogo è completamente neutrale, gli individui interpellati erano infatti convinti di essere stati chiamati per un casting. L'effetto della campagna è sorprendente, comporta quasi uno straniamento per colui che vi si interfaccia, che si immedesima completamente sia nelle persone interpellate che nel ragazzo pseudo oggetto degli insulti.<sup>36</sup>

Poco tempo fa, invece, il 29 settembre 2016, è stata lanciata un'altra campagna nella forma di esperimento sociale: teatro è la città di Madrid, e il nome della campagna è #ConLaVozBienAlta. Il suo scopo è disincentivare comportamenti omofobi o discriminatori nei confronti dell'universo LGBT, in un momento storico che cavalca l'onda pride e trova molti sostenitori, anche di fama mondiale, che si prestano come

---

<sup>36</sup> Il video si trova su: [www.mediagu.com](http://www.mediagu.com)

portavoce di un sistema valoriale comune, che si basa sulla libertà nella sua massima espressione.

Il video mostra una coppia omosessuale americana in vacanza nella capitale spagnola che chiede a dei madrileni se possono tradurre l'email del proprietario dell'ostello in cui i due alloggeranno; anche qui le reazioni delle persone, così cortesemente interpellate, sono molto forti: c'è stupore, vergogna, disagio, imbarazzo, tutto alla massima potenza e registrato senza filtri dalle telecamere nascoste. Questo perché, chiaramente, l'oggetto della mail è una sequela di insulti omofobi contro la coppia. Anche questo video, proprio in ragione del messaggio veicolato, ha avuto ampia risonanza, superando in poco meno di una settimana le seicentomila visualizzazioni<sup>37</sup>; inoltre, la comunità LGBT spagnola ha accolto con ampio favore e gratitudine le reazioni dei passanti interpellati dagli attori, dal momento che svelano una maturità nei sentimenti che è figlia di questo tempo, e che le telecamere sono riuscite a cogliere a pieno grazie all'espedito del *camouflage*.

Questi esempi spiegano le motivazioni sottese allo sviluppo della panacea del social viral marketing: bassi costi di produzione della campagna, ampia ricezione e condivisione tramite i social networks soprattutto e *sharing* di sistemi valoriali condivisi da comunità.

#### 2.4.2 Social Guerrilla Marketing: perché le ONP sfruttano proprio questa panacea

Gli ambiti applicativi del guerrilla marketing si stanno estendendo sempre di più, superando il mondo delle aziende per entrare in modo preponderante nell'area non profit, in particolare alle associazioni.

Lo scopo è la promozione di comportamenti e di stili di vita corretti, nonché la sensibilizzazione degli individui verso le problematiche sociali.

Questo è il campo d'azione del cosiddetto *social guerrilla marketing*, il quale ha delle declinazioni nel *guerrilla gardening* e nel *protest guerrilla marketing*, nel caso, estremo, in cui gruppi di individui si riuniscano attorno ad una causa comune, secondo i dettami del *cause related marketing*, per dare forza alle proprie opinioni in modo non convenzionale, dunque maggiormente di impatto.

---

<sup>37</sup> Il video si trova su: <https://www.youtube.com/watch?v=Ac55xfhAsNM>

Il *social guerrilla marketing* è la panacea di marketing anticonvenzionale che viene maggiormente utilizzata dalle grandi ONP che perseguono scopi di rilievo e risonanza globale.

Il Guerrilla Sociale consta di una serie di azioni volte a sensibilizzare le persone su problematiche sociali non profit; si tratta di una sorta di ‘edulcorazione’ dell’aggressivo *guerrilla marketing*, che a sua volta si basa sulle azioni talora sovversive dei guerriglieri nelle guerre civili.

Per questo motivo, il Guerrilla Sociale preferisce registri più tenui, utilizzando in modo più pacato gli elementi di rottura tipici del guerrilla profit.

Come esplicito nel capitolo precedente, il guerrilla marketing nacque ad opera delle *lectures* di Jay Conrad Levinson nel 1982, ma non vi restò circoscritto per molto; nel 1983, il gruppo dei *NegativeLand*, di musica sperimentale e di estrazione californiana, utilizzò il guerrilla in modo ideologico, per opporsi al consumismo e alla cultura del pop che ne era già impregnata: si trattava di una embrionale forma di *protest guerrilla*, tanto che, in risposta alla saturazione dei mass media, contro la quale si batteva, il gruppo coniò l’espressione *culture jamming*, ‘interferenza culturale’, una sorta di controcultura che aveva come obiettivo il persuadere le persone a non subire in modo passivo la comunicazione pubblicitaria che i media di massa si proponevano di diffondere.

Coloro che sposavano questo sistema valoriale, definiti *jammers*, combattevano il sistema contraffacendo gli annunci pubblicitari, dissacrandoli con satira e parodia, trasformando i messaggi trasmessi con l’uso sintattico dei paradossi, modificando i cartelloni al fine di alterarne i messaggi, ad esempio dandogli significati completamente opposti rispetto a quelli originari.

Il successo dei sabotatori/*jammers* si otteneva nel momento in cui non solo si riuscivano a sabotare i messaggi, ma soprattutto quando si riuscivano a smascherare gli intenti nascosti dei pubblicitari, portandone alla luce le strategie persuasive.

Insieme ai *NegativeLand*, altri pionieri del guerrilla sociale/di protesta furono gli *AdBusters*, gruppo di origine canadese, che si formò a Vancouver nel 1989 su istanza di Kalle Lasn, direttore della rivista *the AdBusters*, ancora oggi venduta con cadenza bimestrale.

Il loro intento era **‘evidenziare le strutture del potere e i valori socialmente, ecologicamente e culturalmente negativi, che si annidano nel mondo della comunicazione e in particolare nei messaggi pubblicitari delle grandi corporations globali’<sup>38</sup>.**

Uno dei loro sabotaggi meglio riusciti fu la trasformazione di Joe Camel, testimonial delle sigarette omonime, in Joe Chemio, con annessa dissacrazione degli annunci che, a seguito della modifica, dimostravano come l’abuso di tabacco possa radicalmente mutare il futuro dei tabagisti.

Dopo l’operato di questi pionieri, i *jammers* si sono scagliati contro tutti quegli annunci pubblicitari che persuadono a porre in essere stili di vita se non sbagliati, quantomeno non patinati quanto era intenzione dei media mostrare, o contro quelli che inducono la gente al consumo irresponsabile e smodato. Altri brand oggetto di sabotaggio furono *Absolut Vodka* (una campagna dissacrante mostrava quanto potesse essere ritenuto *cool* ubriacarsi di Absolut Vodka e morire in incidenti stradali) e *McDonald’s* (le campagne cercavano di evitare l’incoraggiamento a mangiare cibi il cui consumo smodato avrebbe portato all’obesità).

I *jammers*, pertanto, dovrebbero subire una nobilitazione storica, alla luce dell’analisi, dal momento che non possono essere considerati solo dei sabotatori, ma vanno ripensati come degli intellettuali dissidenti per il modo in cui pianificavano le campagne da trasformare e per come intendevano portare l’attenzione sulla responsabilità sociale.

Si hanno altri esempi emblematici di *social guerrilla marketing*; gli storici annoverano gruppi attivi principalmente in America il cui intento era usare le tecniche di guerrilla respingendo l’idea che il marketing potesse essere solo uno strumento di persuasione all’acquisto.

*Guerrilla Girls*, ad esempio, fu un gruppo di artiste e femministe nato a New York nel 1985, la cui arma di guerriglia sociale era l’ironia, secondo la tagline *‘dimostrare il femminismo può essere divertente’*. Effettuavano attività embrionale di *stickering*: la loro prima opera di guerriglia fu l’affissione di manifesti di denuncia della mancanza di gruppi etnici e sociali nei musei; da quel momento, il loro intento fu la dimostrazione che l’immagine delle donne potesse essere nobilitata in modo concreto,

---

<sup>38</sup> [www.wikiartpedia.org/index.php?title=Adbusters](http://www.wikiartpedia.org/index.php?title=Adbusters)

e di sabotare l'immagine sessista offerta dall'industria cinematografica di Hollywood, legata al trattamento delle donne come oggetti o alla di loro volgarizzazione in ruoli di poco conto nelle pellicole.

Ultimo esempio è dato dal *Billboard Liberation Front*: anch'esso un gruppo di sabotatori originari di San Francisco, il cui intento era, ed è, quello di effettuare miglioramenti sui cartelloni pubblicitari, ma non in modo plateale, bensì con piccoli interventi, che hanno bisogno di attenzione per essere anche solo notati, che tuttavia riescano a veicolare il messaggio in modo potente.

Il guerrilla marketing dunque, già nel 1967, assume le connotazioni non tanto di uno strumento quanto di una gamma di soluzioni e risorse per chi, come le ONP, non abbia risorse o accesso ai mezzi di comunicazione di massa, insieme alla indubbia connotazione di tecnica espressiva e azione alternativa alle strategie dominanti in ambito soprattutto sociale, culturale ed artistico.

Questo perché il social guerrilla marketing si configura, a livello puramente tematico, come un modo nuovo di agire e di vedere la realtà, che trova il modo di reinventarsi costantemente nelle controculture e nelle avanguardie artistiche.

Strumenti ispirati al sopra menzionato *culture jamming*, inteso nel senso sabotatorio/culturale, e che dunque contestava l'eccessiva invasività dei messaggi pubblicitari nei media tradizionali, sono lo **straniamento** e la **sovraidentificazione**.

Il concetto di **straniamento** poggia le sue fondamenta sulla radicale modifica del modo di concepire il quotidiano; si tratta, sostanzialmente, dell'interpretare in modo non convenzionale degli avvenimenti che, invece, siano parte della propria vita quotidiana, al fine di produrre significati avulsi dal quotidiano, spostando il focus su differenti sfumature del senso comune

Esemplificativa dello straniamento è la campagna, della quale tratterò diffusamente nel capitolo seguente, ad opera di Amnesty International 'It's not happening here, but it's happening now', che porta a considerare luoghi di transito quotidiano quasi routinario meno consueti; luoghi come le pensiline degli autobus.

Al contrario, il concetto di **sovraidentificazione** è volto ad esprimere aspetti del consueto che siano noti a tutti, e che, proprio in ragione di tale globale conoscenza, siano considerati universalmente dei tabù, dal momento che si tratta di una estremizzazione dei metodi di pensare, dei valori e delle norme acquisite.

La comunicazione del social guerrilla, dunque, avendo come presupposto quanto precedentemente descritto, è fatta di interventi comunicativi da parte di guerriglieri riuniti in piccoli gruppi, che producono i propri effetti sovversivi tramite falsi scoop, travestimenti, inversioni di senso dei messaggi pubblicitari.

A esemplificazione della comunicatività dei guerriglieri 2.0 cito, come caso italiano, il Luther Blissett project, nel paragrafo seguente.

#### 2.4.3 Il social guerrilla in Italia e nel mondo: il Luther Blissett Project e sue diramazioni.

Nel paragrafo precedente sono stati citati degli esempi storici di anticipatori provenienti dagli Stati Uniti, ma il *social guerrilla marketing* non è un fenomeno che si possa circoscrivere unicamente al continente americano. Si potrebbe pensare ai gruppi di *jammers* come a degli apripista o a dei pionieri, ma anche l'Europa ha dato il suo contributo a seguito delle azioni del collettivo *Luther Blissett*, il cui slogan era: **'Luther Blissett siamo noi. Luther Blissett è chiunque voglia esserlo. In definitiva, tutti sono Luther Blissett. Quindi, Luther Blissett è nessuno'**.

Il nome dato al collettivo è un nome multiplo, tratto da quello di un allenatore di calcio ed ex calciatore britannico ma di origini giamaicane, sfruttato da un numero amplissimo di artisti e sabotatori sparsi per tutta l'Europa all'inizio degli anni '90.

Inizialmente diffusosi in America Latina ed in Europa, Luther Blissett, alla fine degli anni '90, era diventato una figura dalla connotazione quasi mitologica, inafferrabile, il cui scopo era la denuncia dell'ipocrisia e dei tentativi di persuasione occulti dei mass media.

Il personaggio collettivo si configura come una commistione fra *Controinformazione e Mediattivismo*<sup>39</sup>, intesa come l'arte di farsi media da sé, al fine di promuovere finalità sociali e di sensibilizzazione tramite la modifica, la sovversione o la contestazione del rapporto fra i produttori e i fruitori della comunicazione. Luther Blissett risulta dunque un fenomeno non solo socio-economico, quanto politico, dal momento che è stato contemporaneamente una forma culturale e la sperimentazione di nuovi linguaggi con fini comunicativi.

---

<sup>39</sup> Definizione tratta da *'In viaggio. Per una via italiana al guerrilla marketing'*, di Michele Sabatini.

In Italia, il collettivo arriva nel 1996 e si sviluppa nella città di Bologna, dove prende il nome di *Luther Blissett Project*; l'attività del gruppo di sabotatori si incentra su tematiche molto specifiche, quali i concetti di diritto di autore e di proprietà intellettuale, nonché della difesa di essi, insieme ad una continua pianificazione di modi e strategie tramite le quali dissacrare e mettere in ridicolo i mass media.

Il Luther Blissett Project bolognese ha operato tra il 1996 e il 1999; le azioni che ancora si ricordano sono le seguenti:

- **Il caso Harry Kipper:** ricordato anche come 'La beffa a Chi l'ha visto?'. La storia diramata narrava che l'artista inglese trentatreenne Harry Kipper, conosciuto con lo pseudonimo di Luther Blissett, il quale intendeva rivoluzionare il mondo dell'arte agendo da performer in bicicletta, aveva deviato dal percorso che doveva condurlo alla scrittura della parola ART fra una serie di Stati europei e si disperse nelle campagne del Friuli Venezia Giulia. La scomparsa del promettente artista, specialista nella psicogeografia, aveva attratto a tal punto i mass media che, dopo la pubblicazione del primo articolo a cura de 'il Messaggero Veneto', il 4 giugno del 1995, iniziarono a scriverne tutti i giornali, compresa l'agenzia di stampa ANSA.

Il caso ebbe maggior risonanza nel momento in cui la trasmissione di Rai3, 'Chi l'ha visto?', si interessò della scomparsa dell'artista, tanto da ricercare gli amici di questo a Londra e da ricevere la notizia che il giovane fosse disperso in Bosnia. E invece venne fuori che Harry Kipper non solo aveva fatto perdere completamente le sue tracce, quasi fosse scomparso nel nulla, ma semplicemente non era mai esistito; per questo, il Caso Harry Kipper rimane nella storia come una delle opere meglio riuscite del Luther Blissett Project<sup>40</sup>

- **Il caso dei satanisti di Viterbo:** questa beffa ebbe una durata temporale molto lunga, se paragonata alla canonica durata delle azioni di *guerrilla marketing*. Con quest'azione, il Luther Blissett Project ebbe la possibilità di mettere in luce come i mass media tradizionali siano capaci di innescare meccanismi di isteria collettiva nel pubblico, tramite la stimolazione di meccanismi psicologici che portano a sentimenti di ansia e, nei casi estremi, di terrore.

---

<sup>40</sup> [www.lutherblissett.net](http://www.lutherblissett.net)

Per un anno intero, il Corriere di Viterbo pubblicò notizie su ritrovamenti di resti di messe sataniche, articoli su confessioni di pentiti delle sette e di vittime di rituali, false lettere indirizzate alla stampa e mai oggetto di controllo da parte del giornale.

Per questo motivo, nella città del Lazio iniziò a serpeggiare un senso di inquietudine che, presto, si trasformò in una vera e propria psicosi collettiva.

In un'accezione più ampia, si potrebbe ricondurre il Luther Blissett Project a un concetto più ampio, quasi un sottoinsieme del *social guerrilla marketing*: il *protest guerrilla*.

Si tratta, sostanzialmente, di una innovazione progressiva di forme che sono comunemente riconosciute: marce, cortei, occupazioni, sit-in, scioperi.

Gli innovatori sono i giovani, che fungono da 'contaminatori' di iniziative preesistenti al fine di ottenere risultati più efficaci rispetto a quelli che, storicamente, questo tipo di azioni sono riuscite ad ottenere.

Un esempio italiano: il 15 settembre 2008, ossia il primo giorno di scuola, un corteo di giovani maestre elementari si presentò a scuola con un nastro nero, a simboleggiare il lutto, al braccio, a fini di protesta contro la riforma della scuola ad opera del Ministro dell'Istruzione Mariastella Gelmini.

Questo fenomeno sta mutando in un movimento chiamato *streaking*, che adesso ha nuova linfa vitale soprattutto in Inghilterra e negli Stati Uniti, mentre in Italia tende a diffondersi con maggior lentezza: questo perché consiste nello spogliarsi e nel partecipare a manifestazioni pubbliche preorganizzate tutti nudi. Chiaramente, lo scopo è ottenere una reazione da parte dei media e, dunque, visibilità e risonanza.

Diramazioni dirette del *protest guerrilla marketing*, e dunque dell'ideologia del Luther Blissett Project, sono le tecniche, utilizzate abbondantemente nel moderno guerrilla marketing, del *camouflage* e del *fake*.

Il *camouflage*, tecnica sfruttata soprattutto da ONP attive nel settore ambientalistico, quali il **World Wildlife Fund** o **Greenpeace**, consiste nel tentativo di abbattere le eventuali barriere esistenti nella comunicazione tramite il travestimento, e dunque proporre al pubblico un'azione con la quale, per principio, esso avrebbe deciso di non confrontarsi in maniera convenzionale. L'azione viene posta in essere, poi, tramite i comuni mezzi espressivi, ovviamente riadattati alla circostanza, al fine di

sensibilizzare il target mostrando contenuti scomodi in maniera poco ortodossa.

Il *fake*, d'altro canto, è una tecnica basata sul disturbo, ed ha, a dispetto del nome (*fake*, infatti, significa 'falso'), una funzione chiarificatrice, nel senso che indica qualsiasi cosa che potrebbe, però, essere anche qualcos'altro. In altri termini, è volto a dimostrare che un qualsiasi artificio del linguaggio possa assumere, a seconda delle circostanze, una serie di significati dalle molteplici sfaccettature. Il *fake* è dunque basato sul sovvertire momentaneamente l'ordine del discorso; ciò che risulta paradossale nella sua efficacia è che questa tecnica, da un lato, per essere di successo deve essere riconoscibile quanto meno possibile, mentre il rovescio della medaglia è che il sottostante al *fake* dovrebbe poter attivare un processo comunicativo entro il quale sia palese che l'informazione veicolata sia falsa.

Questo fa comprendere che vi è un meccanismo sotteso al *fake* che sostanzialmente si configura in un ordine: falsificazione-rivelazione-smentita-confessione finale.

Ed è proprio questa la tecnica maggiormente vicina all'operato della interpretazione italiana del Luther Blissett Project (si richiamano gli esempi sopra menzionati).

## **2.5 Guerrilla non profit e sua diffusione: come il Guerrilla Marketing è sfruttato in ambito non profit**

Prima di trattare dello sfruttamento del guerrilla marketing, e, nello specifico, della sua ramificazione *social guerrilla marketing* ad opera delle organizzazioni senza scopo di lucro, è opportuno descrivere quelli che sono gli *step* che consentono la pianificazione e la realizzazione di una campagna di marketing non convenzionale.

Avendo come scopo la realizzazione di una campagna di *guerrilla marketing*, ciò che bisogna assurgere a proprio punto di partenza è comprendere se il prodotto o servizio, o, nel caso delle ONP, se il messaggio o l'ideologia, su cui si intende veicolare l'attenzione, sia adatto a questa soluzione. Tendenzialmente, risultano trarre maggior beneficio prodotti, servizi, messaggi o ideologie di rottura, che vengono percepiti come al di fuori dell'ordinario, dunque che posseggano, intrinsecamente, un carattere di originalità desueto e forte.

Ciò che però conta davvero ai fini della creazione di una efficace campagna non convenzionale è **l'idea che deve essere trasmessa**; un'idea capace di generare emozioni, positive o negative che siano (come avviene nel caso delle campagne non

convenzionali non profit, che spesso suscitano reazioni forti quali la repulsione, l'orrore o lo sgomento), può essa stessa generare una piccola rivoluzione entro l'ambito di applicazione. Quindi, soprattutto per le organizzazioni non profit, è bene puntare su innovazioni di ampio respiro, se anche siano riferite a dettagli che, nelle campagne tradizionalmente intese, siano messi in secondo piano.

L'intento è infatti far parlare di sé e dei propri obiettivi, dunque bisogna puntare all'originalità e non allo stanziamento di budget smisurati; da studi recenti, infatti, si è individuato che le campagne di sensibilizzazione maggiormente riuscite sono quelle le cui risorse iniziali erano scarse, dal momento che, in tali frangenti, l'idea assume una importanza ancor maggiore che nel caso in cui si disponga di risorse ingenti.

Una volta individuata l'idea, bisogna spostare il focus sulla parte operativa della campagna di *unconventional marketing*, e nello specifico alla creazione del *teaser*, il cui scopo è rendere effettivamente concreta l'idea originaria.

Una volta che il *teaser* viene diramato, infatti, la campagna risulterà di successo nel caso in cui si diffonda l'effetto virale, quindi la propagazione positiva o negativa del passaparola.

A seguito di questa fase, e quindi dell'accensione del focolaio del passaparola, spontaneo o meno, si può passare alla fase più importante della campagna, la **rivelazione**; infatti, un *teaser*, per quanto comunicativo o foriero di curiosità possa essere, non può che avere un impatto di poche settimane, se non, addirittura, di alcuni giorni, perché ad un certo punto il target chiederà che sia svelato. Commenti e domande diventeranno dunque quasi una entità fisica, un insieme di individui stimolato dalla campagna e che intende avere soddisfazione su quanto lo abbia colpito.

Partendo da questo interesse in comune, si perviene al dialogo, superando quella forma di passaparola sostanzialmente unidirezionale che caratterizzava l'embrionale marketing virale, e che dunque risultava essere incontrollabile una volta scatenato. Di conseguenza, pervenendo al dialogo, ciò a cui l'organizzazione senza scopo di lucro deve mirare, affinché la risonanza della campagna abbia effetti a lunghissimo termine, e dunque crei degli strascichi di rilievo, è la creazione di comunità.

Al giorno d'oggi risulta molto più semplice creare aggregazioni di opinioni e di individui, dal momento che il collante più efficace risulta essere il Web (richiamo il

paragrafo 2.3.1, ‘1 Il ruolo del Web nel processo persuasivo delle no profit: creating communities strategies’). Inoltre, da ulteriore collante fungono i nuovi valori dei nuovi consumatori, che hanno fornito terreno fertile affinché il *social guerrilla marketing* potesse attecchire nel settore non profit.

Si sta, infatti, compiendo una transizione dall’*Advertising* all’*Advertainment*, dalla *customer experience* alla *human experience*, dal *non conventional marketer* al *cool hunter*<sup>41</sup>; quest’ultimo passaggio segna una pietra miliare nel *path* seguito dal *no profit guerrilla*, nonché dalle altre panacee che nascono dal ceppo univoco del marketing non convenzionale.

Infatti, il marketer 2.0 operante nel settore non profit è una figura altamente interattiva che, in quanto ‘cercatore di tendenze’ affianca il target nel suo quotidiano, al fine di coglierne i ‘nervi scoperti’ e i punti di debolezza, che sono sostanzialmente quelli su cui andrà a colpire con il proprio *advertising*. Questi studia, dal punto più basso dell’organigramma tradizionalmente inteso, la psicologia del suo target, le sue emozioni e il suo modo di ragionare, il suo *background* culturale, lo spazio entro il quale si muove fisicamente nonché la sua sfera di influenza, i codici che regolano il suo incedere nella socialità e gli impulsi ai quali risponde in modo rapido e potente. Come Alex Giordano, di *Ninja Marketing*, asserisce, ‘si sta assistendo al passaggio dal fare comunicazione all’**essere comunicazione**’<sup>42</sup>.

La discussione sul guerrilla marketing in ambito non profit, quindi sullo sfruttamento della leva di marketing non convenzionale con il maggiore impatto emozionale e, anche, polisensoriale, si estende nel momento in cui si definisce il campo di applicazione.

‘Non profit’, infatti, è attributo di strutture, organizzazioni, associazioni il cui incedere è caratterizzato dalla mancanza dello scopo lucrativo e, richiamando la definizione offerta in apertura di capitolo, i cui profitti devono essere vincolati all’organizzazione stessa, senza dunque la previsione di una distribuzione di utili ai soci.

---

<sup>41</sup> Sabatini M., ‘*In viaggio. Per una via italiana al guerrilla marketing*’.

<sup>42</sup> [www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)

Alla luce di questa definizione, è comprensibile quanto il guerrilla marketing sia stato essenziale nell'operato delle grandi organizzazioni non profit nel Ventunesimo Secolo; ONP di rilievo mondiale quali Greenpeace, Unicef, Amnesty International sono state le apripista nello sfruttamento di leve non convenzionali di promotion, seguite subito da piccole e medie realtà, le quali necessitano di ottenere risonanza tramite campagne che prevedano irrisori stanziamenti di budget.

Le ONP di grandi dimensioni, soprattutto quelle coinvolte nella salvaguardia dei diritti umani e dell'ambiente, hanno da subito approfittato delle tattiche della guerriglia al fine di ampliare la propria egida di influenza e per favorire una maggiore sensibilizzazione a livello locale, nazionale e, soprattutto, sovranazionale, diventando emblemi di come le nuove tendenze nel marketing si possano, e si debbano applicare ad ambiti non solo *For Profit*, dal momento che si è riscontrato un maggiore impatto, dunque una tendenza al radicamento a lungo termine, degli obiettivi delle campagne di marketing non convenzionale proprio nel momento in cui, ad utilizzarle, fossero le organizzazioni non profit.

Molti studiosi convergono nell'asserire che la prima campagna di *social-non profit guerrilla*, per come la si intende al giorno d'oggi, sia da far risalire ad un'azione di **Amnesty International** posta in essere intorno alla metà del 1990, il cui scopo era la sensibilizzazione dell'opinione pubblica sulla questione delle mine anti-uomo inesplose in Africa.

Per conseguire i propri fini, gli operatori di Amnesty International collocarono su marciapiedi di zone ampiamente trafficate della città di New York degli sticker (infatti, si tratterebbe di una sorta di embrionale campagna di *stickering*, facente parte della panacea 'guerrilla') dalla forma circolare, la cui parte adesiva non era rivolta verso il terreno, bensì verso l'alto, in modo che i passanti, calpestandoli inavvertitamente, dal momento che gli adesivi si camuffavano con il colore dell'asfalto (anche questa potrebbe essere considerata una embrionale campagna di *camouflage*), li trovassero in seguito attaccati alle soles delle scarpe.

Sul lato 'occultato' dell'adesivo si poteva leggere la scritta:

*‘You have just had your leg blown off! You have the 50% of possibilities to die in a few minutes. Landmines kill or injure someone in the world every 20 seconds’<sup>43</sup>.*

La campagna ebbe un successo tale da essere replicata prima nelle più importanti città *worldwide*, poi negli aeroporti, quando agli adesivi fu apportato un cambiamento: adesso assumevano la forma delle soles delle scarpe, in modo da essere ancor più di impatto visivo nel momento in cui l’individuo le avesse tolte. Nel 2007, la stessa campagna fu sfruttata da Unicef in Germania, a fronte di un costo di realizzazione di meno di 1000 euro e con un ritorno economico in termini di donazioni di più di 10 volte il costo.

Vi è una dicotomia fra gli obiettivi delle campagne non profit; spesso gli obiettivi si accompagnano l’uno all’altro, altre volte sono escludenti l’un l’altra.

Il primo obiettivo, necessario al fine della riuscita di una campagna, è la **sensibilizzazione dell’opinione pubblica** su tematiche sociali che stanno alla base della predisposizione dell’azione; il secondo obiettivo, contingente al primo e mai esplicitamente dichiarato negli intenti, riguarda la raccolta di **donazioni** al fine del sostenimento delle cause che l’organizzazione promotrice intenda porre in essere.

A questo proposito, appare necessario servirsi dei registri del *guerrilla for profit*, attenuandoli o rafforzandoli al fine di raggiungere il proprio scopo.

Molte organizzazioni, ancora oggi, non riescono a sfruttare le leve non convenzionali, e ciò non è scontato, dal momento che la risorsa principale affinché una campagna di *unconventional marketing* sia efficace è la creatività, in mancanza della quale risulta futile anche stanziare un budget consistente. Il fatto che le grandi organizzazioni siano in grado di creare campagne dalla risonanza mondiale sfruttando questi strumenti sostanzialmente *lean and low budget* dipende dal fatto che queste abbiano a propria disposizione un capitale umano e un *know how* più valido e più adattabile alle modificazioni dei trend di mercato (termine usato impropriamente, dati gli scopi non economici del Terzo Settore) rispetto alle organizzazioni operanti su scala locale, i cui volontari spesso sono molto giovani o, comunque, non edotti in modo tecnico e specifico su nozioni squisitamente economiche.

---

<sup>43</sup> Traduzione: ‘La tua gamba è appena saltata in aria! Hai il 50% delle possibilità di morire in pochi minuti. Le mine antiuomo uccidono o feriscono qualcuno nel mondo ogni 20 secondi’.

Altro esempio chiarificatore della portata del fenomeno del *social non profit guerrilla* si basa su un avvenimento accaduto a Roma il 19 ottobre del 2007, e che si potrebbe definire una commistione fra il social non profit guerrilla e il protest guerrilla, dal momento che il fine non fu tanto la sensibilizzazione su una determinata tematica sociale quanto invece la protesta scevra di motivazioni umanitarie.

Quel giorno sopra menzionato, l'acqua della Fontana di Trevi si tinse di rosso sangue, poiché un individuo aveva gettato nella vasca l'anilina, un colorante che non comportava alcun tipo di conseguenze per l'opera d'arte, al fine di protestare contro il Festival del Cinema di Roma; questo è quanto fu, in prima battuta, asserito dai media, a seguito della ripresa del gesto dalle telecamere di sicurezza che circondano il monumento. Il gesto, così forte e d'impatto, ebbe una risonanza tale da assurgere alle cronache mondiali la città, il Festival del Cinema e il sabotatore stesso.

Ben presto, la questione assunse caratteri mutevoli: chi vi vide un connotato commerciale, chi gridava allo scempio di un monumento dalle modalità barbariche, chi vide del genio incompreso nell'autore del fatto, chi la considerò una bravata senza alcun senso, dato che sul monumento non rimase alcuna traccia. Sta di fatto che, quando l'avvenimento stava perdendo i suoi connotati di grandiosità in positivo e in negativo, l'autore si svelò, rivendicando il gesto come un'azione neo futurista. Anzi, l'autore prima negò il suo coinvolgimento, poi raccontò alla stampa che la scelta del colore rosso fosse riconducibile all'associazione del colore con l'emergenza sociale, e che quindi la concomitanza con il Festival del Cinema fosse un mero caso. A seguito della dichiarazione asserì che la sua intenzione fosse di creare una nuova tonalità, il Rosso Trevi, che diventò ben presto un marchio con un proprio merchandising.

Questo fenomeno è, come anticipato, una sintesi fra due panacee del marketing, che alcuni studiosi e operatori di settori ritengono generi una ulteriore ramificazione, l'*artistic guerrilla*; si tratta di un linguaggio di perseguimento della sovversione e che va a coniugare cultura di alto e di basso livello. Lo scopo è andare a 'sabotare' l'arte convenzionalmente definita, perseguendo il sopra citato *straniamento*, nel senso di mutare il modo di vedere oggetti e immagini decontestualizzandoli. Volendo, esso ha una generazione ancor precedente al guerrilla marketing definito da Levinson, dal momento che si fa risalire, in forma embrionale, all'avanguardismo artistico dei primi anni del Ventesimo secolo; esso inficia ogni ambito dell'arte performativa, la quale

ha trovato fertile terreno in cui attecchire nel nostro secolo, con installazioni, vernissage, happening, graffitismo.

Altri studiosi stavolta di nicchia, invece, considerano diverso dall'*artistic guerrilla* il 'Rosso Trevi', in quanto esso non può essere categorizzato precisamente negli ambiti artistici convenzionalmente definiti, poiché si tratta pur sempre di una azione irregolare. Il senso è, per questi studiosi, la ricerca della notorietà tramite la generazione del passa parola, e dunque della viralità delle opinioni, che si origina, a sua volta nel *background* di ogni individuo, al punto che ognuno forma la propria opinione su un'azione simile.

Infatti, ciò che comporta una riuscita campagna di *unconventional marketing nel settore non profit* è sostanzialmente quella che Michele Sabatini definisce la **colonizzazione delle storie** del target<sup>44</sup>; dal momento che, in ambito *for profit*, si è assistito ad un cambiamento di prospettiva, tale per cui il consumatore si trasforma in *stakeholder* primario, al quale dare conto delle proprie azioni e dal quale l'azienda erogatrice di prodotti e servizi si reca, non viceversa, anche e soprattutto in ambito non profit è il target che si può trasformare in guerrigliero, nel momento in cui utilizza quanto usato dalla ONP per colpirlo e interrompendo il canonico meccanismo che porta gli individuo ad associare una campagna al nome dell'organizzazione che la dirama. Sarà dunque di successo l'azione che abbia un impatto tale da far sì che gli individui ne siano toccati al punto da decidere di 'farsi' ambasciatori o attivisti della causa, quindi l'azione deve far passare in secondo piano il secondo obiettivo del marketing non profit, ossia ottenere le donazioni per poter perseguire la causa, per dare rilievo al primo.

### 2.5.1 Criticità e limiti del Social Guerrilla Marketing

Se si è detto finora che il guerrilla marketing, applicato dalle aziende a scopo di lucro e dalle organizzazioni non profit, sia una risorsa alternativa dall'ampia efficacia nel caso in cui si voglia colpire il pubblico in modo insolito e indimenticabile senza spendere budget ingenti, esso non è privo di limitazioni o da aspetti critici che portano questa panacea di marketing all'essere in conflitto con sé stessa.

---

<sup>44</sup> Sabatini M., 'In viaggio. Per una via italiana al guerrilla marketing'.

Allo stesso modo si può guardare al guerrilla sociale, il cui scopo, potenzialmente perseguibile in modo egregio, è risvegliare le coscienze in modo non pedante ma originale; se guardato da un altro punto di vista, si nota che talora può accadere che il guerrilla sociale sia in conflitto con il guerrilla marketing per far emergere le proprie peculiarità.

Studiosi ed operatori del settore hanno riscontrato come, nel Ventunesimo secolo, si stia verificando una sorta di 'guerra fratricida' fra il campo del marketing *for profit* e quello non profit.

Ripercorrendone la storia, ci si rende conto che il guerrilla marketing è di generazione sostanzialmente recente, perché nasce circa trent'anni fa e da circa un ventennio si è diffuso dagli Stati Uniti a pressoché il mondo intero.

Tuttavia, il pubblico, prima diventato impermeabile al bombardamento di messaggi pubblicitari da parte dei media tradizionali, inizia a diventare, anche oggi, indifferente o, quantomeno, meno capace di essere sorpreso persino nei confronti delle relativamente recenti campagne di guerrilla marketing; anzi, da sondaggi effettuati negli Stati Uniti ed in Giappone, è emerso che un'ampia fetta degli individui intervistati si dica infastidita da tali strategie di marketing e comunicazione, al punto da potersi quasi definire refrattari anche a questi espedienti.

Per quanto siano sorprendenti e coinvolgenti, le campagne di guerrilla marketing hanno un serio problema di fondo: il fatto di *non poter essere oggetto di reiterazione*, per definizione. Infatti, si tratta di azioni che si sviluppano in tempi brevissimi, e che dunque devono essere costantemente rinnovate al fine di mantenere il proprio *appeal*. Iabichino sostiene che *'il problema nasce con la serialità, la ripetitività e l'invadenza, che sono poi le logiche viziate del tradizionale advertising'*.

Un esempio pratico di come questo malessere si stia diffondendo è dato dall'ormai radicata obsolescenza dello strumento del guerrilla chiamato *flash mob*, il quale aveva, inizialmente, fini ludici o di difesa della libertà di espressione; ultimamente, e specialmente in Italia, la maggioranza dei flash mob ha assunto i caratteri di *Silent Rave*, in cui i partecipanti si radunano nel posto concordato con i propri lettori musicali e cuffie per ballare le proprie canzoni preferite per conto proprio. Questi vengono organizzati con amplissimo anticipo, anche di qualche mese prima della data

concordata, dunque si perde il carattere di estemporaneità tipico di queste manifestazioni, nonché si perde di originalità.

Questo perché, soprattutto, spesso azioni non riconducibili al guerrilla marketing vengono fatte risalire a tale panacea, e ciò avviene, in realtà, con molte panacee del marketing che hanno i contorni sfumati, tali da qualificarsi quasi come delle panacee omnicomprehensive.

Altro esempio assurdo alle cronache risale al 2009, quando, a Parigi, la **Coca Cola Company** ha promosso il nuovo formato, maggiormente ergonomico, della bottiglia tradizionale.

Furono stampati poster in velcro da applicare in luoghi strategici e molto frequentati ogni giorno quali le pensiline degli autobus, per cui le persone in attesa dei mezzi restavano letteralmente ‘attaccate’ ai cartelloni pubblicitari; ovviamente, l’invadenza della pubblicità ha generato repulsione nei parigini, dal momento che il velcro recava danno ai vestiti, rovinandoli.

Questa campagna è stata impropriamente definita di *ambient guerrilla marketing* dalla stessa società, e come tale è stata riconosciuta quando ha ottenuto risonanza globale, ma va detto che in realtà essa non sia altro che una campagna tradizionale, basata su mezzi ormai quasi banali come i poster, ripensata in chiave creativa.

Una vera azione di guerrilla, infatti, non si può limitare solamente all’impiego di risorse umane creative, perché è essenziale che colpisca il target in luoghi e momenti che non siano esplicitamente ricollegabili al momento promozionale.

Altro aspetto che differenzia il guerrilla marketing, *for profit* e non profit, dal marketing tradizionale è, come ampiamente trattato in questa sede, il *budget*. Jay Conrad Levinson, infatti, aveva teorizzato le panacee del marketing al fine di renderle strumenti adatti ai budget delle piccole e medie imprese, perchè comunicassero in modo non convenzionale salvaguardando le loro limitate risorse. Andrea Nardella, invece, asserisce che il grande successo del marketing non convenzionale debba essere imputato all’uso che ne hanno progressivamente fatto le grandi corporations, che, al giorno d’oggi, lo sfruttano per molteplici fini:

- Evitare di utilizzare i canali convenzionali, ormai poco credibili.
- Lanciare i prodotti di nuova generazione in modo appetibile.
- Cementare in modi sempre più innovativi le relazioni con il proprio target.

- Accelerare il posizionamento del prodotto, nonché la diffusione del sistema valoriale e dell'immagine pubblica dell'impresa.

Quindi, uno strumento che era stato pensato per favorire le piccole e medie imprese, ormai è diventato parte della routine delle grandi aziende, che possono approfondire investimenti maggiori e, dunque, creare campagne dal vasto impatto.

Da queste concause deriva che il guerrilla marketing, soprattutto nell'accezione *for profit*, sia ormai abusato soprattutto a causa delle corporations mondiali, che causano ripetitività nelle azioni, a discapito del valore di originalità che dovrebbe essere distintivo delle azioni di marketing non convenzionali. Questo comporta l'andare a ricondurre sotto la nomenclatura 'guerrilla marketing' anche delle pratiche di azione tipiche della promotion tradizionale, nella quale il perseguimento dell'originalità non esiste più.

Per questo motivo, l'ambito entro il quale il guerrilla marketing sembra essere ancora incisivo e funzionante è il *social guerrilla marketing*, ma non si deve pensare che esso sia sprovvisto di problemi.

Dal momento che le ONP operano non a scopi lucrativi, ogni ente che utilizzi il social guerrilla al fine della sensibilizzazione non deve focalizzarsi sul competere con enti simili, come avviene nelle aziende, proprio perché non è la leva della massimizzazione del profitto a guidare le decisioni organizzative.

Il problema, che coinvolge l'area non profit, quanto l'area jamming e persino no global, è di natura terminologica: 'non appena si utilizzano i termini dell'altro schieramento, ci si ritrova sul suo terreno, si riproduce il suo modo di porre problemi e dunque le soluzioni che inevitabilmente ne derivano. L'egemonia politica ed economica ha come vettore obbligato l'egemonia terminologica'<sup>45</sup>. Il fatto che le ONP si definiscano anti marketing è sostanzialmente una negazione che viene utilizzata come contrapposizione ad un sistema, e il rovescio della medaglia è sostanzialmente che non si propone alcuna alternativa, per cui si rischia di non creare alcun tipo di comunicazione, né migliore, né peggiore di quella dei brand contro i quali si tenta di operare.

---

<sup>45</sup> Bernard Cassen, autore della citazione, è giornalista e presidente ad honorem dell'organizzazione no global Attac-Francia.

Inoltre, se si guarda al *protest guerrilla marketing*, in particolare a quel filone che prende di mira le aziende e le loro filosofie aziendali, si nota che le aziende, soprattutto ultimamente, sapendo di essere bersagli dei *jammers*, hanno escogitato stratagemmi di successo per evitare situazioni che potessero calamitare l'attenzione dei media sulle azioni guerrigliere. Il movimento, dunque, costretto a pensare come le aziende 'nemiche', finisce vittima di questo circolo vizioso, e rimane in trappola. Esempio pratico è un'entità già citata in questa sede: **Adbusters**. Questa, ancor'oggi attiva, ancora si pone di contralto a realtà come l'alcolismo, il tabagismo e l'abuso di cibi spazzatura; tali realtà sono ormai radicate nel substrato contemporaneo, quindi gli attacchi nei confronti di esse, per quanto sensazionalmente possano essere strutturati, ormai non inducono più alla riflessione l'opinione pubblica, dalla quale sono percepiti come pedanti.

Adbusters, inoltre, si è trasformata in una realtà nociva e mai più credibile nel momento in cui è diventata un network di vendita per la contraffazione di cartelloni pubblicitari *et similia*. Infatti, sul sito della rivista si possono acquistare i cosiddetti 'kit per il perfetto sabotatore', per cui Adbusters, da detrattori ed altri gruppi di *jammers*, è stato identificato come l'ennesimo brand, il marketing per antonomasia nel settore dell'antimarketing. Ciò malgrado, il redattore Kalle Lasn continua a sostenere come la rivista possa ancora essere capace di scuotere le coscienze della realtà postmoderna.

In più, negli ultimi anni, la stessa industria pubblicitaria alla quale i *jammers* si sono tanto opposti ha iniziato a rispondere al fuoco, con dei messaggi pubblicitari che potessero anticipare eventuali sabotaggi. Questo perché, concomitantemente con quanto avvenuto nel marketing *for profit*, anche nel marketing delle organizzazioni non profit, quale che fosse lo scopo di queste, il reiterare le pratiche di guerrilla marketing ha comportato il potere di anticipare le varie mosse dei *jammers* ad opera delle grandi aziende, che dunque appaiono immuni da eventuali sabotaggi del genere. Esemplificativa fu la campagna '*Brand O*' realizzata da Diesel: un'affissione mostrava dei modelli bellissimi, vestiti secondo i canoni della moda, su uno sfondo che qualificava la pubblicità come mitica, secondo i modi di intendere la pubblicità di Floch (referenziale, mitica, sostanziale ed obliqua).

Ciò veniva mostrato alle spalle di un individuo indigente seduto sul marciapiede di una strada di una città apparentemente molto povera.

Scopo di ciò era, ovviamente, evitare qualsiasi tipo di contraffazione da parte dei jammers, soprattutto di quelle associazioni o, spesso, di quei gruppi il cui scopo è sensibilizzare l'opinione pubblica sulla esistenza di una sperequazione fra i redditi nelle diverse classi sociali.

Una pubblicità del genere, infatti, conteneva in sé elementi che gli attivisti avevano ampiamente sfruttato per palesare il contrasto fra la vita dorata decantata dalla promotion nel settore della moda e la realtà, molto meno patinata di quanto mostrato. I fermenti, ormai, risultano essere ripiegati su sé stessi, dunque autoreferenziali. Il fatto che siano autoreferenziali comporta che, ormai, molte organizzazioni risultino essere molto meno credibili, e ciò porta, in un circolo vizioso, ad assottigliare il già labile confine fra marketing *for profit* e marketing delle organizzazioni non profit.

## **CAPITOLO III**

### **Perché le Organizzazioni Non profit sfruttano le leve del marketing for profit?**

#### **Attori del settore e comparazione di campagne: Case Study**

### **3.1 Strategie di adattamento e standardizzazione *worldwide***

Alla luce delle analisi sinora svolte, è necessario contestualizzare le problematiche attinenti la scelta fra standardizzazione e contestualizzazione, o adattamento, della politica pubblicitaria, for profit e non profit, a livello internazionale.

Per *standardizzazione della politica pubblicitaria* si intende tutto quando concerne la combinazione brand/prodotto o servizio, compreso il messaggio pubblicitario, i mezzi di comunicazione, lo svolgimento del processo di elaborazione e le questioni di *budgeting*. Quest'ultima implicazione, strettamente economico/finanziaria, dipende dagli obiettivi che la campagna si prefigge nel contesto geografico in cui intende operare; lo stesso discorso può attuarsi per la scelta dei mezzi pubblicitari.

Invece, la vera definizione di una politica *ad hoc* si ha nel momento in cui si prende in considerazione il *messaggio*: le scelte possibili vanno dall'estremo della soluzione locale a quello, invece, della scelta unificata. Nella prima accezione, il processo creativo attinge al sostrato nazionale, per un migliore adattamento alla realtà nazionale, mentre nella seconda accezione lo stesso messaggio viene plasmato per adattarsi a ogni Paese target, senza discriminazione.

Nella prassi, si nota però che tali soluzioni sono, come detto, estreme e difficilmente riscontrabili allo stato puro, in quanto il *mainstream* è adattare localmente un *format* che sia standardizzato.

Esempio principe nell'ambito for profit è rappresentato dalla *Coca Cola Company*, il cui slogan originale è *'taste the feeling'*, tradotto in Italia come *'sensazione unica'*, in

Giappone come ‘*I feel Coke*’, in Cile come ‘*the feeling of life*’; l’esempio dimostra come sia il payoff a subire adattamento nazionale, non la reale portata del messaggio in sé.

La standardizzazione va inoltre a inficiare anche il processo di elaborazione e realizzazione della campagna; anche in tal caso, le scelte si incastrano in una sorta di continuum, ai cui estremi vi sono lo svolgimento *centralizzato* del processo e l’*autonomia* consentita alle unità locali.

Se si propende per un approccio **sovrnazionale**, l’operatore ha un target costituito da un segmento transnazionale: i consumatori sono sensibili alla comunicazione mediatica e si sentono cosmopoliti, i mezzi di comunicazione tradizionale li hanno forgiati, in un certo senso uniformando i gusti e le preferenze, nonché lo schema valoriale. Si tratta della strategia tipica delle grandi organizzazioni senza scopo di lucro, che ormai hanno affermato una organizzazione reticolare e capillare, come Amnesty International o UNICEF.

Se il **brand è sovranazionale e la pubblicità è locale**, il target non consente un approccio di tipo universale, quindi bisogna tener conto delle differenze a livello locale e adeguarsi ad esse intervenendo sulla comunicazione. In questo caso, operatori che differenziano i propri messaggi sociali sono tipicamente quelli che hanno una centralizzazione a livello di *mission* e delle diramazioni a livello locale che sono abbastanza coscienti del sostrato nel quale operano, quale The Red Cross, la cui controparte italiana è la Croce Rossa, ad esempio.

Se il **brand è locale e la pubblicità è sovranazionale**, si sta valicando una ‘*end zone*’, caratterizzata dalle barriere che le differenze linguistiche potrebbero rappresentare rispetto alla comunicazione interculturale; spesso il nome di un brand in altre lingue non rende adeguatamente, quindi serve creare dei *brand names* specifici al fine di penetrare ogni Paese target, per poter mantenere una politica di comunicazione unitaria. Non è un approccio tipico delle organizzazioni non profit, quindi prescinde dalla suddetta analisi.

Se **brand e pubblicità sono locali**, chiaramente la strategia da intraprendere è di tipo opposto alla standardizzazione; è infatti una tipicità di ambienti in cui le forze locali hanno un peso maggiore rispetto alle sovranazionali. L’approccio è adattabile in modo estremo alle differenze di stile di vita dei diversi Paesi, quindi è tipico delle organizzazioni, fondazioni e associazioni che operano a livello anche urbano, le quali, essendo molto in contatto con gli individui della stessa piccola realtà, ne conoscono gli

approcci e riescono a modulare i messaggi quasi segmentando in modo puro il pubblico con cui vengono a contatto.

Il beneficio della standardizzazione, a livello strettamente economico, è il trarre vantaggio dalle *economie di scala* che si possono ottenere dallo sviluppo centralizzato della strategia pubblicitaria; una politica che sia uniforme consente, inoltre, di stabilire una continuità nei vari Paesi in cui è implementata.

Tuttavia, rinunciare ad assumere una connotazione strettamente locale comporta il rischio che si venga considerati ‘stranieri’, cosa che non avviene contestualizzando l’attività pubblicitaria. L’organizzazione, in tal caso, aderirà alla cultura, al sistema valoriale e alle tipicità prettamente etnografiche del Paese target, adeguandosi alle diverse percezioni e abitudini degli individui da sensibilizzare. Ciò consentirà alla pubblicità di ottenere una maggiore efficacia a livello comunicativo.

È allora questo il motivo per il quale, dall’analisi delle campagne pubblicitarie delle organizzazioni non profit su scala mondiale, cogliamo delle tipicità a livello di area geografica che consentono un raggruppamento sulla base dei valori che si intenda veicolare in suddette aree, considerate maggiormente sensibili a certe problematiche piuttosto che ad altre.

Nei Paesi industrializzati, ad esempio, le organizzazioni senza scopo di lucro tendono a concentrarsi su problematiche quali i disturbi alimentari (Stati Uniti e Paesi anglosassoni), l’ambiente, i diritti LGBT (Spagna, USA, America Latina), l’istruzione universale, la tutela delle minoranze, i diritti dei bambini (Finlandia e, generalizzando, Paesi nordici).

Nei Paesi in via di sviluppo, al centro dell’azione degli operatori del Terzo Settore vi è la difesa dei diritti umani, della posizione nella società e del ruolo della donna, il debellare le malattie che ancora flagellano i Paesi più poveri, il tentativo di redistribuzione delle risorse al fine di risolvere il *gap* equitativo tra Occidente e resto del mondo.

A questo proposito, il *Global Journal* ha recentemente stilato una classifica delle migliori organizzazioni non governative al mondo, che può essere utile al fine di analizzarne i fini coerentemente con le premesse riferite all’adattamento geografico di cui sopra. Le ONG esaminate sono state valutate, dunque, in base ai criteri dell’**impatto sul territorio**, della **innovazione** e della **sostenibilità**. Le più rappresentative sono le seguenti:

- **Brac:** sede in Bangladesh, è l'organizzazione non governativa più grande del mondo e soddisfa i tre criteri proposti dalla fonte. Mantiene il focus sullo sviluppo e in particolare sul micro-credito, ma è riuscita a diversificare agendo sul settore dell'agricoltura, della istruzione e dei rischi derivanti dai cambiamenti climatici. La sua forza risiede nell'indipendenza economica, dal momento che dispone di un budget operativo coperto per l'ottanta per cento circa da donazioni di aziende for profit attive anche nel sociale.
- **Wikimedia:** ha la propria base operativa negli Stati Uniti ed è l'organizzazione che gestisce Wikipedia, accessibile su scala globale e quasi in ogni lingua. Ha il suo focus sull'istruzione, e, grazie al contributo di circa 100.000 volontari, riesce a perseguire l'obiettivo prefissato con circa 470.000.000 di visite al mese.
- **Danish Refugee Council:** organizzazione della Danimarca che opera nel campo umanitario, nasce a seguito della Seconda Guerra Mondiale e diventa punto di riferimento per l'assistenza di circa un milione e mezzo di persone in 35 Paesi. Collabora con il Danish Demining Group, al fine della messa in sicurezza di territori ex teatri di conflitti al fine di disattivare le mine antiuomo.
- **Medici Senza Frontiere:** famosa organizzazione nata in Svizzera nel 1971 per opera di 13 medici, incluso l'ex Ministro degli Esteri Bernard Kouchner, si occupa dell'assistenza medica in 68 Paesi. È finanziata per l'89% da privati, e questo le consente una indipendenza quasi unica, pur operando in settori strategici per molti regimi.
- **Cure Violence:** anche questa organizzazione nasce negli Stati Uniti, ha un ruolo molto attivo nel supportare leggi sul controllo delle armi da fuoco che aiuti alla prevenzione di episodi di violenza, quali le sparatorie intercorse nelle scuole negli ultimi anni. Monitora gli individui considerati più a rischio e nel corso degli anni i suoi programmi hanno contribuito a ridurre morti e feriti tra il 16% e il 34%.
- **Mercy Corps:** ha sede a Portland, ma è attiva in 41 Paesi con programmi di soccorso e assistenza a lungo termine per aiutare la società civile. La contraddistingue la capacità di adattamento a livello locale e l'utilizzo delle innovazioni per realizzare forme di sviluppo sostenibili; un esempio è l'intervento

in aiuto della popolazione di Haiti a seguito del terremoto del 2010, volto alla creazione di un sistema bancario che funzionasse su dispositivi mobili.<sup>46</sup>

Dai dati sopra citati, salta all'occhio la mancanza delle grandi Organizzazioni, note al grande pubblico per la loro azione di movimentazione a livello mondiale. Esse hanno rilevanza piena, invece, ai fini della suddetta analisi, perché queste rappresentano forse l'emblema dell'azione mediatica promozionale non profit, in quanto, disponendo di ampie risorse e di pieno riconoscimento anche da parte degli Esecutivi nazionali, hanno forse un credito maggiore a livello sovranazionale rispetto alle piccole organizzazioni citate e non, che sono flessibili e altrettanto efficaci ma non hanno budget che consentano loro di perpetrare azioni di impatto a livello globale sfruttando le leve del marketing non convenzionale.

### **3.2 Campagne tradizionali e non convenzionali – una comparazione**

Come già discusso nel secondo capitolo di questa analisi, soprattutto dagli anni Duemila si è assistito a un repentino mutamento nelle tendenze del marketing sociale, dovuto a modificazioni intercorse a livello di substrato sociale, che hanno reso obsolete le campagne di marketing fino a quel momento intraprese ai fini della sensibilizzazione e della movimentazione sociale.

Vediamo il tutto nel dettaglio assurgendo a punto di partenza i *modus operandi* delle organizzazioni non profit a partire dal secolo scorso.

Trattando del Terzo Settore si potrebbe pensare che la forza delle campagne risieda esclusivamente nel messaggio, ma non si potrebbe commettere un errore più ingenuo di questo; è vero che il messaggio è centrale, ma non è l'unico elemento che si trae dalle iniziative non a scopo di lucro, perché le vere novità si colgono in struttura e tecniche della strategia pubblicitaria, complesse e ricche di contenuti. Sicuramente, non trattando tematiche leggere, il problema si pone dal punto di vista del rendere il tutto appetibile e, soprattutto, ricordabile.

La promotion 1.0 per antonomasia, nel campo del non profit, è la cosiddetta '*pubblicità progresso*': il nome è tratto dalla omonima Fondazione, appunto **Pubblicità Progresso**, nata, sulla scia dell'americana Advertising Council, in Italia nel 1971, il cui scopo è la

---

<sup>46</sup> L'articolo completo è reperibile su: [http://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/top\\_100\\_ong\\_2013](http://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/top_100_ong_2013)

soluzione di problemi morali ed educativi riguardanti la collettività tramite la realizzazione di campagne pubblicitarie distribuite gratuitamente. I primi interventi riguardarono la raccolta di sangue per trasfusioni, l'ambiente, il tabagismo, per poi virare sulla sensibilizzazione sulla tematica dell'AIDS, sul razzismo, sull'automiglioramento. Prescindendo dai risultati prodotti dalle campagne, quindi dalla risonanza che tale tipo di promotion possa ancora avere in quanto veicolata tramite il mezzo trasmissivo per eccellenza, ossia la televisione, essa è risultata ormai stantia e poco adattabile alle esigenze del fundraising del pubblico del ventunesimo secolo. Le problematiche sono legate a due ordini di problemi:

- **Poca efficacia del mezzo televisivo:** il tema è già stato affrontato nel secondo capitolo; si faceva riferimento al fatto che, ormai, il target sia stato bombardato da qualsiasi stimolo propagabile dai mezzi tradizionali di comunicazione, al punto tale da risultare impermeabile alle sollecitazioni dei marketing manager, che operino per il for profit o per il non profit. Il risultato di ciò è risultato in una insensibilità ai messaggi veicolati per radio, televisione o a mezzo stampa, con la conseguenza che i marketing manager che operino per il non profit devono ingegnarsi al fine di pervenire a soluzioni creative dall'ampissimo impatto emotivo, capaci di generare reazioni anche violente nel pubblico e, soprattutto, da far sì che l'apprendimento inconscio faccia memorizzare il messaggio. Da qui emerge l'esigenza di sfruttare il marketing non convenzionale, così efficace in ambito for profit, per favorire lo sviluppo del Terzo Settore 2.0.
- **Sentimenti che vengono sollecitati:** da un campione di intervistati ai fini di questa analisi, è emersa la tendenza del target obiettivo delle pubblicità progresso a cambiare canale nel momento in cui queste compaiono sullo schermo. La motivazione è molto semplice, tuttavia complessa da risolvere: l'individuo, che sia impegnato o meno a livello sociale, si sente rimproverato, prova sentimenti di vergogna, e ciò non fa che suscitargli fastidio e, dunque, disinteresse. Le canoniche pubblicità delle organizzazioni non profit, infatti, hanno uno schema quasi considerabile 'tipico': il video trasmesso ritrae situazioni al limite, con colonne sonore caratterizzate da un crescendo di drammaticità; gli speaker spesso parlano in modo monotono, esortando a donare tramite numeri di telefono, ma

l'esortazione pare quasi un rimprovero, che induce, quasi istantaneamente, a suscitare un atteggiamento di indisposizione nei confronti del messaggio stesso.<sup>47</sup> Altra metodologia convenzionalmente sfruttata dai marketing manager ante Duemila consisteva nella predisposizione di campagne di *fundraising*: definita dai guru della materia come *'non è la scienza della raccolta dei fondi, ma è la scienza della sostenibilità finanziaria di una causa sociale, è un mezzo e non un fine'*<sup>48</sup>, dipende anche dalla cultura filantropica e della donazione che rende evidente il legame fra l'organizzazione e l'ambiente in cui opera. Il fundraising comporta una funzione di *governance* da parte dell'organizzazione, che controllerà dunque la compatibilità fra risorse, mezzi, ambiente operativo e sua mission. La pratica è indubbiamente influenzata dallo spirito filantropico; infatti, la donazione non ha, per ovvi motivi, la connotazione di elemosina o tassa, ma è frutto di uno scambio volontario fra soggetti che perseguono lo stesso obiettivo. Lo stesso verbo alla radice del termine, *'to raise'*, non implica meramente il raccogliere fondi, ma il loro *sviluppo*, al fine di perpetrare i fini sociali dell'organizzazione.

L'esperienza italiana si sviluppa intorno a **Telethon Italia**: la maratona televisiva viene creata nel 1990 da Susanna Agnelli, collaborando con l'Unione Italiana Lotta alla Distrofia Muscolare, al fine di finanziare e promuovere la ricerca scientifica sulle malattie genetiche rare; con i fondi raccolti grazie a tale iniziativa promossa dalle reti RAI, la Fondazione Telethon, ovviamente senza scopo lucrativo e patrocinata dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, ha scoperto la cura di malattie quali la ADA-SCID, malattia infantile che costringeva i piccoli affetti a vivere dentro una bolla sterile. L'attività di raccolta fondi di Telethon si articola sui tradizionali canali come il 5x1000 e le donazioni spontanee, ma anche e soprattutto tramite specifici accordi con aziende sostenitrici e tramite la creazione di eventi ad hoc, prescindendo chiaramente dalla tradizionale maratona Telethon che si organizza annualmente in RAI a partire dal 1990.

Il problema del fundraising, prescindendo dall'esperienza italiana, una delle poche realmente di successo, riguarda principalmente l'approccio degli operatori: dal campione emerso dalle ricerche perpetrate in questa sede, la maggioranza degli intervistati

---

<sup>47</sup> fonte: [www.bulsara.it](http://www.bulsara.it)

<sup>48</sup> Rosso, H.A., *'Achieving excellence in fundraising – A comprehensive guide to principles, strategies and methods'*, 1991

(approssimativamente il 77%) ha riscontrato un approccio improntato alla eccessiva, quasi fastidiosa, familiarizzazione con il potenziale target, che si sente praticamente aggredito e, dunque, non è propenso neanche all'ascolto del messaggio sociale. Tra l'altro, il 36% del campione ha affermato di provare fastidio all'approcciarsi degli operatori, dal momento che essi tendono a posizionare le loro postazioni di lavoro in luoghi caratterizzati da affluenza obbligata, quali i marciapiedi, i dintorni delle fermate della metropolitana (nelle grandi città), le zone pedonali, luoghi ove il traffico di individui è garantito. Gli intervistati asseriscono che, dovendo, spesso obbligatoriamente, transitare in determinati snodi nevralgici, talora si ritrovino a pensare a percorsi alternativi pur di evitare di incorrere in operatori di organizzazioni umanitarie, i quali scelgono, invece, dati luoghi proprio perché vi è affollamento di passanti.<sup>49</sup>

Come si nota dalle implicazioni emerse, i problemi legati all'implementazione di strategie di marketing convenzionale sono, a loro volta, riconducibili a un approccio ormai datato a quello che è il potenziale target; molte organizzazioni umanitarie, infatti, hanno visto la propria influenza ridursi a seguito della modificazione del sostrato sociale intercorsa nell'ultimo ventennio, e hanno dovuto fare posto ad organizzazioni più efficaci nel cogliere le dinamiche sociali e, soprattutto, nel raccogliere la sfida offerta dalle strategie di marketing non convenzionale di successo nel campo for profit.

Sfida che è resa maggiormente avvincente grazie al progresso dei social networks: una ricerca ad opera di Eugenia Burchi e Laura Cardarella, attive in Blogmeter, ha analizzato il passaparola sull'intero social web italiano riguardo 40 organizzazioni non profit, leader per fan e followers su Facebook e Twitter, selezionate da un panel di 250 organizzazioni, confrontandone le performance social; tra le non profit più discusse si distinguono *Legambiente, Croce Rossa Italiana, Caritas, Greenpeace e il Comitato Italiano per l'UNICEF*, mentre, a livello di tematiche, sono emerse quelle legate alle emergenze umanitarie, cause legate alla salvaguardia ambientale, discussioni relative alla contestazione del '*decreto sblocca Italia*', con critiche al via libera alle trivellazioni nei mari italiani ad opera delle compagnie petrolifere.

Ciò che emerge dalla suddetta ricerca è che gli utenti online, in misura maggiore al target obiettivo tradizionalmente scelto dalle organizzazioni che si avvalgono dei mezzi

---

<sup>49</sup> Elaborazione personale: analisi effettuata su un campione di 105 individui intervistati, tra i 25 e i 60 anni. Città di Roma e Cosenza.

convenzionali di promotion, sono propensi alla partecipazione alle campagne di sensibilizzazione; esempi ne sono la campagna **#StopEbola** di Medici Senza Frontiere, **#NonFossiliziamoci** di Greenpeace, **#InDifesa** di Terres Des Hommes. Alcuni dei messaggi più positivi veicolati riguardavano storie di successo, come le storie dei pazienti riusciti a guarire dall'ebola grazie all'azione umanitaria di Medici senza frontiere. Gli utenti della rete, peraltro, sono particolarmente sensibili in merito a questioni critiche legate alle organizzazioni, se si tratta di scelte incoerenti con le mission delle ONLUS; in conseguenza di ciò, è fondamentale che gli operatori delle organizzazioni non profit che abbiano come fulcro della propria comunicazione il marketing tramite social media si occupino di un accurato monitoraggio della rete che garantisca interventi tempestivi in risposta di crisi mediatiche. Gli utenti *Facebook* che tendono a interagire con maggior costanza e partecipazione sono le **donne**, che prediligono i contenuti legati agli animali. **Emergency, Medici senza Frontiere e GreenPeace** hanno invece le community più estese.

Il discorso è diverso per *Twitter*: la maggioranza degli utenti è di sesso **maschile**, e **Emergency e GreenPeace** sono le associazioni con base di followers più estesa, anche perché la seconda tende a pubblicare molti più contenuti e risulta essere il profilo con maggior *engagement* se si tratta del Terzo Settore.<sup>50</sup>

A livello di pratiche, molto diffuso risulta il viral social marketing, panacea sfruttata quasi fino all'abuso dai brand for profit, e che invece ha i suoi caratteri più interessanti in ambito non profit. La campagna dei record, sui social media, è stata quella dell'*Ice Bucket Challenge*, promossa in Italia da *Aisla Onlus*, che ha generato in tutto 158.000 tweet, raggiungendo un potenziale di 195 milioni di utenti, anche grazie alla partecipazione, e conseguente donazione, di numerose celebrities, tanto è vero che si sono raccolti, solo in Italia, 2.400.000 euro.

Ciò che, caso per caso, è emerso come tendenza è il nuovo approccio della *comunicazione positiva*<sup>51</sup>: sottolinea i risultati cui si è pervenuti nel tempo, nonché l'impegno degli operatori, i quali vanno coinvolti in prima persona nella stessa attività di comunicazione, per annullare le distanze fra operatori e utenti finali, che sono i destinatari dei messaggi, e questa è la vera peculiarità del marketing per il non profit del Ventunesimo secolo. Tale

---

<sup>50</sup> Fonte: [www.blogmeter.it](http://www.blogmeter.it)

<sup>51</sup> Dal Webinar di Luca Visone.

strategia viene confermata anche dalla realtà dei fatti: le associazioni medio-piccole tendono a implementare questo tipo di azioni comunicative di grande efficacia, nonostante i piccoli budget, e questo ne denota il successo non unicamente su base locale. Ciò che conta, nell'approccio moderno alla comunicazione sociale per il non profit, è raccontare le storie vere dell'associazione, tenendo presente che gli individui donano e si fanno coinvolgere solo attraverso una *comunicazione trasparente*.

Questo approccio di tipo sentimentale, che a tratti ricorda il tentativo di creare una tribù tipico del tribal marketing, insieme all'utilizzo del social guerrilla e del social viral marketing, la cui analisi è stata trattata nel secondo capitolo della suddetta discussione, spiega il successo delle iniziative di promotion delle organizzazioni non profit che hanno saputo, e sanno, sfruttare la congiuntura favorevole al dinamismo e alla innovazione nel campo del marketing.

### **3.3 Case Study – esempi reali di campagne non convenzionali di imprese non profit**

#### 3.3.1 Amnesty International – i precursori dell'unconventional social marketing

Amnesty International è una ONG internazionale, capillarmente diffusa, la cui mission è la *difesa dei diritti umani*; il suo scopo sarà dunque la promozione del rispetto dei diritti umani sanciti all'interno della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, allo scopo, soprattutto, di prevenire eventuali violazioni.

Viene fondata nel 1961 dall'avvocato inglese Peter Benenson, ad oggi l'organizzazione conta ormai oltre sette milioni di sostenitori, i quali si distinguono in 'soci' (che hanno un potere decisionale effettivo nell'assemblea generale dell'ONG) e in 'finanziatori' (che meramente donano, mensilmente, una quota o volontaria o prefissata all'organizzazione), e che sono distribuiti in più di 150 nazioni. L'ONG opera, dunque, in favore di coloro che sono incarcerati per motivi di coscienza, cui l'appartenenza a una determinata etnia, a un orientamento politico o ad un credo religioso ha causato la privazione di ogni libertà personale; inoltre, è rinomata per la propria opposizione, senza riserva, a ogni forma di tortura o alla pena di morte.

Per perseguire tale scopo, Amnesty svolge attività di ricerca continua, ricorrendo ad azioni spesso caustiche per far cessare gli abusi dei diritti alla integrità fisica o mentale,

le azioni lesive della libertà di coscienza e di espressione e per promuovere iniziative a tutela delle diversità.

Prescindendo dai successi storicamente registrati a livello di azioni di tutela e di protezione dei diritti umani, Amnesty si configura come un pioniere nel campo della comunicazione di marketing non convenzionale, avendo perpetrato iniziative dal vasto impatto psicologico, allo scopo di favorire la memorizzazione dei messaggi veicolati, spesso anche impiegando immagini crude, rappresentando, usando la tecnica del *masquerade* e del *camouflage*, scene di vita quotidiana in Paesi dilaniati dalla guerra o dal contrasto sociale, in modo da favorire la movimentazione e la fidelizzazione alla causa.

Una delle iniziative di maggior successo dell'organizzazione è stata la creazione del servizio *MailUp*: obiettivo di questo, oltre alla sensibilizzazione della *customer base* tramite un piano dedicato di email marketing, è fidelizzare gli utenti firmatari tramite l'invio di email con aggiornamenti sui casi che è possibile risolvere grazie al loro contributo; altri obiettivi sono la creazione di *engagement* tramite il racconto di storie positive, insieme con il fare *upselling*, ossia sfruttare la nuova occasione di contatto al fine di spingere alla firma di nuove petizioni ed alla donazione.

Amnesty orienta quest'attività preminentemente alla raccolta di firme: il piano prevede l'invio di 3 newsletter di petizioni e una newsletter editoriale con cadenza mensile; le campagne hanno in comune l'identità grafica, le *call to action* chiare e lo *storytelling* che ha come protagoniste le storie di valore e di successo.

Nel momento in cui una storia si vada a concludere positivamente, Amnesty International aggiorna nel dettaglio i sostenitori che abbiano firmato l'appello; ciò consente di creare un filo diretto con i propri supporters, dimostrando concretamente che anche solo con l'apporto della propria firma sia possibile mutare le circostanze sfavorevoli dei destinatari degli appelli. Un esempio riguarda la storia di successo di *Fred e Yves*, incarcerati a seguito del loro tentativo di coinvolgere giovani nelle manifestazioni di pace nel loro Paese, la Repubblica Democratica del Congo; dopo l'invio della mail, Amnesty International ha ricontattato i firmatari della petizione in loro favore per raccontare la storia della liberazione dei giovani.

Rispetto alle newsletter tradizionali, le email 'di buona riuscita' sono pari al 46,7% delle email in toto inviate dall'ONG, ciò a dimostrazione che i firmatari sono considerati parte

integrante dell'associazione, conseguenza delle *best practices* dimostrate dall'organizzazione stessa.

A prescindere dall'*engagement*, i meriti di Amnesty in qualità di innovatori sono visibili nelle campagne di marketing non convenzionale perpetrate nel corso degli anni; l'organizzazione ha funto da apripista nello sfruttamento di mezzi ad altissimo impatto emotivo, tra social viral e guerrilla marketing, e il caso di questa organizzazione è utile al fine di comprendere come le panacee del marketing tradizionale siano ampiamente fruibili dalle organizzazioni senza scopo di lucro esattamente allo stesso modo, e forse con risultati nettamente più palpabili e riscontrabili, delle aziende che operano seguendo lo scopo lucrativo.

I casi proposti di seguito sono quelli che, ai fini della discussione, sono sembrati di maggior rilevanza.

### **1. It's not happening here, but it is happening now.**

La campagna in questione viene creata dall'agenzia Walker, sede in Zurigo, ed ha come oggetto 200 singoli posters, ognuno dei quali meticolosamente adattato all'ambiente nel quale è stato affisso, i quali mostravano scene reali (e realistiche) di abuso dei diritti umani. Il punto di partenza necessario, in tal caso, per i marketing manager di Amnesty International, è stato la creazione di una campagna *ad hoc* per soggetti di ampia sensibilità, ben sapendo che l'intento non fosse strumentalizzare il dramma<sup>52</sup> : *'advertising for touchy subjects doesn't profit from exaggeration'*.

La campagna era tesa a colpire il pubblico svizzero e lo scopo primario riguardava non solo meramente renderlo partecipe delle questioni riguardanti l'abuso dei diritti umani, quando stimolarvi attorno una discussione. I manager non avevano idea dell'eventuale feedback, dal momento che la campagna orbitava intorno a temi molto caldi e crudi; le immagini scelte per essere utilizzate nei posters riguardavano scene reali fotografate da reporter che avevano assistito ad esse, e che quindi erano stati in grado di testimoniare gli abusi, e i poster in tal modo realizzati sono stati dunque giustapposti al background esistente in luoghi quali le pensiline degli autobus, aree circostanti negozi o vie trafficate.

---

<sup>52</sup> Pius Walker, direttore del team preposto alla campagna, nel comunicato seguente al lancio.

Un poster, ad esempio, ritraeva il trattamento brutale destinato ai prigionieri di Guantanamo Bay nel bel mezzo di uno snodo nevralgico di Zurigo; un altro, affisso ad una pensilina degli autobus di Berna, invece ritraeva un bambino affamato. Ognuno corredato dalla tagline *'it's not happening here but it's happening now'*.

Il tutto è stato possibile sfruttando l'economica leva del visual advertising tramite poster, una tecnica che apparirebbe come abbastanza desueta considerando i potenti mezzi tecnologici di cui si dispone, ma il tutto funzionale a far comprendere al pubblico, in tal caso svizzero, che tipo di azioni combatte Amnesty International con il suo operato. Il successo è dovuto al fatto che la campagna ha creato un *trigger effect* che ha stimolato la relazione fra il target e i creativi della campagna, dal momento che il concept, in generale, era talmente potente da generare un effetto sorpresa che immediatamente attraeva l'attenzione del pubblico target. Uno dei problemi principali con cui Amnesty si è dovuta confrontare è stato lo scorporare la scena eletta per il poster dal contesto nel quale era stata fotografata, nonché il fare i conti con i continui riaggiornamenti dei layout urbanistici che caratterizzano le città in crescita nel Ventunesimo secolo, quindi con il doversi muovere in fretta dopo aver individuato i luoghi caldi.

Figura 8 – poster pubblicitario ‘It’s Not Happening Here But It’s Happening Now’ sulle prigioni di Guantanamo



Figura 8: Archivio Campagne Agenzia Walker, Zurigo.

Altro indice di successo della campagna è stato il coinvolgimento dei social media: oltre 400 blog hanno discusso di essa, e il website di Amnesty ha visto aumentare di venti volte le visite giornaliere rispetto al normale<sup>53</sup>. Il successo ha avuto strascichi tale da far sì che la campagna fosse estesa ad altre nazioni occidentali, con il conseguimento inoltre di premi quali l’Art Directors Clubs e il Corbis Creativity for Social Justice Award, nonché un aumento delle donazioni pari a 20.000 dollari devoluti ad Amnesty Switzerland (donazione corrispondente al doppio stanziato per diffondere la campagna in modo capillare).

Il tutto a dimostrazione che una campagna di successo si basa spesso sulla semplicità, partendo dal presupposto che gli individui, pensando agli abusi dei diritti umani, pensano ad una realtà talmente lontana dalla propria da sembrare quasi *fictional*, dunque la

---

<sup>53</sup> Daniel Meienberger, marketing manager di Amnesty International.

campagna in questione punta a rimarcare che il fatto che un evento non accada dove si è abituati a vivere non comporta che esso non stia effettivamente accadendo.

## 2. Tyrannybook

L'iniziativa in esame parte dal riconoscimento che, al giorno d'oggi, i social network hanno una invasività sempre più profonda nella vita delle persone, pertanto, invece di sfruttarli solo a fini *leisure*, potrebbe essere interessante proporre un utilizzo alternativo di essi, volto a costruire *awareness* sull'esistenza di abusi sui diritti umani in regimi radicati in una serie di Paesi del mondo ancora oggi.

Campagna creata da Leo Burnett per Amnesty International Portugal, Tyrannybook è una piattaforma dove gli iscritti possono candidare la presenza di nuovi tiranni o discutere, rimodernando la ormai obsoleta pratica del *forum*, di diritti umani sui profili di quelli già presenti nel sistema. Non si effettuano le classiche 'richieste di amicizia', ma ci si qualifica nel ruolo di *observers*, al fine di essere informati e di conoscere ogni violenza perpetrata dai tiranni.

Figura 9 – Interfaccia grafica 'Tyrannybook'

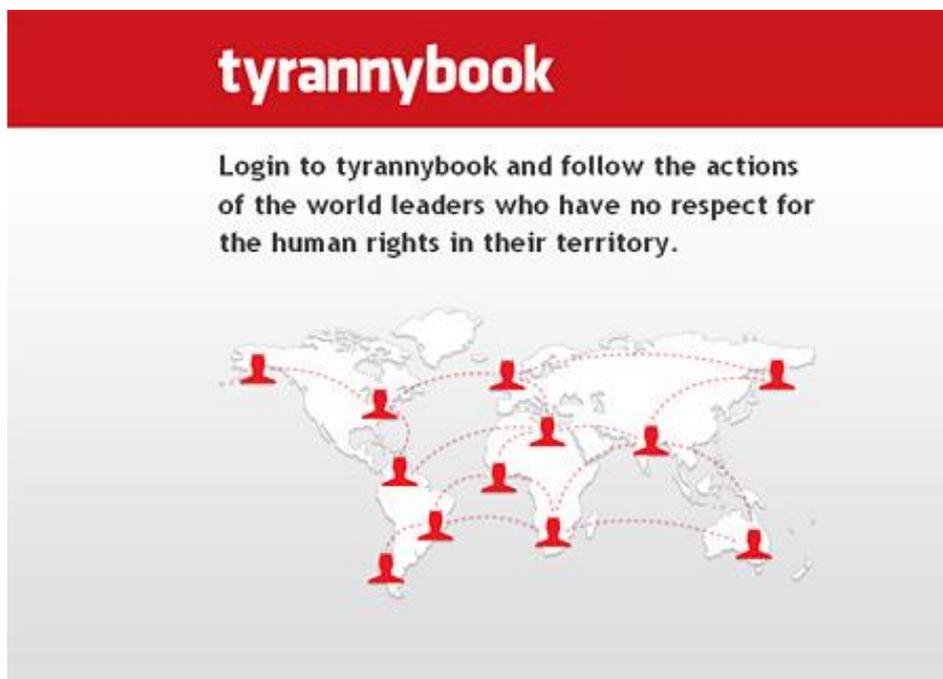


Figura 9 – Archivio campagne Leo Burnett Agency

Nel 2010 gli iscritti erano 10, dal dittatore dello Zimbabwe fino a quello della Chechnya<sup>54</sup>. L'iniziativa viene diffusa tramite un video virale che, quasi come un tutorial, informa dell'esistenza della piattaforma, spiegando dunque come accedervi, nonché il funzionamento basilare e gli obiettivi, tra cui spicca, come principale, l'idea che la causa dei diritti umani vada abbracciata solo a seguito di una accurata informazione. Punto focale è, dunque, la presa di posizione che precede la consapevolezza, cui consegue l'adesione alla causa.

Al momento, la piattaforma è stata temporaneamente chiusa per la presenza di troppi utenti; temporaneamente perché vi sono finanziatori che avrebbero intenzione di supportare l'iniziativa. Da Amnesty International Portugal si dicono, invece, soddisfatti della risonanza acquisita: *'la buona notizia è che Tyrannybook ha dimostrato che la causa dei diritti umani è più forte che mai'*<sup>55</sup>.

Tyrannybook, dunque, è stato concepito come Facebook: al posto degli amici vi erano gli alleati e l'attenzione era posta sul dittatore 'cercato' sulla piattaforma; essi, invece dei fans, potevano contare sugli *observers*. La grafica seguiva quella delle interfacce naturali, che focalizzano l'attenzione sul fare e non su 'come fare': infatti, è stata progettata come identica a quella di Facebook, ma in rosso invece che in blu.

Anche stavolta il successo della campagna è stato garantito dalla sua semplicità soprattutto applicativa: ormai quasi ogni individuo proveniente da Paesi industrializzati ha un profilo Facebook, che aggiorna più volte al giorno per ottenere informazioni sugli individui che fanno parte della propria cerchia di amici. L'innovazione sta nel fatto che, da una interfaccia ormai diventata parte integrante della quotidianità, si potessero estrapolare nuovi significati, dunque utilizzi alternativi e innovativi: nel qual caso, essa risultava essere il veicolo dell'informazione e della discussione sui regimi dittatoriali ancora persistenti in numerosi Paesi al mondo, i quali abitanti non hanno alcuna tutela nemmeno delle basilari libertà individuali. Lo scopo si raccorda a quello della campagna *'it's not happening here but it's happening now'*: rendere il pubblico cosciente della negazione dei diritti fondamentali e renderlo consapevole che, solo perché esso non ne sia direttamente interessato, non significhi che non stia accadendo, dunque che non vi sia

---

<sup>54</sup> [www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)

<sup>55</sup> Dal comunicato conseguente alla chiusura di Tyrannybook, Amnesty International Portugal, 2010.

la necessità di parlarne o quantomeno di esserne edotti. Il tutto corredato da una interfaccia ormai familiare e di un video diventato virale nel breve periodo di diffusione (3 mesi) non poteva che rivelarsi un successo annunciato.

### 3. Mai più spose bambine!

Si tratta di una iniziativa messa a punto da Amnesty International Italia risalente al 2015, il più recente fra i casi finora considerati. È un chiaro esempio di *masquerade*, o meglio, di come questo strumento possa essere adattato per abbracciare le esigenze del marketing non convenzionale e per rendere maggiormente rimarchevoli le tematiche concernenti, stavolta, i diritti dell'infanzia.

Avviene tutto il 26 ottobre 2015: a Roma, davanti al Pantheon, si è tenuta la simulazione di un matrimonio precoce e forzato fra una bambina di undici anni e un uomo visibilmente più grande di lei. Gli invitati alle nozze, attivisti di Amnesty International Italia e altre comparse in abiti da cerimonia, si stavano raccogliendo attorno alla coppia, festeggiandola, finché non hanno interrogato la sposa bambina sulle sue sensazioni del momento.

Figura 10 – Giorgia, l'attrice bambina, ritratta a masquerade svelato



Figura 4 - dagli archivi di Amnesty International Italia, [www.amnestyinternational.it](http://www.amnestyinternational.it)

A quel punto, Giorgia, l'attrice bambina protagonista della campagna *'mai più spose bambine'*, ha testimoniato come le fosse stata, in quel momento, sottratta l'infanzia dallo sposo, interpretato dal direttore di Amnesty International Italia Gianni Rufini, e dall'officiante, il portavoce dell'ONG Riccardo Noury; la campagna è tuttora online, dal momento che il video di essa è diventato virale in poco tempo<sup>56</sup>, ed ha ancora un'ampia risonanza mediatica poichè ciò che l'ha resa così di successo è stata, sostanzialmente, una componente già analizzata nei precedenti capitoli di questa trattazione: la sensazione di *straniamento* causata dal capovolgimento di una scena non desueta, un matrimonio, che viene trasformata nell'emblema delle condizioni in cui versano le bambine dei Paesi poveri. I passanti, nel vedere la scena e nel rendersi conto del paradosso, in un Paese industrializzato o comunque garante dei diritti fondamentali dell'infanzia, hanno più volte, come mostra il video, tentato di portare la bambina presso i servizi sociali, o di avvisare le forze dell'ordine per predisporre l'arresto dello pseudo-marito. Lo svelamento finale della messinscena, con il ripristino della situazione di normalità e con una *call to action* molto precisa, ha fatto sì che le donazioni aumentassero esponenzialmente nell'arco di tempo in cui la campagna è stata promossa, e che l'iniziativa restasse impressa nella memoria di coloro che avevano assistito fisicamente o che avevano avuto modo di vedere il video. Anche stavolta, sfruttando strumenti che fanno leva sulla sfera emotiva del target, quali il senso di indignazione e la conseguente partecipazione ad una causa sociale di ampio respiro, Amnesty International si è posta come l'organizzazione più aggressiva, quasi politicamente scorretta, ma più *engaging* e più efficace fra le ONG capillarmente diffuse *worldwide*, ed è la lampante dimostrazione di come le leve del marketing non convenzionale, se usate in modo critico, intelligente e anche rischioso (il rischio è di *mancato engagement*: individui potrebbero provare solo sentimenti polarmente opposti rispetto a quelli che gli operatori si attendono, e ciò causerebbe un distacco o un contatto mancato fra questi e il target che doveva essere sensibilizzato), possono essere più utili ad un ambito non profit piuttosto che al mercato del for profit, ormai quasi incapace di cogliere le opportunità che queste leve offrono.

---

<sup>56</sup> Fonte: [www.amnestysolidale.it](http://www.amnestysolidale.it)

### 3.3.2 Organizzazioni non profit e provocazione – il caso UNICEF

Il *Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia*, ossia l'**UNICEF**, nasce nel 1946 ad opera delle Nazioni Unite, al fine di aiutare i bambini vittime della Seconda Guerra Mondiale; ha sede a New York ed è presente in 190 Paesi, avendo esteso la propria mission originaria all'*assistenza umanitaria* per bambini e per le loro madri in tutto il mondo, e concentrando il loro operato nei Paesi in via di sviluppo. L'UNICEF può contare su contributi volontari di Paesi, governi e privati ed è talmente noto per l'impegno profuso nelle cause seguite da essere stato insignito del Premio Nobel per la pace nel 1965.

La particolarità dell'UNICEF, nell'ambito delle sue campagne di marketing, è storicamente la sua evoluzione: attraverso un'adeguata osservazione dei trend sviluppatisi nell'ambito for profit, i marketing manager di UNICEF hanno profuso iniziative di volta in volta al passo con i tempi, riuscendo a imporsi, nel sostrato sociale, come ente senza scopo di lucro il cui scopo è la tutela dei diritti dell'infanzia e della maternità, affidabile e, anzi, cui il target obiettivo ha piacere a devolvere fondi per favorirne l'operato<sup>57</sup>.

Allora, l'evoluzione si dimostra dal fatto che, sin dalla nascita, l'UNICEF abbia tentato la mobilitazione delle coscienze in molti modi: dai tradizionali flyers, alle campagne cartacee diffuse a mezzo stampa, alle pubblicità tipo-progresso trasmesse in prima serata o in orari strategici in televisione, agli *advertisement* in forma di poster o di cartelloni.

Nell'ultimo ventennio, il Fondo sta abbracciando le tendenze del marketing non convenzionale, instrandosi, però, in una traiettoria leggermente desueta, ovvero la provocazione dissacrante e, secondo i critici, fine a sé stessa. Quindi, da un lato si ha una promotion 2.0 delicata ma al passo con i tempi, che mira a sensibilizzare soprattutto un target di tipo femminile, più ricettivo riguardo le problematiche concernenti la maternità, e dal lato polarmente opposto si ritrovano delle campagne molto aggressive e molto provocatorie, le quali hanno come obiettivo la rottura con i canoni convenzionali in senso anche dissacrante, dunque sono molto più memorizzabili ma anche, e soprattutto, molto più esposte al rischio di critiche e di posizioni di completo dissenso.

---

<sup>57</sup> Da un sondaggio creato *ad hoc* per questa sede, gli individui intervistati hanno affermato di conoscere, fra le organizzazioni proposte, meglio l'UNICEF, e di avere piacere a donare al fondo perché la mission risulta coerente con lo stanziamento dei fondi, quindi si ha trasparenza nella relazione fra operatori e sostenitori.

I case study dimostreranno la suddetta tesi: due si rifaranno alle campagne *emotional*, l'ultimo sarà il caso, molto noto, del *'Cholera for Sale in NY'*.

### **1. Ahora No Podemos Parar!**

UNICEF, per questa campagna di comunicazione non convenzionale, si affida alla comunicazione *on street* in Spagna, puntando sulle emozioni per toccare il cuore delle persone e sensibilizzarle sul tema della mortalità infantile. Nonostante i successi del fondo dagli anni Novanta del Novecento in poi, ancora oggi più di 17000 bambini muoiono quotidianamente per cause evitabili; la campagna spagnola, in collaborazione con l'agenzia **Ymedia**, ha come obiettivo la raccolta di fondi, chiedendo agli individui di inviare un sms ad un numero con la parola UNICEF.

A questo scopo, è stata prevista l'installazione di *billboards interattivi* nelle strade di Madrid, che riportano un primo piano ad occhi chiusi del bambino protagonista della campagna, Iridè, originario del Burundi, accompagnato dalla tagline che richiede l'invio dell'sms. Quando si invia il messaggio, succede una cosa inaspettata: il bambino apre gli occhi e ringrazia coloro che, donando, aiutano lui e tutti i bambini africani<sup>58</sup>. Le reazioni dei passanti sono documentate da un video divulgato sul canale Youtube di Unicef Spagna: ciò che colpisce sono le reazioni coinvolte dei passanti, che non esitano a inviare l'sms al numero. Questo risultato dimostra come la gente sia *ben disposta nei confronti della contribuzione per cause nobili* come quelle profuse da UNICEF, cui tutti possono partecipare con un minimo sforzo.

---

<sup>58</sup> Il video è presente sulla piattaforma Youtube di UNICEF come 'La campagna spagnola di UNICEF Comitè Español'

Figura 11 - Iridè, protagonista della campagna, e tagline #AhoraNOpodemosparar



Figura 11: dagli archivi di [www.unicef.es/ahoranopodemosparar](http://www.unicef.es/ahoranopodemosparar)

Il video ha un forte impatto emotivo, e secondo il piano di comunicazione del fondo sarà utilizzato e divulgato come contenuto virale sui social network e sui canali web: si nota dunque il binomio social network/viral social marketing. Un binomio vincente, dal momento che garantisce la massima visualizzazione, una amplissima base di utenza, poiché i potenziali donatori sono coloro che visitano i social networks a fini informativi e che, di fronte a iniziative quali quella in parola, non restano indifferenti ma, anzi, sono motivati a partecipare, *ritwittando* o condividendo il video per convincere la propria cerchia di amici e conoscenti, o anche la propria sfera di influenza in genere, a non restare indifferenti rispetto alle cause sociali.

## 2. Be a Mom for a Moment

Questo caso è risalente al 2009, ed è una iniziativa di social guerrilla marketing che mira a creare una maggiore *awareness* rispetto ai diritti dell'infanzia. UNICEF Finlandia aveva come obiettivo, infatti, rendere i cittadini finlandesi coscienti del fatto che esistono più di 145 milioni di bambini abbandonati o orfani in tutto il mondo, e una ampia percentuale di questi, paradossalmente, è concentrata nei Paesi del Nord, non tanto per le condizioni di vita (questi Paesi, infatti, sono fra i più ricchi al mondo), quanto perché le condizioni climatiche fanno sì che molti bambini, ad esempio figli di *homeless*, muoiano di freddo perché le loro difese immunitarie non riescono a contrastare le temperature così rigide.

Gli operatori, dunque, hanno posizionato 14 passeggini nelle più importanti città della Finlandia, nei quali erano nascosti registratori molto potenti, i quali riproducevano il pianto di neonati. All'interno dei passeggini vi era un biglietto con il seguente messaggio: *'thank you for caring, we hope there is more people like you. Unicef Be a Mom for a Moment'*.<sup>59</sup>

Figura 12 - Frames del video virale 'Be a Mom for a Moment'



Figura 12: frames del video disponibile sul canale Youtube di UNICEF: 'Be a Mom for a Moment', 2009.

L'attenzione dei media per questa campagna è stata enorme: tutti i network televisivi più importanti, le radio e i siti web di notizie hanno discusso dell'iniziativa, tanto è vero che, si è stimato, l'80% dei Finlandesi era a conoscenza di essa nel giro di due giorni.

Anche in questo caso, lo scopo della campagna era creare una discussione intorno alla tematica dei diritti dei bambini, e, allo scopo di diffondere quanto più possibile la campagna, le reazioni dei passanti, che hanno aderito in massa all'iniziativa, sono state riprese da telecamere nascoste, al fine di creare un video virale attorno al quale si potesse raccogliere una sorta di tribù. Si potrebbe incastrare tale iniziativa a metà fra il social viral

---

<sup>59</sup> [www.creativecriminals.com](http://www.creativecriminals.com)

marketing e il tradizionale tribal marketing, dal momento che, adottando tale strategia di comunicazione non convenzionale, UNICEF ha attirato l'attenzione del target fisico in pochissimo tempo, e dunque un'ampia base di donatori *testimoni*, riuscendo anche ad ottenere una buona pervasività mediatica: il tutto con l'utilizzo di un passeggino posizionato in una piazza. In tal modo, si è generata una esperienza capace di rimanere impressa nella mente di chi ha avuto la fortuna di viverla.

### **3. Cholera for Sale in NY! – the Tap Project**

Si tratta di una delle azioni di guerriglia più famose (ed entusiasmanti) degli ultimi anni, predisposta per sensibilizzare l'opinione pubblica sul fatto che circa 900 milioni di persone, quotidianamente, sono costrette a bere acqua sporca, contaminata da agenti patogeni, di conseguenza ammalandosi e morendo per malattie come il colera, il tifo, o la malaria, che, nei Paesi del Terzo Mondo, ancora non sono state debellate.

Durante la *World Water Week*, tra il 22 e il 29 Marzo 2009, gli abitanti di New York hanno visto posizionare, in Union Square, dei distributori che, al posto delle normali bottigliette di acqua, vendevano, al prezzo di un dollaro, acqua contaminata imbottigliata. Erano acquistabili anche diverse varietà di acqua contaminata: Malaria, Colera, Tifo, Epatite.

L'idea di vendere acqua contaminata è stata ispirata dalla promessa dell'UNICEF che, per ogni dollaro donato, ogni bambino avrebbe avuto la garanzia di bere acqua pura per 40 giorni. Questa iniziativa fu sviluppata da *Casanova Pendrill New York*, e mirava ad andare oltre la raccolta di fondi; lo scopo primario era, infatti, risvegliare le coscienze pubbliche, provocando shock nei media e nella collettività su questa problematica allarmante.

Figura 13 - Cholera for Sale in NY!, esempi di bottigliette vendute a 1\$



Figura 13: fotografia tratta dagli archivi UNICEF, [www.UNICEF.org/thetaproject](http://www.UNICEF.org/thetaproject)

Essa, infatti, ha raccolto intorno a sé l'attenzione mediatica mondiale, essendo stata menzionata dalle principali testate giornalistiche *worldwide*: conseguenza di tale attenzione è stata un aumento esponenziale delle donazioni. Infatti, **la campagna è ancora attiva**: è ancora possibile donare inviando un sms con scritto 'tap' ad un numero preposto ad hoc. Anche *in loco* è stato, ovviamente, possibile donare, inserendo un dollaro nel distributore.

L'efficacia della campagna è stata, per certi versi, compensata da critiche negative dovute alla crudezza del messaggio, e dunque del mezzo utilizzato per veicolarlo: la tagline era 'no-one drank dirty water today, no-one should drink it'. Questo dunque implica che la campagna ha notevolmente scosso i passanti che hanno avuto la possibilità di vivere direttamente questa esperienza, molti dei quali hanno donato più per lo shock subito che per una reale partecipazione all'iniziativa.

La crudezza della campagna è stata anche oggetto di critiche di associazioni di genitori americani, preoccupati dal fatto che i bambini potessero restare profondamente colpiti dalle condizioni entro le quali sono costretti a vivere i propri coetanei.

In verità, l'obiettivo di UNICEF era originariamente questo: scuotere così profondamente le coscienze da 'costringere', per usare un termine improprio, il target obiettivo a prendere una posizione, a sentirsi coinvolto in una problematica umanitaria così seria. Le critiche, tuttavia, non sono riuscite a far perdere di efficacia una iniziativa così provocatoria: il

successo della campagna è tuttora dovuto al capovolgimento delle percezioni e della *awareness* degli individui. Le persone sono invitate a riconsiderare e apprezzare peculiarità della propria routine, contrapponendola al dramma di coloro che non sono nati nelle stesse condizioni di agio, per cui anche un'azione spontanea e naturale come rispondere al bisogno di bere risulta essere problematica perché causa di malattia (nel migliore dei casi) o di morte.<sup>60</sup>

### 3.3.3 Greenpeace – 40 anni di unconventional social marketing

Anche Greenpeace, come Amnesty International, è una Organizzazione non governativa, di impronta ambientalista e pacifista, fondata a Vancouver nel 1971. È nota alle cronache perché opera in modo estremamente diretto al fine della difesa delle cause legate ai cambiamenti climatici, al bracconaggio di balene, alla interruzione dei test nucleari, mentre negli ultimi anni la sua attività si è rivolta ad altre questioni quali il riscaldamento globale, l'ingegneria genetica e la pesca a strascico. Greenpeace ha i propri uffici nazionali e regionali in 41 Paesi, affiliati con Greenpeace International, con sede ad Amsterdam.

L'organizzazione si finanzia con i contributi individuali e conta donazioni da parte di quasi 3 milioni di sostenitori, ma non accetta fondi esterni da governi, partiti politici o grandi aziende, anzi non ha aderenti spontanei, in quanto accetta donazioni senza l'iscrizione di soci.

L'operato di Greenpeace si fonda sull'azione, come citato, diretta e non violenta, manifestando in luoghi importanti per i messaggi da trasmettere, perseguendo una strategia di adattamento della promotion.

In più, il metodo perseguito è estremamente scientifico, in quanto ogni documentazione profusa è basata su precedenti ricerche commissionate in maniera indipendente; l'indipendenza è inoltre attestata dal fatto che l'ONG non riceve sostegni in denaro da enti governativi o multinazionali private, al fine di evitare manipolazioni dei risultati scientifici o delle attività, evitando il conflitto di interessi.

---

<sup>60</sup> Il video con le reazioni dei passanti è disponibile sul canale Youtube di UNICEF USA.

A livello di promotion, quel che rende Greenpeace peculiare è la modalità con cui si intraprendono le manifestazioni, con la costante presenza di fotoreporter e giornalisti in qualità di testimoni, i quali documentano la non violenza delle azioni, nonché l'utilizzo dei gommoni per far muovere gli operatori più rapidamente, avendo preso spunto dall'azione dei marinai francesi negli episodi connessi ai test nucleari di Moruroa.

Le campagne di Greenpeace possono essere considerate non convenzionali già dalle fasi embrionali dello sviluppo dell'organizzazione, per il fatto che, al fine di sensibilizzare l'opinione pubblica su questioni ambientali, i marketing manager non hanno ritenuto sufficiente la semplice promotion informativa, ma una promotion che effettivamente potesse persuadere a far aderire sostenitori in numero sempre crescente a ogni campagna predisposta.

Le azioni vengono intraprese, dunque, con aggressività e crudezza, con forza anche se in modo non violento, per far sì che i messaggi rimangano in memoria, concetto che è reso ancor più evidente dall'inclusione, nelle manifestazioni, dei reporter.

Peraltro, la sua azione si inquadra nel *marketing dell'attivismo*, una gamma di azioni sottese a convincere governi e multinazionali a modificare il proprio operato in favore della sostenibilità ambientale.

La prima azione di Greenpeace risale al 1971, quando un peschereccio carico di attivisti e reporter salpa alla volta del Pacifico Settentrionale al fine di protestare contro i test nucleari perpetrati dagli Stati Uniti. È la loro prima azione di *social guerrilla*, ed è questa la dinamica che maggiormente è di interesse ai fini di questa analisi; si tratta di *lotta condotta da piccole formazioni irregolari, che si sviluppa con attacchi brevi e improvvisi*. Nel corso degli anni di attività, gli interventi sul campo sono stati il modo per agire in modo diretto in favore dell'ambiente e per ottenere risonanza mediatica; tanto è vero che Greenpeace si avvale, per combattere contro test nucleari e caccia alle balene, di tre navi, la più famosa delle quali è la *Rainbow Warrior*, acquistate con le donazioni di privati e di altre associazioni, nonché di uno staff composto da volontari provenienti da tutto il mondo, e disposti anche a rischiare l'arresto o la vita in favore della causa ambientale.

Quello su cui Greenpeace insiste, nelle sue campagne, è proprio il *grado di coinvolgimento* degli attivisti, che è ciò su cui vengono formati in misura maggiore, sulle *relational skills*. In più, altro elemento innovativo di promotion poggia sulla motivazione per la quale le aziende danno ascolto a Greenpeace: *per evitare il Word of Mouth negativo*

*che gli attivisti pongono in essere a seguito di azioni dannose.* Il buzz viral marketing, generato dalla circolazione di video o di notizie accusatorie, spesso risulta essere una non trascurabile minaccia alla *brand reputation*, una leva a completo favore della ONG al fine di spingere ad azioni correttive le multinazionali.

Da questo deriva la grande aggressività di Greenpeace nel perseguire le proprie cause, offline e online, e il *rumour* che essa genera attraverso grande esposizione mediatica ai fatti: essa sfrutta la leva del *social viral marketing*, ma non cerca il sabotaggio del brand quanto più l'ottenimento, nell'immediato, di una risposta concreta.

### **1. Detox Fashion Campaign**

La campagna in questione viene lanciata nel 2011, al fine di indurre le multinazionali attive nel fashion ad adeguarsi agli standard di sostenibilità ambientale; essa inizia ad operare con la creazione di un sito web e con l'adozione di un logo che funge da filo conduttore per ogni iniziativa riferibile alla causa. In questo caso, il logo è l'ideogramma cinese che ha il significato di 'acqua'.

Per spiegare a cosa miri la lotta, Greenpeace ha divulgato un video virale in breve tempo in forma di trailer di un film in cui, però, i personaggi non sono interpretati da attori reali, ma si tratta di una sorta di cartone animato. Il video si apre con la classica schermata verde che, invece di informare che la visione del film è adatta a ogni tipologia di pubblico, riporta il messaggio modificato *'the following reality has been hidden from all audiences by toxic brands with a dirty secret'*, accompagnato dallo slogan *'brand exposed, truths revealed, action needed'*.

Il 'film' dunque si apre su un paesaggio urbano moderno, in cui palazzi e grattacieli sono dominati dalle insegne delle case di moda; la colonna sonora è disturbante, quasi apocalittica, mentre la protagonista di esso è una giovane che assurge a eroina della storia. Il video è di denuncia rispetto alla superficialità della società moderna, con gli individui che sono presentati come degli automi che non fanno altro che non sia adeguarsi agli schemi in modo inconsapevole, mentre la protagonista decide infine di reagire. La storia si evolve finché, alla fine del 'film', non compare il logo di Greenpeace che invita gli utenti a prendere parte alla causa, firmando una petizione che richiede al settore del fashion di smettere di inquinare.

Innovativa è anche la creazione di un *fashion manifesto*, il quale definisce gli scopi della campagna, e che dimostra che molti personaggi inseriti nel mondo della moda hanno aderito alla causa; i brand sono poi chiamati a partecipare alla *Detox Catwalk* e sono suddivisi in tre categorie in relazione all'impegno nel sostenere la tutela dell'ambiente e della salute: Detox Leaders, Greenwashers, Detox Losers.

In più, la campagna, che ancora è in vigore, è stata portata avanti con tecniche di *social guerrilla marketing*:

- 19 Luglio 2015: manichini nudi con addosso solo il logo della campagna sono stati posizionati in luoghi iconici del mondo, nelle grandi capitali, al fine di sensibilizzare Nike e Adidas alla causa.
- 23 Luglio 2015: organizzazione di un flashmob nella forma di uno striptease contemporaneo di più di 600 persone davanti agli store Adidas e Nike, ognuno dei partecipanti con un tatuaggio raffigurante il logo della campagna.
- 15 Agosto 2015: Greenpeace invita i propri sostenitori a ridisegnare i loghi Nike e Adidas per rendere evidente la natura tossica dei loro prodotti.

Risultato della campagna è che un numero in costante incremento di brand molto attivi nel fashion ha aderito alla campagna, promettendo di diventare *toxic free* entro il 2020, eliminando dai processi industriali le sostanze tossiche all'ambiente e alla salute.

## **2. The Dark Side Campaign**

Campagna lanciata contro Volkswagen nel 2011, è uno degli esempi di comunicazione unconventional meglio riusciti di Greenpeace; anche stavolta, si tratta di un attacco mediatico rispetto alla multinazionale, dal momento che la si accusava di appropriarsi indebitamente di un impegno di salvaguardia dell'ambiente, ma solo di facciata (*greenwashing*).

La campagna è dunque una elaborata azione di *social guerrilla*, fondata su un discorso molto *fictional* basato su *Star Wars*, e sulla ripresa esplicita dello spot che Volkswagen aveva sfruttato per pubblicizzare la nuova Passat nel 2011.

Anche stavolta viene creato un sito ad hoc, sfruttando la tecnica del *subvertising*: la tagline della casa, '*Das Auto*', viene modificata, quasi a richiamare AdBusters, in '*dark side*', che è il richiamo alla saga fantascientifica e il simbolo della lotta di questi contro il *bright side* rappresentato dagli attivisti Greenpeace. Vengono creati due video virali che

riprendono il sopracitato spot Volkswagen; nel secondo ‘episodio’, la Morte Nera viene sconfitta e su essa si appone lo striscione con il logo di Greenpeace recitante ‘*save your planet*’, dunque il piccolo Darth Vader si arrende e si unisce al *bright side*.

Figura 14 - esempio di greenwashing di Volkswagen

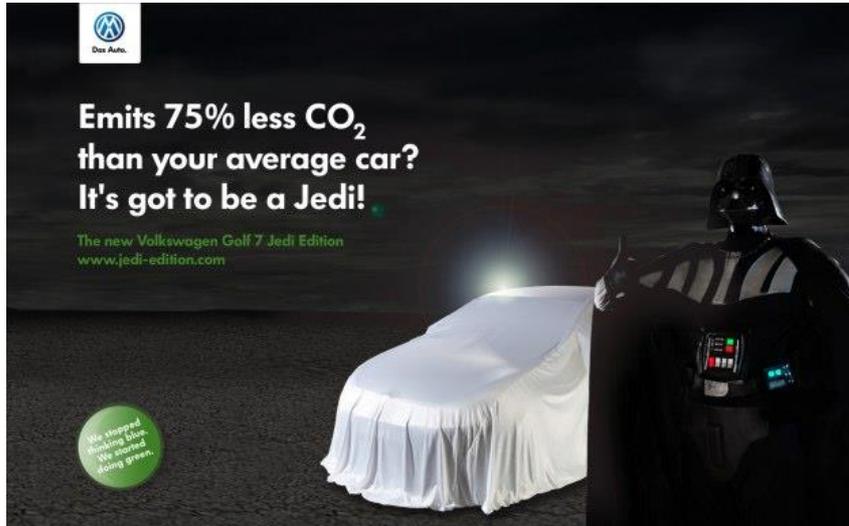


Figura 14: dagli archivi di Greenpeace, [www.greenpeace.org/theDarkSide](http://www.greenpeace.org/theDarkSide)

La strategia di Viral è stata poi integrata con l'utilizzo dell'*ambient marketing*, con il posizionamento di attivisti travestiti da assaltatori di Star Wars con il logo rovesciato sull'armatura per le vie di Londra, i quali distribuivano dei volantini informativi sul *greenwashing* perpetrato dalla casa automobilistica.

Il risultato della campagna è stato un successo completo, con Volkswagen che, al Motor Show di Ginevra nel 2011, ha annunciato l'intenzione di ridurre le emissioni a 95 grammi medi di anidride carbonica entro il 2020.

Questo dimostra come le campagne di Greenpeace dalla maggiore efficacia siano sostanzialmente state quelle di tipo non convenzionale e innovativo, cambiamento non univocamente strutturale, ma direttrice di una valorizzazione dei canali digitali, al fine dello sfruttamento efficace di tutte le potenzialità offerte dal web piuttosto che dai media tradizionali o dalle tecniche convenzionalmente usate, sin dagli anni Settanta, che puntavano alle azioni dirette e rischiose.

### 3. Barbie, it's over!

La campagna in esame ha come punto di partenza il fatto che le foreste indonesiane siano distrutte senza soluzione di continuità, e spesso la legna viene utilizzata per il packaging delle più note multinazionali del giocattolo, a cominciare dalla MATTEL, celeberrima casa di produzione di Barbie. Questa compra la carta dall'azienda Asian Pulp and Paper, il più grande deforestatore al mondo; per questo motivo, Greenpeace nel 2012 lancia la campagna 'Barbie, we're done!': il mezzo espressivo utilizzato è, ancora una volta, un video diventato istantaneamente virale, il cui protagonista è lo storico fidanzato di Barbie, Ken, che, sconcertato dalle azioni della sua fidanzata, la lascia in diretta tv, perché si impacchetta distruggendo le foreste pluviali, con la tagline '*Barbie, ti lascio, non esco con ragazza coinvolte nella deforestazione*'.

La campagna ha caratteri internazionali, perché chiede alle multinazionali di giocattoli di non foraggiare coloro che compiono crimini forestali come Asian Pulp and Paper; infatti, con un record di 800.000 visualizzazioni solo in Italia in pochi giorni, il video è stato ripreso dalle più importanti testate giornalistiche mondiali, attirando così l'attenzione sulla tematica della deforestazione incontrollata dell'habitat naturale della tigre di Sumatra, e sui crimini forestali, tematica poco nota o comunque raramente salita alle cronache.

Figura 15 - Esempio di tagline 'Barbie, it's over'



Figura 15: Archivi campagne Carousel Image, 2012

La campagna si è poi spinta sino a una grandiosa azione di guerrilla marketing, con gli attivisti che si sono spinti sino al quartier generale di MATTEL, a Los Angeles, dove gli

attivisti, travestiti da Ken, hanno scalato il palazzo e srotolato uno striscione con lo slogan 'Barbie, it's over'. Il tutto si è concluso con moltissimi arresti, ma lo scopo è stato raggiunto: MATTEL si è impegnata a interrompere i rapporti commerciali con aziende che distruggono la foresta indonesiana e ha imposto una condizione vincolante ai propri fornitori, ossia di evitare fibre di cellulosa provenienti da aziende coinvolte in fenomeni di distruzione forestale.

Stavolta, l'innovatività della campagna sta, paradossalmente, nel coniugare le campagne convenzionali con il social viral marketing: infatti, all'azione di guerrilla marketing perpetrata dagli attivisti 'scalando' la sede di MATTEL si accompagna il video virale esplicativo del perché Ken abbia deciso di prendere tale decisione, ossia la spiegazione di che cosa siano i crimini forestali e cosa comporti lo sfruttamento indiscriminato delle foreste indonesiane. Il tutto viene poi documentato ad opera dei reporter che seguono Greenpeace in ogni azione e fungono da testimoni delle istanze, che riprendono anche gli arresti conseguenti alla guerriglia e, dunque, la motivazione degli attivisti nel perpetrare le iniziative, i quali risultano essere la migliore risorsa della ONG.

### **3.4 Confronto dei casi e motivazioni emerse**

Ai fini dello svolgimento di tale analisi, è risultato opportuno, o quantomeno di interesse, tenere in considerazione i players più radicati nel sostrato sociale nel momento in cui si utilizza il termine comune di Organizzazione senza scopo di lucro, Non Profit, Organizzazione Non Governativa; questo non perché le organizzazioni, le associazioni o le fondazioni che operano a livello strettamente locale non siano fenomeni interessanti da studiare, quanto più perché le iniziative di marketing a queste riferibili sono ancora molto tradizionali. Questi players si servono ancora di mezzi molto fisici, quali gli stand disseminati per le strade, il volantinaggio, lo *storytelling*, che, in ambito internazionale e globale, assumono un carattere strettamente sussidiario e/o ausiliario. Ciò che conta, ai fini di tale analisi, è lo sfruttamento delle leve di marketing non convenzionali, che rende molto più pregnante un determinato messaggio a carattere sociale, e le realtà locali ancora non sono pronte, sia per motivi di *budgeting* che per motivazioni legate al sostrato sociale e urbano cui sono ancora molto radicate, a cogliere le opportunità che il marketing delle aziende for profit offre ai marketing manager operanti nel non profit.

Dal punto di vista strettamente strutturale, si può notare una similitudine nell'organizzazione delle campagne di *unconventional social marketing* dei grandi players considerati; la somiglianza sta sicuramente nel voler far sì che il messaggio sia d'impatto, di modo che rimanga in memoria il più a lungo possibile; così facendo, il *target* viene spinto non solo alla tradizionale donazione monetaria, ma anche a fare propria la causa sociale, partecipando in modo diretto alla diffusione o diventando addirittura attivisti, come succede per molti appelli propugnati da Amnesty.

A tal proposito, risulta interessante anche considerare cosa accada *ex post*: a seguito di iniziative di *unconventional social marketing*, non è desueto che molti tra coloro che ne siano venuti in contatto siano toccati al punto tale da diventare non più 'sostenitori', ma 'soci'. Il fenomeno della partecipazione si muove entro un continuum, al cui polo positivo troviamo Amnesty International, la quale preme molto sulla fidelizzazione del proprio target al punto tale da farlo diventare attivo membro della comunità che raccoglie attorno a sé; coloro che desiderano diventare 'soci' di Amnesty International, infatti, hanno la possibilità di effettuare le classiche donazioni, che in Amnesty sono a cadenza mensile, e, congiuntamente a questo, hanno il diritto a partecipare all'assemblea della ONG, che si tiene annualmente ed entro la quale si definiscono gli obiettivi, si discutono i successi, si studiano gli insuccessi. In questo modo, si raggiunge un maggior bacino di target, dal momento che si sfrutta pienamente lo strumento, analizzato nel secondo capitolo, del *word-of-mouth*: coloro che rivestono il ruolo di 'soci' di Amnesty International, infatti, stimolati dallo *storytelling* riguardante i traguardi di successo raggiunti dall'ONG, possono (e, da un monitoraggio profuso dall'organizzazione, effettivamente mettono in atto) raccontare, a loro volta, quanto assorbito alla propria cerchia di amici, alla propria famiglia, alla propria sfera di influenza, che comprende l'*online* quanto l'*offline*. In questo modo, le storie di successo fungono da 'persuasori' dell'efficacia delle azioni di Amnesty International, e attirano al mondo della ONG molti più sostenitori rispetto a quelli che si possono interessare unicamente agli appelli *online* o alle petizioni. Al polo opposto, invece, si trova Greenpeace: si tratta dell'ONG dalla più conclamata indipendenza, dal momento che ha un proprio patrimonio di risorse da cui attingere per portare avanti le proprie azioni di *unconventional social marketing*, e inoltre non accetta contributi economici dai governi di qualunque Paese o da aziende multinazionali, con le quali si potrebbe incorrere in conflitti di interesse non risolvibili agli occhi dell'opinione pubblica;

al fine di mantenere quest'aura *super partes*, dunque, *Greenpeace non accetta soci o iscritti all'Organizzazione*, ma si limita ad accettarne i contributi ai fini del sostegno. Ciò comporta una duplice considerazione: da un lato, il fatto che Greenpeace propugni la propria indipendenza quasi estremizzandola potrebbe comportare maggiore adesione alle sue cause, dal momento che i sostenitori potrebbero guardare a questi *statements* con ammirazione; di contralto, la mancanza di contatto con i propri sostenitori, soprattutto con coloro che hanno necessità di trasparenza nell'utilizzo delle proprie donazioni, ma anche con coloro che intendono avere contezza dei successi o degli insuccessi dell'ONG, alla lunga potrebbe comportare minore efficacia nel creare delle relazioni con il proprio target. Il *bonding*, nelle relazioni di marketing del Ventunesimo secolo, ha assunto una importanza quasi come si trattasse di un asset tangibile, per questo vi si insiste molto, anche destinandovi molte risorse economiche; ed è per questo che Greenpeace, non adeguandosi a questo *path* ormai delineatosi, potrebbe perdere il proprio ruolo di player capillarmente diffuso, in favore di organizzazioni più *customer-centric*.

Nel continuum delineato, invece, si colloca UNICEF: il Fondo, infatti, consente sia il sostegno delle donazioni, ma anche di collaborare con esso, in molteplici modi.

- *'Le aziende per l'UNICEF'*: si tratta di una serie di iniziative per le quali le aziende possono supportare l'UNICEF realizzando azioni capaci di conciliare le esigenze strategiche tipiche delle organizzazioni For Profit con l'impegno sociale. Comprendono il *cause related marketing*, che consente di associare il logo UNICEF a uno specifico prodotto, a linee di prodotti o a servizi erogati dall'azienda, donando al Fondo una percentuale sulle vendite o un margine contrattualmente definito; la *sponsorizzazione*, affinché l'azienda finanzi iniziative o eventi di sensibilizzazione o di *fundraising*; la *collaborazione straordinaria durante le emergenze*, nel momento in cui si verificano delle emergenze umanitarie di elevato impatto o molto gravi, e a tal proposito il personale di un'azienda può contribuire donando ore di lavoro, ore di volontariato, o contribuendo ad organizzare eventi benefici.
- *'Collabora con noi'*: tratta l'effettivo coinvolgimento dei sostenitori nell'operato del Fondo; UNICEF è aperta ai giovani e a coloro che siano motivati a dedicare le proprie risorse umane e professionali a tutelare i diritti dell'infanzia nel mondo. UNICEF spiega come l'esperienza per 9/10 si svolga sul campo, e come queste

premesse attirino più candidature rispetto alle possibilità effettive di accoglienza, determinate da vincoli di bilancio ma anche, e soprattutto, dal fatto che UNICEF voglia mantenere una flessibilità che, in presenza di troppo capitale umano, potrebbe perdersi. Un esempio: solo UNICEF Italia, annualmente, riceve 5000 domande di lavoro<sup>61</sup>, soprattutto da parte di neolaureati in cerca di *internships* o *vacancies*.

Con riferimento, invece, alle modalità con cui vengono portate avanti le campagne di *unconventional social marketing*, notiamo le differenze più rilevanti, in parte già trattate nei sottoparagrafi precedenti.

**Amnesty International**, per esempio, propende per un approccio di tipo **sovranazionale**: essa ha a disposizione un target *transnazionale*, essendo attiva in 150 Paesi, quindi fa leva su un cosmopolitismo del quale i propri sostenitori, perlopiù giovani con un titolo di studio avanzato (tipicamente la laurea), si sentono portatori. Questo, tuttavia, non è un approccio valido nell'assoluto: ciò che negli ultimi tempi sta emergendo, come trend dell'*unconventional social marketing* di questo colosso, è un approccio improntato alla **universalità del messaggio** da un lato, con varie **chiavi interpretative localmente differenti**; questo a dimostrazione del fatto che per far sì che una iniziativa di marketing sia di successo, che sia convenzionale o meno, for profit o non profit, c'è bisogno che il messaggio, o il fine proposto, sia adattato alle varie realtà locali, per tenere conto dei sistemi valoriali dei gruppi etnici cui è rivolto, delle subculture, delle peculiarità demografiche, e via dicendo. L'approccio di Amnesty International è, dunque, un approccio a metà fra la standardizzazione e l'adattamento, nello specifico coniuga **un messaggio/fine universalmente valido con una strategia di marketing locale**. Lo si nota dalle campagne descritte nei paragrafi precedenti: il format '*It's not happening here but it's happening now*' viene proposto, a mo' di cavia, in Svizzera perché si ritiene che il popolo svizzero, meno intaccato da rivolgimenti politici o problematiche economiche rilevanti, possa prestare attenzione in misura maggiore a un messaggio di sensibilizzazione di questa caratura, nonché che possa rispondere con immediatezza all'appello, non avendo 'distrazioni' a livello interno, come effettivamente è avvenuto nella realtà dei fatti; è vero che il format ha riportato successi in ogni città nella quale è

---

<sup>61</sup> Tratto da [www.Unicef.it](http://www.Unicef.it)

stato proposto, ma è ancor più vero il fatto che il plauso si è avuto, principalmente, in città cosmopolite, i cui abitanti manifestavano tendenze liberali e larghe vedute, proprio come emerso dal rodaggio della campagna in Svizzera. Di contralto, il format ‘*Tyrannybook*’, sfruttando una interfaccia utente ormai consueta come Facebook, la quale è standardizzata a livello globale, non ha subito adattamenti, dal momento che il *target* di riferimento, potenzialmente smisurato, risultava altrettanto potenzialmente pronto a recepire un messaggio del genere; questo perché i social network, realtà non desueta nei Paesi industrializzati, hanno una viralità intrinseca che fa sì che ogni tipo di adattamento a livello locale, che sia del messaggio, che sia del mezzo espressivo, risulti superflua. Ciò non è avvenuto, invece, nella terza azione presa in considerazione: il format ‘*mai più spose bambine*’ è una iniziativa molto fortunata che deve il suo successo a come sia stata condotta nel Paese di lancio, ossia l’Italia, che ha avuto la funzione di apripista; il senso di questa ampia considerazione nei confronti del nostro Paese può ritrovarsi in modo molto semplice: l’Italia continua ad essere un Paese tutt’altro che progressista, essendo storicamente la ‘patria’ della Chiesa Cattolica, per cui i marketing manager di Amnesty International Italia hanno ritenuto opportuno comprendere se una campagna a tal punto aggressiva potesse avere successo anche in contesti non propriamente di larghe vedute. Il *masquerade*, fulcro della campagna, ha avuto successo forse proprio perché portato in scena a Roma, che in quanto capitale è molto cosmopolita, forse perché vivere tale esperienza portava a considerare le condizioni disagiate entro le quali le spose bambine sono costrette a vivere, a differenza delle bambine italiane, che hanno la fortuna di essere ‘protette’ da queste realtà. Ciò che conta è che una delle campagne più aggressive che Amnesty International ha condotto nell’ultimo decennio è riuscita a sensibilizzare in larga misura il pubblico italiano, pur essendo molto cruda. La forza di Amnesty International risiede proprio nella capacità di comprendere il proprio target, e anche, *ex ante*, la bravura nel riconoscere chi sia capace, effettivamente, di recepire il proprio messaggio e in che modo, per cui si potrebbe affermare che *l’efficacia delle campagne di unconventional social marketing di Amnesty International risiede nel coniugare standardizzazione e adattamento delle politiche di marketing nonché nella conoscenza profonda del proprio target*.

Quello che, *in secundis*, caratterizza il marketing sociale di UNICEF e delle sue divisioni internazionali, è l’attenzione al modo in cui il messaggio venga veicolato; la strategia è

di adattamento puro: ciò che può essere inteso come unico a livello *worldwide* è il fine del Fondo, ossia cercare di salvaguardare i diritti dell'infanzia in contesti entro i quali non vengano rispettati in tutto o parzialmente. I vari messaggi e appelli, invece, sono completamente adattati dalle divisioni locali: poiché l'attenzione è focalizzata su come far sì che il messaggio colpisca dritto al cuore il target obiettivo, allora i marketing manager si occupano di *analizzare il sistema valoriale del target* o i problemi che affliggono il Paese obiettivo della campagna, mirando a individuarne i punti deboli. Inquadrando le campagne analizzate in questa prospettiva, si comprende dunque per quale motivo la campagna *'Ahora no podemos parar!'* abbia avuto un successo strepitoso in Spagna: gli Spagnoli sono un popolo storicamente accogliente e protettivo nei confronti delle minoranze, essendo stata la Spagna oggetto di immigrazione ed emigrazione per molti secoli, e non si sono smentiti al momento di partecipare effettivamente alla cosiddetta *human rights revolution*, poiché si tratta del Paese più partecipativo alle cause afferenti il Terzo Mondo o i diritti LGBT. Solo nei primi giorni introduzione della campagna, infatti, la Spagna ha creato i presupposti per il primato nelle donazioni, ed alla fine di essa manteneva stabilmente la prima posizione per donazioni. Uguale discorso vale per la campagna *'Be a Mom for a Moment'*: la risonanza mediatica conseguente all'azione di guerriglia, in Finlandia, è spiegabile perché, come si è saputo solo a seguito della campagna, un bacino imponente di orfani si trova non in Paesi del Terzo Mondo come si potrebbe ipotizzare, ma in quelli scandinavi, dal momento che molti neonati, soprattutto figli di *homeless*, muoiono per il freddo tipico dei Paesi del Nord. Da questo si spiega l'amplissimo sostegno pervenuto alla campagna unicamente dalla Finlandia e l'*awareness* risvegliata in brevissimo tempo (l'80% dei Finlandesi era a conoscenza dell'iniziativa già due giorni dopo l'azione di guerriglia). Il maggior grado di aggressività di raggiunge nel *'The Tap Project'*: questo perché la campagna viene portata in scena negli Stati Uniti, nella città di New York dove, apparentemente, nulla ormai è considerabile desueto o d'impatto; questa considerazione non vale per la campagna in questione, nella quale UNICEF alza i toni, rinuncia alla solita pacatezza con la quale tocca gli animi delle madri, per raggiungere un pubblico giovane, pronto, attivo nel sociale e potenzialmente molto delicato, in quanto protetto dal mondo dal contesto familiare nel quale è vissuto, e per incentivarlo a dare il proprio contributo alla problematica umanitaria della siccità. Questa aggressività, esplosa dopo innumerevoli

campagne in cui era in latenza, ha contribuito a dare rilevanza mediatica alla questione dell'acqua in un periodo critico, la World Water Week, in cui, dunque, il pubblico sarebbe stato ricettivo sia per quanto concerne la sua *active* che per la sua *passive awareness*: risultato è stata una impennata oltre ogni possibile immaginazione delle donazioni in quel lasso di tempo, nonché un incremento delle visite al sito dell'UNICEF al fine di essere maggiormente edotti sulla questione. Un completo successo dovuto grazie ad un sapiente sfruttamento delle leve non convenzionali: *UNICEF è in grado di raggiungere i propri scopi grazie ad un efficace mix fra la pacatezza dei toni e l'urgenza degli appelli umanitari, con annessa aggressività mai sopra le righe che fa sì che si riescano a sfruttare le leve unconventional del marketing in modo mai scontato, anzi, in un modo nuovo che risulta gradevole al proprio target, tanto da essere una delle non profit di maggior successo nel panorama worldwide.*

Ciò che, invece, completamente trascende da ragionamenti di tipo strettamente locale è l'operato di Greenpeace: essendo un'organizzazione indipendente da qualsiasi tipo di coinvolgimento, persegue una totale **standardizzazione del messaggio**. Il tutto avviene per una motivazione molto precisa e molto pratica: Greenpeace compie dei veri e propri attacchi che sono solo parzialmente riconducibili all'ambito del marketing comunemente inteso, e che dunque hanno bisogno di stanziamenti *ad hoc*, sia per quanto riguarda il capitale che per quanto riguarda gli operatori, che solo una gestione centralizzata consente di ottenere. Inoltre, il fatto che Greenpeace compia le sue azioni contro le multinazionali più potenti al mondo (recentemente, i suoi attacchi sono mirati a modificare il sistema valoriale aziendale di Nike e Adidas in materia di sostenibilità ambientale, per citarne solo due su moltissime aziende colpite) rende necessaria una struttura organica che possa competere contro questi colossi; da queste motivazioni si può comprendere il carattere strettamente **globale** delle proprie campagne pubblicitarie, in cui l'adattamento viene effettuato meramente nella traduzione dall'inglese delle iniziative che discendono dal quartier generale. Naturalmente, coloro che si occupano del marketing delle varie divisioni internazionali di Greenpeace possono contribuire alle campagne, ma non localmente; potranno contribuire, infatti, tramite la partecipazione alle assemblee, plurime in un anno, in cui si definiscono le linee di azione per le campagne già in auge e la struttura delle campagne da mettere in scena. Questo spiega il carattere *worldwide* delle campagne citate: i siti web relativi a *Detox Fashion* o a *the Dark Side*, così come la

piattaforma destinata al *fundraising* ed alla raccolta di firme per la petizione contro i crimini forestali perpetrati in Indonesia, infatti, sono stati parzialmente adattati alle realtà locali tramite la traduzione dall'inglese, oppure non lo sono stati affatto, come nel caso del video virale di *the Dark Side* o del trailer di *Detox My Fashion*.

Le presenti motivazioni, insieme al fatto che Greenpeace non ammette sostenitori ma solo donatori, adesso non sembrano rappresentare un problema di rilievo per l'ONG, ma alla lunga potrebbe non essere più al passo con i tempi, dal momento che il target appare sostanzialmente tagliato fuori dall'operato di Greenpeace, che ammette unicamente che si risponda agli appelli tramite firma delle petizioni. *L'operato di Greenpeace si impernia, tuttora, su un concetto di marketing-non marketing: la risonanza mediatica è garantita dall'impiego di reporter nelle proprie azioni, ma non vi è ancora uno sfruttamento massivo delle possibilità offerte dal mondo del web o dai social network; Greenpeace, ancora oggi, sfrutta unicamente il proprio sito web, e saltuariamente si notano interventi rilevanti su Twitter, che ancora risulta essere un social network di nicchia. Questo comporta un potere molto forte di Greenpeace rispetto alle altre organizzazioni non profit nel campo delle iniziative aggressive anche se pacifiste, nell'ambito del coinvolgimento dei sostenitori e per il fundraising, ma altrettanto forti carenze per quanto riguarda le possibilità che il marketing 2.0 offre alle organizzazioni senza scopo di lucro.*

## CONCLUSIONI

L'approccio, in questa sede, ad un argomento così dinamico e così, ancora oggi, nuovo, come il *marketing non convenzionale*, è talora risultato complesso, talora stimolante; lo studio delle forme di comunicazione non convenzionale e dei mezzi espressivi di cui esse si avvalgono consente, a mio parere, di coniugare l'impegno sociale, imperniato sulla potenza immaginativa del messaggio veicolato, come si è ampiamente trattato nel Secondo e nel Terzo Capitolo di questa tesi, con lo sfruttamento di opportunità che il mercato tradizionalmente for profit non è stato in grado di cogliere con la diligenza profusa dalle organizzazioni senza scopo di lucro.

Questa asserzione, tuttavia, non allontana molto da quanto già compreso in sede di Introduzione: l'unico, vero filo conduttore tra le campagne di marketing non convenzionale messe in scena dalle organizzazioni non profit è proprio l'esplicare, nel miglior modo possibile, la simbiosi esistente fra il messaggio veicolato e il mezzo espressivo.

Il tutto si è palesato nell'analisi delle campagne proposta all'interno del Terzo Capitolo di questa tesi: è indubbio che le strategie di *social guerrilla marketing* (in misura maggiore rispetto al *social viral marketing* e al *social tribal marketing*) siano essenziali ai fini di una campagna di *fundraising* o, semplicemente, di sensibilizzazione, che siano considerabili di successo: le organizzazioni non profit, infatti, sono riuscite a utilizzare questo mezzo espressivo come una sorta di *leverage*, moltiplicandosi o espandendosi, occupandosi di temi che possano anche prescindere dalle azioni tradizionalmente da loro condotte, e ciò comporta, alla luce dei fatti, la configurazione di un vero e proprio *ambiente competitivo* delle organizzazioni non profit, dove la *promotion 2.0* risulta, se ben orchestrata, essere foriera di un vantaggio competitivo solido e duraturo.

Un'organizzazione che punti su forme di comunicazione ritenute innovative e fuori dagli schemi avrà, dunque, migliori possibilità di riuscire; questo alla luce di una serie di motivazioni: ad esempio, strutturare una campagna in modo che sia emblematica nella creatività, tale da suscitare sorpresa o shock nel proprio target obiettivo, costituisce senza dubbio un imprescindibile supporto alla memorizzazione del messaggio, alla differenziazione rispetto ad altre organizzazioni che si occupano della stessa causa umanitaria o meno, al posizionamento su questo *pseudo-mercato* configuratosi.

Il fatto che molte organizzazioni, di contralto, restino ancora legate ad una logica di promotion tradizionale, considerabile sotto molti punti di vista *datata* e *obsoleta*, la quale ha come baluardo la creazione di campagne volte a suscitare sentimenti repulsivi nel target (dalle emozioni negative elementari a quelle più complesse quali l'orrore, la vergogna, il senso di colpa, il disprezzo), può, in tempi recenti, causare non partecipazione ma un controproducente mancato attaccamento non solo alla tangibilità della causa, che, posta in tali termini, quasi sembra eccessivamente lontana dal proprio sostrato sociale e, dunque, indifferente, ma anche al Terzo Settore in genere.

Peraltro, la necessità, manifestata dagli atteggiamenti del target, di novità e di creatività nella creazione di campagne pubblicitarie non convenzionali risulta essere, per le organizzazioni non profit, un elemento fondamentale della *strategia organizzativa*, che ne riflette la complessiva componente andamentale in un mondo dinamico come quello entro il quale queste realtà devono operare. L'oggetto di studio di questa tesi è molto ampio, quindi non se ne è potuta trattare, in toto, la complessità e l'innovatività; ciò che è importante sottolineare è che trovare la risposta alla domanda '*come riuscire a comprendere i trend e le opportunità offerte dal mercato stesso? Come sfrutarli?*' è molto semplice nel momento in cui ci si focalizza sul rapporto fra le organizzazioni non profit e i suddetti trend: il loro operato è volto all'ottenimento di donazioni cospicue che consentano di predisporre le azioni che il proprio target si aspetta vengano messe in atto; le loro iniziative non sono tese all'ottenimento del profitto, ma a una veicolazione di messaggi, di ideologie rivoluzionarie, che riescano a sensibilizzare il pubblico al punto tale da innescare un cambiamento positivo nella società civile. I loro stanziamenti di risorse non sono tali da poter consentire la creazione di campagne sensazionali veicolate tramite i costosi *mass media* tradizionali, per cui le organizzazioni senza scopo di lucro hanno una **vasta gamma di motivazioni** che le spingano a cogliere al meglio le opportunità che il marketing non convenzionale offre. Le campagne esaminate lo hanno dimostrato: con stanziamenti di risorse quasi irrisori, talora anche frazioni infinitesimali di quanto raccolto tramite le donazioni o il *fundraising* conseguente, i marketing manager di Amnesty International, Greenpeace e UNICEF sono stati in grado di porre in essere iniziative di promotion 2.0 dal carattere aggressivo, potente, espressivo, capaci di colpire i sentimenti del target obiettivo e di garantire la persistenza in memoria. E, se prima l'impiego di questi mezzi non convenzionali poteva trovare più detrattori che sostenitori,

adesso notiamo che finanche la Chiesa Cattolica, istituzione tradizionale per antonomasia, ormai è pronta a comunicare in modi nuovi e innovativi e a trattare nuovi temi, passando da un approccio di defamiliarizzazione ad un approccio familiare e vicino ai propri fedeli (è il caso dell'account del Papa, *@pontifex*, molto seguito su Twitter).

Si è dunque compreso che un approccio di tipo documentaristico sia anacronistico per un pubblico giovane, mentre quello drammatico può portare a un distacco da parte della maggioranza del pubblico dei destinatari.

Di certo non si può dire di aver ricavato una commistione perfetta tra i vari approcci tale da garantire una riuscita universale per tutto il pubblico target; tuttavia, a mio parere, le tecniche che sfruttano i mezzi espressivi offerti dal social guerrilla marketing, nel momento in cui siano sapientemente applicate, possono portare a risultati dalla risonanza considerevole. Gli spot non convenzionali consentono di ottenere con semplicità la quasi completa attenzione dei destinatari, ai quali è richiesto uno sforzo per comprendere il messaggio veicolato, che potrebbe anche restare poco noto anche a seguito del tentativo di interpretazione. Il coinvolgimento del pubblico non è affatto semplice, e la sensibilizzazione non è immediata, per cui il social guerrilla potrebbe essere una soluzione rimarchevole, con il suo approccio aggressivo e dissacrante, il quale fa sì che il destinatario non provi quella gamma di sensazioni negative precedentemente citate, sentite nel momento in cui si interfacci con campagne sociali tradizionali. Le tecniche di social guerrilla, dunque, consentono di ampliare notevolmente il target e far sì che i destinatari siano colti di sorpresa in fase di ricezione del messaggio, o, meglio, nello svolgimento delle attività quotidiane. Se vi sono problemi connessi al fatto che il pubblico ormai è impermeabile agli stimoli, che siano for profit o non profit, quindi connessi ad emergenze sociali, i marketing manager saranno ancor più spinti a creare vere e proprie strategie per la sensibilizzazione su tematiche estremamente importanti e che, a causa del bombardamento del pubblico con gli stimoli della pubblicità tradizionale, suscitano indifferenza a meno che non si opti per interventi di tipo unconventional.

## BIBLIOGRAFIA

- A.A.V.V., 'Pubblicità Mondiale Giù del 7,2%', in 'Italia Oggi', 23 luglio 2009.
- A.A.V.V., 'Oltre la crisi', 'Harvard Business Review', n.19, 2009, in abbinamento a 'IlSole24Ore', giugno 2009.
- Abbate G., Ferrero U., 'Emotional Assets', ADV Finedit Italia, 2003
- Ambrosio G., 'Le nuove terre della pubblicità', Roma, Meltemi Editore, 2005.
- American Marketing Association. (1984), *Journal of Marketing Research*
- Arnesano G., 'Viral Marketing', Milano, Franco Angeli, 2007.
- Augè M., 'Non luoghi. Introduzione a un'antropologia della submodernità', Milano, Elèuthera, 2005
- Bandiera C., Marozzi L., 'Comunicare nel 2000. Tendenze della comunicazione alle soglie del nuovo millennio', Milano, Franco Angeli, 1999
- Bernocchi R., Sobrero R., 'Pubblicità Progresso. La comunicazione sociale in Italia', RAI-ERI, Torino, 2011
- Bleicher B., Barel S., 'Pensa da Zebra', Milano, Mondadori, 2005
- Bolter J.D., Grusin R., 'Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi', Cambridge, The MIT Press, 1999
- Brennan, R., 'Business to Business marketing', Londra, Sage Publications, 2003.
- Caltabiano P., Sassu F., 'Il valore della competenza. Logiche ed esperienze a confronto', Milano, Franco Angeli, 2006
- Cardì G., 'Per Weber Shandwick il futuro è nel passaparola', 'Italia Oggi', 16 aprile 2008
- Caroli, M.; 'Pianificazione delle strategie di marketing', 2009. In: Cristini G., 'Pianificazione delle strategie di marketing', 2009.
- Caroli, M.; Fontana, F.; 'Economia e Gestione delle Imprese', Quarta Edizione, The McGraw Hill Education (Italy), Milano, 2014.
- Carù A., Cova B., 'Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili', 'Micro e macro marketing', 2, 2003.
- Castellet M., 'Marketing di relazione. Strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management', Milano, 'IlSole24Ore', 2003.

- Ciocca C., *'Total brand experience. Teorie, processi ed organizzazione per la costruzione dell'azienda marca'*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Codeluppi V., *'Shoptainment: verso il marketing per l'esperienza'*, 'Micro e Macro Marketing', a. X, n.3, 2001
- Cosenza G., *'Introduzione alla semiotica dei nuovi media'*, Lecce, Laterza, 2014
- Cova B., *'Marketing Tribale'*, 'Il Sole 24Ore', 2003.
- Cova B., Giordano A., Pallera M., *'Marketing non convenzionale'*, Milano, 'IlSole24Ore', 2007
- Cozzi G., Ferrero G.; *'Principi e aspetti evolutivi del marketing aziendale'*, Torino, Giappichelli, 2009.
- Creazzo A., *'Marketing 2.0 per il Non Profit'*, Milano, FrancoAngeli SRL, 2015.
- Di Stefano P.M., *'Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio'*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Eco U., *'Per una guerriglia semiologica'*, in *'Il costume di casa'*, Milano, Bompiani, 1973.
- Fabbri S., *'Bimbi bombardati da oltre 30.000 spot l'anno'*, in *'Consumatori mensile dei soci Coop'*, giugno 2007.
- Fabris G.P., *'Connected Marketing, in Societing. Il marketing della società postmoderna'*, Milano, Egea, 2008
- Fabris G.P., *'Il nuovo consumatore: verso il postmoderno'*, Milano, Franco Angeli, 2003
- Ferraresi M., *'Pubblicità e comunicazione'*, Carocci, Roma, 2000.
- Ferraresi M., *'Pubblicità e comunicazione'*, Roma, Carocci, 2003
- Ferrari T., *'Comunicare l'impresa'*, Bologna, CLUEB.
- Ferrari T., *'Comunicazione d'impresa e comunicazione interna'*, in *'Web Management temi e applicazioni'*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Ferrari T., *'Comunicazione e Management'*, in *'La formazione del management per la gestione delle risorse umane'*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Ferrari T., *'Marketing e comunicazione non convenzionale (guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale)*, Bologna, CLUEB, 2009.
- Gadotti G., *'Pubblicità Sociale. Lineamenti, esperienze e nuovi sviluppi'*, Franco Angeli, Milano, 2003

- Gallucci F., *'Marketing Emozionale'*, Milano, EGEA, 2005
- Gallucci F., Poponessi P., *'Il marketing dei luoghi e delle emozioni'*, Milano, EGEA, 2008
- Gatignon H., Robertson T.S., *'Innovative Decision Processes'*, in: *Handbook of Consumer Behaviour*, New York, Prentice Hall, 1991.
- Gentile G., *'Marketing esperienziale: come emozionare il cliente'*, PMI, 3, 2003
- Goleman D., *'Intelligenza emotiva'*, Milano, BUR, 1999
- Goleman D., *'Intelligenza sociale'*, Milano, BUR, 2007
- Grandi R., *'Semiotica al marketing: le tendenze della ricerca nel marketing, nel consumo, nella pubblicità'*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Hanley P.R.J Levinson J.C., *'Guerrilla Marketing. Mente, persuasione, mercato'*, Castelvecchi, Roma, 2007
- Horowitz S., Levinson J.C., *'Guerrilla Marketing diventa Green'*, Francesco Brioschi, Milano, 2010
- Inman, Winer, *'Where the rubber meets the road: a model of in-store consumer decision making'*, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 1998
- Keller K.L., *'Strategic Brand Management'*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Khalifa A.S., *'Customer Value: a review of recent literature and an integrative configuration'*, in: *Management Decision*.
- Kotler P., *'La pubblicità è morta. Investire su PR e designer'*, *'ItaliaOggi'*, 27 Aprile 2004
- Kotler P., Karatajaya H., Setiawan I., *'Marketing 3.0: from products to consumers to the human spirit'*, Hoboken, NJ, Wiley, 2010
- Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M., *'Marketing Management'*, Milano – Torino, Pearson Italia, 2012
- Levit T., *'Marketing Miopia'*, Harvard Business School Publishing – Edizione Speciale per *IlSole24Ore*, Milano, 2009
- Lovelock C., Wirtz J., *'Marketing dei servizi. Risorse umane, tecnologie, strategie'*, Milano, Pearson, 2007.
- Lugli G., Pellegrini L., *'Marketing Distributive'*, Torino, UTET, 2002.
- Lunghi C., Montagnini E., *'La moda della responsabilità'*, Franco Angeli, Milano, 2007

- Maffesoli F., 'Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne', Angelo Guerini e Associati, Milano, 2004.
- Maffesoli M., 'il tempo delle tribù', Roma, Armando Editore, 1998
- Marrone G. (a cura di), Semiotica della natura. (Natura della semiotica), Mimesis, Milano, 2012
- Milanese P., 'Non profit e valore sociale', Egea, Milano, 1998.
- Morjane, Baba, 'guerrilla kit', Milano, ISBN Edizioni, 2005
- Pastore A., Vernuccio M., 'Marketing, innovazione e tecnologie digitali. Una lettura in ottica sistemica', Padova, Cedam, 2004.
- Pellegrini L., 'Luoghi dell'acquisto e relazione con il consumatore', 'Micro e Macro Marketing', a. X, n.3, 2001
- Peverini P., I media: strumenti di analisi semiotica, Carocci, Roma, 2012;
- Peverini P., Social Guerrilla. Semiotica della comunicazione non convenzionale, Luiss University Press, Roma, 2014;
- Proni G., 'Leggere le tendenze. Nuovi percorsi di ricerca per il marketing', Milano, Lupetti, 2007
- Provana R., 'Innovazione e brand experience. Sensitive Space System: comunicazione multisensoriale nel punto vendita', Milano, Lupetti, 2007
- Ranalli A., 'Pubblicità online, 2009, +10,5%', in 'Italia Oggi', 15 luglio 2009.
- Rapporto ISTAT, 'il profilo delle istituzioni Non Profit alla luce dell'ultimo censimento', 16 aprile 2014.
- Roberts K., 'Lovemarks. Il futuro oltre il brand', Mondadori, 2005
- Robertson T.S., 'The process of innovation and the diffusion of innovation', in: Journal of Marketing, 1971.
- Rosso, H.A., 'Achieving excellence in fundraising – A comprehensive guide to principles, strategies and methods', 1991
- Sabatini M., 'In viaggio. Per una via italiana al guerrilla marketing', Bologna, CLUEB, 2009.
- Sassatelli R., 'Consumo, Cultura e Società', Bologna, Il Mulino, 2004
- Schmitt B.H., 'Experiential Marketing', New York, The Free Press, 1999
- Semprini A., 'La Marca: dal prodotto al mercato, dal mercato alla società', Milano, Lupetti, 1996

- Semproni A., *Marche e Mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Milano, Franco Angeli, 1993
- Siri G., *La psiche del consumo*, Milano, Franco Angeli, 2001
- Sontag S., *Regarding the pain of others*, Picador, New York, 2003
- Sorice M., *Sociologia dei Mass Media*, Carocci, Roma, 2009
- Traini S., *Semiotica della comunicazione pubblicitaria. Discorsi, marche, pratiche, consumi*, Bompiani, Milano, 2008;
- Treguer J.P., Segati J.M., *I nuovi marketing. Marketing generazionale, Marketing gay*, in *Marketing etnico*, Milano, 'IlSole24Ore', 2004
- Trevisani D., *Psicologia di marketing e comunicazione. Pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management*, Milano, Franco Angeli, 2002
- Tuli K. R., *rethinking customer solutions: from product bundle to relational processes*, in: *Journal of Marketing*, 2007.
- Vargo S.L., Lusch R.R., *Evolving to a new dominant logic for marketing* in: *Journal of Marketing*, 2004.
- Vecchiato G., *Relazioni Pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case History*, Milano, Franco Angeli, 2003
- Zampaglione A., *I consumi dopo la crisi per Procter&Gamble gli eccessi sono al capolinea*, *La Repubblica*, 6 aprile 2008

## SITOGRAFIA

[www.amnestyinternational.org](http://www.amnestyinternational.org)

[www.amnestysolidale.it](http://www.amnestysolidale.it)

[www.blogmeter.it](http://www.blogmeter.it)

[www.bulsara.it](http://www.bulsara.it)

[www.creativecriminals.com](http://www.creativecriminals.com)

[www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)

[www.ilguerrillero.wordpress.it](http://www.ilguerrillero.wordpress.it)

[www.info-cooperazione.it](http://www.info-cooperazione.it)

[www.lutherblissett.net](http://www.lutherblissett.net)

[www.mediagu.com](http://www.mediagu.com)

[www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)

[www.unicef.it](http://www.unicef.it)

[www.unicef.org](http://www.unicef.org)

[www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it)

[www.youtube.it](http://www.youtube.it)