

LUISS



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Digital Marketing Transformation and Customer Experience

Unconventional Marketing: il Teatro Immersivo e l'esperienza di Save the Children

Prof.ssa Donatella Padua

RELATORE

Giorgio Guarinoni Matr.206731

CANDIDATO

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO PRIMO: “Il marketing non convenzionale, tipi e casistica”

- 1.1 Relevance e Obiettivo della tesi
- 1.2 Marketing convenzionale vs. Marketing non convenzionale
 - 1.2.1 Guerrilla Marketing e Viral Marketing
 - 1.2.2 Realtà Virtuale e aumentata
 - 1.2.3 Teatro virtuale
 - 1.2.4 “*Immersive theatre*”

CAPITOLO SECONDO: “Save The Children – L’organizzazione, la mission, le modalità operative e i risultati”

- 2.1 Storia e obiettivi globali della ONG
- 2.2 L’approccio al marketing

CAPITOLO TERZO: “L’Evento “Tutti giù per terra””

- 3.1 Obiettivo dell’evento e realizzazione
- 3.2 Obiettivo dello studio
- 3.3 Metodologia
- 3.4 Analisi dei risultati
- 3.5 Conclusioni

CONCLUSIONE

Bibliografia e sitografia

INTRODUZIONE

Il presente lavoro si propone di descrivere e di analizzare l'azione di marketing non convenzionale realizzata da Save the Children in occasione del suo centenario, in *partnership* con l'agenzia Jungle¹ e con la partecipazione, a fini di ricerca, dell'università LUISS Guido Carli. In generale, è proposto uno studio che metta in risalto l'efficacia di nuove forme di comunicazione non convenzionale in ambito *no profit* (terzo settore) il quale, oggi più che mai, sta vivendo una crisi reputazionale a livello globale. In Europa e in Italia soprattutto, sta attraversando un momento di perdita di fiducia e di risorse, quindi la strategia che viene proposta (il teatro immersivo) è mirata alla mitigazione di questi due fenomeni negativi. Da qui appunto, è portato come esempio un caso concreto quale l'azione di Save The Children, implementazione della strategia sopra menzionata. I motivi principali che mi hanno indotto a dedicarmi a questo argomento sono stati il desiderio di partecipare attivamente a una ricerca di marketing, l'ambito nel quale vorrei lavorare, e la speranza che il tipo di marketing utilizzato nell'evento, per la precisione il *guerrilla marketing* unito a tecniche teatrali all'avanguardia, sia efficace nel raggiungere i potenziali donatori e sostenitori della causa di Save The Children² nonché nel rinforzare la loro adesione alla causa di questa ONG. L'obiettivo dell'azione, definita dalla stessa agenzia creativa "esperienza immersiva ad alto contenuto emotivo", è stato di far sperimentare "in prima persona cosa significa essere un bambino in guerra"³. L'evento ha avuto luogo nel complesso del museo MAXXI di Roma dal 14 al 19 maggio 2019 e, personalmente, ho fatto parte di un gruppo di laureandi e ricercatori dell'università LUISS che ha realizzato un'analisi qualitativa dei partecipanti e delle loro reazioni all'evento, facendo uso di osservazioni durante tutto il suo svolgimento e attraverso interviste semi strutturate, focus group, riprese audio e video all'entrata e all'uscita. La tesi è articolata in tre capitoli in sequenza logica: il primo espone una serie di problematiche correnti relative alle ONG, si concentra sulle teorie del marketing e della comunicazione necessarie per la comprensione del fenomeno osservato (guerrilla marketing, viral marketing, realtà virtuale, realtà aumentata, teatro virtuale e immersivo) fornendo degli esempi per ciascuna di esse; il secondo illustra l'organizzazione di Save The Children, mettendone in risalto la storia, le finalità, le modalità operative e i risultati; il terzo e più peculiare, infine, descrive e analizza l'evento, traendo dalla sua analisi alcune conclusioni con il fine di illustrare come la tecnica del teatro immersivo costituisca una speranza per la risoluzioni di molti problemi noti delle Ong, in particolare di quella che ha organizzato l'evento.

¹ <https://wearejungle.com/>

² nella trattazione sarà spesso usata l'abbreviazione "STC"

³ <https://www.savethechildren.it/cosa-facciamo/campagne/stop-alla-guerra-sui-bambini/tutti-giu-per-terra>

I CAPITOLO

IL MARKETING NON CONVENZIONALE, TIPI E CASISTICA

1.1 Relevance e Obiettivo della tesi

A partire dagli ultimi anni le organizzazioni non governative NGO o ONG stanno attraversando un periodo di crisi reputazionale dettata, soprattutto in Italia, dai recenti avvenimenti a livello di acque territoriali europee. La polemica dei cd. “taxi del mare”; gli scandali sessuali che hanno coinvolto alcuni volontari; il pregiudizio, insinuato dalla politica, verso i migranti e le Ong; la crisi economica imperversante e lo stress che attanaglia le persone, al ritmo di slogan anti-migranti, sono tutti fattori che hanno contribuito a minare la fiducia che quelle stesse persone riponevano nelle ONG. Un articolo di Fioroni del 2018 riporta che: *“Solo due anni fa gli operatori delle Ong venivano definiti eroi, i progetti di sostegno e sviluppo nelle aree del mondo dove la povertà recita una parte fondamentale, erano guardati con ammirazione e indicati come esempio. Poi è arrivato il tempo della condanna, del sospetto e delle accuse di complicità in commerci inenarrabili come quello dei migranti. L'estate scorsa da “angeli del mare” si è passati alla definizione di “taxi del mare”*”⁴. Lo stesso articolo quantifica la perdita di fiducia in questi termini: *“Poco tempo fa è stata pubblicata la 18esima edizione dell’Edelman Trust Barometer, uno studio fondamentale sul tema della fiducia nel mondo nei riguardi di istituzioni e media. Per quanto riguarda le Ong si assiste ad un calo generalizzato di consenso (in 14 paesi su 28 presi in esame), in testa alla classifica di quella che viene definita in inglese come “distrust”, c’è proprio l’Italia. In un solo anno (tra il 2017 e il 2018) le Ong hanno perso 13 punti percentuali di fiducia, scendendo al 46%. (...) Si stima che la rarefazione delle donazioni oscillerebbe tra il 5% e il 10%. Altre fonti parlano addirittura di un 20% cioè circa 10milioni di euro*”. Quella dei “taxi del mare” è una vicenda prettamente politica, come riferisce Serafini in un’inchiesta dell’aprile 2018: *“È Luigi Di Maio, allora vicepresidente della Camera e oggi leader del M5S, a usare questa espressione. Ma la paternità non è del tutto sua. Da tempo infatti in rete circolano ipotesi complottistiche secondo cui le Ong sono al servizio di un piano per «far invadere l’Europa ai migranti in modo da indebolirci». (...) Il migrante diventa il capro espiatorio dei problemi del Paese, una narrativa che si autoalimenta nei dibattiti politici e grazie alle fake news diffuse in rete. (...) Anche chi non fa soccorso in mare viene preso di mira. «Non abbiamo ancora le cifre definitive ma di certo non siamo stati risparmiati», conferma Simonetta Gola responsabile della Comunicazione e delle Campagne di raccolta fondi nazionali di Emergency”*⁵. Nel medesimo articolo è menzionata anche un’altra vicenda che vede la Ong Oxfam attaccata per uno scandalo sessuale: *“Un’inchiesta del Times accusa la ong Oxfam di aver coperto abusi commessi da suoi ex dipendenti ad Haiti. In pochi giorni 1.200 donatori ritirano il loro appoggio. Il governo britannico sospende i finanziamenti pubblici e anche la sezione italiana registra dei contraccolpi. Medici Senza Frontiere in via preventiva ammette di aver proceduto contro 24 casi di abusi nel 2017. Anche questa volta le accuse della stampa sono pesantissime. C’è chi mette in discussione tutto il sistema”*. Il caso “taxi del mare” si è rivelato poi essere una completa menzogna, lo svela un articolo di Mavaro risalente al novembre 2019: *“La presenza delle Ong nel mar Mediterraneo non*

⁴ <https://ildubbio.news/ildubbio/2018/02/15/la-crisi-delle-ong-cala-la-fiducia-piatto-piange/>

⁵ https://www.corriere.it/buone-notizie/18_aprile_03/ong-calo-donazioni-italia-fake-news-fiducia-1e2db852-3738-11e8-b6e2-a808a444e7a2.shtml?refresh_ce-cp

*incentiva le partenze dei migranti dalla Libia: è la conclusione dello studio dell'European University Institute, presentato dai ricercatori Eugenio Cusumano e Matteo Villa. Il famoso pull factor, denunciato dall'agenzia europea Frontex nel 2017 e poi declinato nell'infelice espressione "taxi del mare", sarebbe quindi una bufala a uso e consumo della propaganda xenofoba"*⁶. Ad alimentare la crisi reputazionale non sono solo macchine propagandistiche di politica xenofoba e scandali sessuali, ma anche scandali sull'uso illegittimo dei fondi, come riporta il Tascabile, in un articolo di Marconi del 2018: lo stesso scandalo menzionato da Serafini (2018) su Oxfam, vede coinvolti dei fondi per pagare delle prostitute a un nutrito gruppo di volontari sul territorio di Haiti: *"Le ragazze a bordo piscina indossavano le maglie di Oxfam, si racconta, e si muovevano mezze nude tra schiere di uomini di mezza età. Il tutto si svolgeva ad Haiti, uno dei paesi più poveri del mondo, ulteriormente messo in ginocchio dal terremoto del 12 gennaio 2010 e, tra tanta disperazione, teatro di un festino "in stile Caligola" organizzato da una piccolissima minoranza dei duecentotrenta dipendenti di Oxfam impegnati ad aiutare gli haitiani rimasti senza rete di supporto"*⁷. La crisi economica, dal canto suo, mina la stabilità finanziaria delle famiglie e in particolare contribuisce al calo delle donazioni. Un articolo del 2010 di Pavesi riportò che *"nel 2009 le raccolte fondi delle organizzazioni del campione hanno presentato dati nettamente peggiori: sono infatti aumentate del 13% le organizzazioni che segnalano una contrazione rispetto all'anno precedente, passando dal 23% del 2008 al 36% del 2009"*⁸. Ad aggravare il fenomeno della crisi delle Ong vi è anche un disturbo chiamato *"compassion fatigue"* che colpisce non solo i volontari, ma anche i donatori: un articolo di Falchi del 2018 spiega come *"Diversi studi hanno evidenziato, come le persone impegnate nelle professioni d'aiuto siano maggiormente a rischio Burnout e Compassion Fatigue.(...) La Compassion Fatigue è uno stato di esaurimento dovuto allo stress legato alla compassione, alle richieste di essere empatici e di aiutare chi soffre e ha subito un trauma. I sintomi della CF sono simili a quelli presenti nel Disturbo Post Traumatico da Stress, come rivivere l'evento traumatico, evitare l'evento traumatico, un'attivazione persistente e un mix di effetti legati allo stress (Burnout)"*⁹. Questo porta i donatori, sottoposti costantemente a richieste di aiuto, ad evitarne di nuove e a spendersi ancora. Per quanto riguarda la politica internazionale, nel 2019 sul sito ufficiale di Amnesty International veniva riportato come *"(...) negli ultimi dieci anni sia emersa a livello mondiale una tendenza preoccupante che vede l'introduzione e l'uso da parte degli stati di leggi mirate a interferire con il diritto alla libertà di associazione e a ostacolare il lavoro delle organizzazioni delle società civile e dei suoi membri. Una tendenza che sta aumentando di intensità: solo negli ultimi due anni quasi 40 atti legislativi sono stati approvati o sono prossimi a esserlo. Diverse le disposizioni di legge che creano ostacoli a qualsiasi livello contro l'esistenza di queste organizzazioni, consentendo alle autorità di sorvegliarle, in particolare durante la fase di costituzione, ma anche quando pianificano, conducono e rendicontano le proprie attività, quando cercano e ricevono finanziamenti e quando realizzano campagne pubbliche e di sensibilizzazione. Di recente sono almeno 50 i paesi che hanno adottato questo*

⁶ <https://www.wired.it/attualita/politica/2019/11/18/studio-pull-factor-ong-partenze-migranti/>

⁷ <https://www.iltascabile.com/societa/dietro-le-quinte-delle-ong/>

⁸ https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la_crisi_si_fa_sentire_in_calò_le_donazioni_dei_privati_al_non_profit

⁹ <https://www.siuia.it/notizie/mi-curo-di-te-ma-curo-anche-me/>

genere di normative”¹⁰. E tale articolo prosegue così: *“Le giustificazioni a sostegno di queste misure draconiane sono tra le più disparate, così come sono profondamente diversi i paesi in cui vengono adottate. Si va dalla sicurezza nazionale, dai timori per le ingerenze straniere nelle questioni nazionali e dal bisogno di proteggere l’identità nazionale, ai valori e principi morali tradizionali, alla fede, allo sviluppo economico e ad altre questioni impellenti”*¹¹. In Italia Infocooperazione¹² ha riscontrato esattamente la tendenza appena descritta, come riportato in un articolo di Repubblica del 2018: *“Pochi giorni prima delle ferie di agosto, infatti, l’Agenzia italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) ha prospettato ai rappresentanti delle Organizzazioni della Società Civile (OSC) un futuro incerto e penalizzante. L’impegno di spesa per il bando dei progetti promossi dal privato non profit a livello globale sarà drasticamente ridotto nel 2019: da 70 milioni di euro del 2018 si passerà a 26,4 per tre anni di attività. Il direttore dell’AICS precisa che “queste risorse saranno traslate e aggiunte alle risorse che si renderanno disponibili per la programmazione 2020”*¹³. Un altro esempio dell’atteggiamento ostile nei confronti delle ONG è ricavabile da un articolo di Giantin di giugno 2019 sulla legislazione introdotta in Ungheria: *“Secondo i detrattori, una legge illiberale sul modello russo, pensata per punire il dissenso e il nemico numero uno, il magnate Soros. Una norma innocente, elaborata per migliorare la trasparenza tra le organizzazioni non governative, secondo il governo di Budapest. Malgrado le critiche interne e internazionali, il Parlamento ungherese ha dato luce verde ieri alla controversa legge sulle Ong che ricevono fondi dall’estero, fortemente voluta dal premier Viktor Orban. Legge che prevede, tra le altre cose, che le Ong che incamerano più di 24 mila euro all’anno da oltre confine specifichino in un registro pubblico di “ricevere sostegno dall’estero”, pena sanzioni”*¹⁴. Il clima di avversione nei confronti delle Ong si manifesta anche in Brasile, attraverso gli attacchi alle organizzazioni che tutelano gli Indios impegnati a difendere i propri territori. Un articolo di Phillips del novembre 2019 descrive, ad esempio, quanto accade nella regione amazzonica: *“The headquarters of an award-winning Brazilian NGO that works with remote communities in the Amazon has been raided by police, who also arrested four volunteer firefighters and accused them of starting wildfires to raise international funding. At dawn on Tuesday, heavily armed police raided the offices of the Health and Happiness Project, (known by its Portuguese initials PSA) in Alter do Chão in the Amazon state of Pará, seizing computers and documents.”*¹⁵. Come si può evincere da questo resoconto, l’azione di contrasto nei confronti delle Ong assume anche forme particolarmente subdole, arrivando a imputare loro la responsabilità degli stessi crimini che esse combattono. A livello di opinione pubblica italiana la crisi delle Ong è cavalcata dalle forze politiche di orientamento sovranista e trova concreto riscontro nei sondaggi di opinione. Questi certificano l’effetto psicologico negativo del fenomeno migratorio in corso sulla fiducia dei cittadini nelle organizzazioni non governative. Si veda in proposito un articolo di

¹⁰ <https://www.amnesty.it/rapporto-amnesty-international-lassalto-globale-alle-ong-raggiunto-livelli-crisi/>

¹¹ ibidem

¹² Portale che aggrega i dati delle 200 più importanti realtà non profit italiane

¹³ https://www.repubblica.it/solidarieta/cooperazione/2019/08/19/news/cooperazione_la_batosta_dell_aics_alle_ong_il_bando_per_progetti_slitta_al_2020_e_avra_un_budget_assai_ridotto-233922027/

¹⁴ <https://www.lastampa.it/esteri/2017/06/22/news/orban-giro-di-vite-sulle-ong-un-limite-ai-fondi-dagli-stranieri-1.34582666>

¹⁵ <https://www.theguardian.com/world/2019/nov/26/brazil-police-raid-ngo-office-amazon-wildfires>

Turco del 2019, su “termometropolitico.it” che riporta i risultati di una rilevazione eseguita dall’IPSOS nel luglio dello stesso anno: “*come spiega Nando Pagnoncelli [AD Ipsos Italia] nella sua analisi, la vicenda Sea Watch ha avuto ripercussioni negative sulla reputazione delle Ong in generale. Nel 2010 il livello di fiducia nelle organizzazioni non profit era all’80% ora è al 39%. Inoltre, il 56% degli italiani è convinto che le Ong siano organizzazioni che agiscono per scopi economici anziché umanitari*”¹⁶. Questo atteggiamento si riflette anche nell’andamento delle donazioni pecuniarie: in Italia solo nel 2018 sembra essersi interrotto un trend negativo, per la prima volta dopo dieci anni difficili. Lo afferma citando dati ISTAT e di GfK un articolo di De Carli di ottobre 2019 in questi termini: “*A far notizia è in particolare l’aumento degli italiani che hanno fatto una donazione economica: nel 2018 per la prima volta dopo dieci anni il numero dei donatori è cresciuto. Una crescita registrata sia da GfK che Istat e stimata nell’ordine dei decimi di punto percentuale. Aggregando diverse fonti, secondo il report i donatori in Italia sarebbero non meno di 13,4 milioni: 7,65 milioni che hanno fatto una donazione economica a un’associazione, a cui si aggiungono quelli che hanno fatto una donazione informale, come un’offerta a Messa, un’elemosina, una donazione per la scuola...*”¹⁷. Negli USA possiamo osservare una situazione non molto diversa: il sito “givingusa.org” scrive nel suo rapporto annuale di giugno 2019, riferendosi al 2018, che: “*Total charitable giving rose 0.7% measured in current dollars over the revised total of \$424.74 billion contributed in 2017. Adjusted for inflation, total giving declined 1.7%*”¹⁸. In Italia anche considerando la quota di tributi loro destinabile, come l’8 per mille dell’IRPEF, le no-profit possono contare su un afflusso di fondi limitato: uno studio di BVA DOXA risalente al giugno 2019 afferma, parlando di 5 per mille, che: “*Nel 2018, solo 1 italiano su 2 ha destinato questa somma a un ente non-profit. Eppure, non si tratta di un tema di mancata conoscenza. A detta degli italiani intervistati nell’ottobre 2018 da BVA DOXA, quella non sembra mancare. Ben 8 italiani su 10 dichiarano di conoscere sia il 5×1000 che l’8×1000. Tuttavia, c’è un disallineamento tra notorietà (intesa come consapevolezza di queste misure fiscali e del loro funzionamento) e firma. Infatti, soltanto 4 italiani su 10 dichiarano di aver firmato l’8×1000 nel 2018*”¹⁹. Si può ben vedere, comunque, che nonostante la crisi esiste anche in Italia uno “zoccolo duro” di donatori che autorizza a pensare di poter incrementare sostanzialmente le donazioni agendo con opportune strategie di marketing. In questo elaborato verrà esaminato a questo proposito un efficace e nuovo strumento di marketing non convenzionale, il “teatro immersivo”, il quale offre una speranza alle Ong di vedere risollevato il trend delle donazioni. L’idea nasce da un’esperienza reale, una ricerca di Save The Children a cui ho partecipato personalmente nel maggio di questo 2019.

1.2 Marketing convenzionale vs. Marketing non convenzionale

Definiamo il marketing convenzionale (o tradizionale) come l’insieme delle tecniche di marketing utilizzate da prima dell’avvento del guerrilla marketing, nel 1984. Il guerrilla marketing, infatti, ha segnato la nascita

¹⁶ https://www.termometropolitico.it/1445013_sondaggi-politici-ipsos-ong-anche-i-credenti-stanno-con-salvini.html

¹⁷ <http://www.vita.it/it/article/2019/10/02/italiani-e-donazioni-la-timida-ripresa/152832/>

¹⁸ <https://givingusa.org/giving-usa-2019-americans-gave-427-71-billion-to-charity-in-2018-amid-complex-year-for-charitable-giving/>

¹⁹ <https://www.bva-doxa.com/5x1000-soltanto-1-italiano-su-2-firma/>

del marketing non convenzionale (o *disruptive*), cioè della messa a punto di una “scatola degli attrezzi” che risolva problemi noti a costi inferiori, in modo più efficiente ed efficace. Prima di tutto elencherò alcuni di questi strumenti e poi procederò a spiegare cosa sono e quando si usano. Molto dell'*unconventional* marketing coincide con il guerrilla, ma alcuni strumenti del marketing non convenzionale si differenziano da questo. Infatti, oltre alle sfaccettature del guerrilla marketing come l'*ambush*, l'*ambient* e il *viral* marketing, esso ricomprende anche la tecnica del “*product placement*”, il *buzz*, il *visual* e lo *street* marketing. Rispettivamente questi sono: il proporre un prodotto indirettamente durante un programma o una serie televisiva nota; il curare la direzione e l'intensità del passaparola digitale e fisico su prodotti, servizi, eventi o aziende; la promozione e la veicolazione di idee attraverso immagini e frasi e infine, il marketing spettacolarizzato fatto per strada, in luoghi pubblici e affollati. Citando uno studio di Kumar e Gupta del 2016 (pp.302,317) che, attraverso un breve excursus storico della pubblicità, delinea il futuro dell'*advertising*, vorrei elencare le più comuni forme di marketing odierno. Questo elenco servirà a informare il lettore per un successivo confronto tra il convenzionale e il disruptive. Il passaparola, la prima forma di pubblicità della storia conosciuta, è per eccellenza appartenente alla sfera del tradizionale ma, investigando sugli ultimi trend di marketing, sembra che non sia mai passato di moda e stia diventando sempre più importante curare i flussi di opinioni, positive e negative, avendo queste un forte impatto sulle decisioni di acquisto e che, appunto, sono l'essenza del Wom, sia come “*word of mouth*”, sia come “*word of mouse*”. Il *real time advertising* è, per converso, una delle più recenti prassi nel campo del disruptive e con questo si tenta di indagare, in tempo quasi reale, sulle esigenze dei consumatori, per porvi rimedio il più presto possibile. Perché ciò sia realizzabile devono essere usati dati raccolti in tempo reale (i “Big Data”), cosa possibile solo con l'uso dei canali digitali, che vengono studiati con statistiche appropriate ai fini di profilazione degli utenti, sia come persone che come consumatori; prestando attenzione al rispetto della privacy di coloro i quali dati vengono raccolti. Proprio dall'esigenza del rispetto di normative sempre più stringenti attorno alla raccolta dei dati di navigazione in rete, nasce il Permission Marketing. Quest'ultimo è il marketing del “chiedere il permesso”, ossia un metodo *disruptive* efficace quando si tratta di coinvolgere persone le quali vogliono essere contattate per ricevere novità e promozioni. Chiedere il permesso infatti, conferisce un certo potere decisionale al potenziale cliente, il quale non si sente prevaricato da chi lo contatta per fini commerciali, cosa che nel marketing tradizionale avviene spesso. Marketing basato su Co-creation: l'azienda ha informazioni aggiornate sulle preferenze dei propri clienti e con ciò si rendono superflue le ricerche di mercato in tal senso. Il cosiddetto *user-generated content* invece, è una cosa leggermente diversa perché, mentre la *co-creation* mira a una vera e propria collaborazione tra clienti e venditori, questo è un insieme di contenuti generati da utenti che può essere legato a un'azienda, ma non lo è in via necessaria: per esempio si tratta di *user-generated content* quando si parla di blog, di podcast e di contributi a una *wiki*²⁰. Questi contenuti di solito sono generati non a fini commerciali, ma quelli che lo sono vengono considerati dalle

²⁰ enciclopedia digitale di qualsiasi genere.

aziende come una vera e propria risorsa che fornisce un grande vantaggio competitivo; queste stesse aziende spesso creano discussioni apposta per sapere cosa il pubblico pensa dei propri prodotti/servizi nonché per indurli all'acquisto. Premesso che si tratta di due strumenti che ricadono nella sfera dell'unconventional, bisogna precisare che oggi molte delle iniziative dei brand si basano proprio sulla co-creation e sull'user-generated content: un recente articolo di Hillier²¹ risalente a dicembre 2019 prevede che due dei trend del content marketing del 2020 saranno proprio questi. Non si può altresì non menzionare il Social Media Marketing, una delle più grandi trovate del marketing postmoderno. Come tutti noi viviamo quotidianamente, l'immersione nei social media è pressoché totale. Le entrate da pubblicità di piattaforme social come Facebook, Instagram, Twitter, etc. sono una delle principali voci di ricavo anche per molte altre big-tech e tale tendenza non accenna a diminuire. Restando in tema di comunità digitali, il Tribal Marketing (marketing tribale) che è nato nell'ambito del non convenzionale, mira a curare la comunicazione commerciale dividendo la popolazione in specifici *clusters* o comunità fortemente identificate in alcuni ideali e con comuni concezioni di prodotto, le quali vengono rafforzate mediante la condivisione di contenuti e di esperienze (tanto online quanto offline). Siew Foong e Yazdanifard, nel loro studio del 2014, studiano il *Celebrity endorsement*, cioè la pratica di ingaggiare una celebrità a scopi promozionali, una tecnica usata fin dagli albori dell'*advertising* e ancora oggi in voga. Sebbene sia caratteristica nella sfera del tradizionale, questa trova posto anche nel *disruptive*, che non mira a distruggere icone, bensì a coinvolgerle con più accortezza ed efficienza, infatti in veste di *opinion leaders* le celebrità influenzano molto le decisioni d'acquisto, soprattutto dei giovani, come dimostrano alcuni studi confluenti in quest'ultimo. Ulteriore concetto associato spesso all'*unconventional marketing* è la Virtual Reality; essa è, come si vedrà in seguito, una tecnologia che permette di visualizzare scenari costruiti al computer. Adesso invece, passiamo a un fenomeno che è esploso nelle case di quasi tutto il mondo ormai: la *mobile promotion*, in particolare l'uso dell'intrattenimento "brandizzato", a cui è abbinata la nota "*gamification*"²². Questo viene analizzato molto bene in un paper di Grainge (2011), in cui vengono affiancate due realtà non necessarie l'una all'altra: da una parte la *mobile promotion*, ossia la promozione pubblicitaria attraverso un dispositivo mobile, dall'altra invece il "*branded*" *entertainment*, cioè una parte del *content marketing*²³ che si occupa specificamente di mantenere l'attenzione dei consumatori sulla pubblicità, con vari espedienti intrattenitori. Quindi è una strategia promozionale che ricorre all'uso di giochi (*gamification*), film, podcast e quant'altro sia di intrattenimento per sponsorizzare i propri prodotti, evitando che il bersaglio distolga lo sguardo. In relazione ad una campagna di marketing organizzata da T-Mobile, azienda tedesca di telefonia mobile, Grainge conclude che ultimamente le *companies* stiano sempre di più coinvolgendo i consumatori nel processo

²¹ (Hillier, 2019, "What might 2020 bring for content marketing?")

²² Gamification è la pratica di mettere a punto un gioco (digitale di solito) mediante il quale i consumatori interagiscono con l'azienda stessa in diversi modi. Attraverso questa tattica i clienti si fidelizzano e i prospect vengono attratti più facilmente. Viene considerata un'ottima alleata del content marketing perché i giocatori possono fare esperienza delle caratteristiche di prodotto.

²³ Il content marketing è quella strategia promozionale che mira ad attirare l'attenzione del target attraverso le specifiche di prodotto dichiarate, piuttosto che su promesse generiche e claim fantasiosi.

creativo, specialmente dal momento in cui i cellulari sono diventati un mezzo di comunicazione non solo per la telefonia, ma anche e soprattutto per la pubblicità. Qui Grainge spiega perché bisognerebbe usare l'intrattenimento "brandizzato" affermando: "*Rather than focus on a sales-driven message, key to the short-term economic metrics of conventional advertising, branded entertainment is designed to build long-term relationships with consumers and deepen brand loyalties among targeted groups.*" (p.168). Un'altra forma di marketing che vediamo oggi è l'*Experiential Marketing*, il quale ricade nella sfera del non convenzionale. Gli autori ci informano sull'esistenza di quattro scuole maggiori del marketing esperienziale²⁴: l'americana, focalizzata sull'economia e sul marketing management (Schmitt, Pine e Gilmore sono i "caposcuola"); l'europea, basata sulla crescita personale e l'apprendimento su base esperienziale (Boswijk, Thijsen, Peelen e Snel); quella nordica incentrata sul design delle esperienze e dei prodotti (Tarssanen, Kylänen, Gelter e Leppiman); e quella tedesca dell' "Erlebnismarketing", marketing con le emozioni (Weinberg). Da uno studio di Atwall e Williams (2009) sappiamo che nel settore del lusso, diventato sempre più complesso nell'ambito del marketing, si fa ancora un massiccio uso di strumenti di marketing tradizionale. Questi conclusero nel 2009 che un punto di svolta per l'industria *luxury* sarebbe stato quello di introdurre proprio il marketing esperienziale anche in termini di strategie promozionali; tentando di contrastare lo strapotere del marketing tradizionale. In uno studio di Kos Kavran, Lončarić, e Dlacic, (2016) viene riportato che l'esperienziale è stato, associato alla realtà aumentata, una buona strada per promuovere il turismo. Un numero crescente di entità appartenenti ad ambiti diversi, infatti, sta considerando il fatto che il coinvolgimento diretto del cliente non è da sottovalutare perché, conoscendo la sua opinione, ne escono tutti più informati e potenzialmente vincenti. In ultima istanza, fanno notare gli autori di questo studio sul lusso, il marketing esperienziale si è trasformato, da economia dei servizi indifferenziati a economia personalizzata che offre a ciascun cliente qualcosa di diverso (Riivits-Arkonsuo, Leppiman, 2013). mostrano come attraverso il marketing esperienziale possa essere generato un passaparola, soprattutto online, molto positivo o molto negativo. Passando alle definizioni, l'*unconventional marketing* è definito su glossariomarketing.it come: "*Insieme di tecniche e strumenti promozionali alternativi e a costi sensibilmente ridotti rispetto all'advertising classico che fanno leva su creatività e sorpresa per raggiungere e impressionare il pubblico. (...) tali iniziative sfruttano il potenziale relazionale e la rete sociale degli utenti coinvolti nelle campagne – e, più in generale, i principali vantaggi derivanti dall'utilizzo dei canali e delle tecnologie digitali (vedi Media) – per stimolare la conversazione in Rete e innescare meccanismi di diffusione virale*"²⁵ (2019). Al non convenzionale è spesso associato il Viral marketing che è definito, ancora da glossariomarketing.it, come "*Forma di comunicazione non convenzionale avente lo scopo di incoraggiare il destinatario di un messaggio pubblicitario a trasformarsi in un propagatore dello stesso, creando così le premesse per una crescita esponenziale della sua notorietà*"²⁶ (2019). Una delle forme principali dell'*unconventional* è il

²⁴ facendo riferimento ad un altro paper: (Pine, Tarssanen, 2008)

²⁵ <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-non-convenzionale/>

²⁶ <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-virale/>

guerrilla marketing, definito dall'omonimo sito come *“insieme di tecniche di marketing non convenzionale a budget ridotto che fanno leva su creatività e sorpresa per stupire positivamente il pubblico e catturare l'attenzione dei media”*²⁷ (2019). Per approfondire il concetto di guerrilla marketing vorrei citare uno studio di Cain (2011) in cui viene delineato il concetto di *“embedded advertising”*. Partendo dall'analisi del caso Heineken, che sponsorizzava la serie televisiva Mad Men con dei *product placement*, fondando a tutti gli effetti la cd. *“product integration”*²⁸, *“stealth advertising”*²⁹ o *“advertainment”*³⁰, giunge a evidenziare che in televisione questo fenomeno vada regolato, dato che crea una sorta di diseconomia di scala: sono infatti menzionati alcuni studi nei quali è provato che, se esposti a pubblicità subliminali di questo genere, i consumatori non avvertono il forte scetticismo tipico dell'esposizione ai *commercials* tradizionali televisivi. Il problema sta nel fatto che nel momento in cui il consumatore scopre (ex-post) di essere stato “raggirato” in questo modo in lui si registra mediamente una perdita di fiducia nell'integrità della comunicazione del medium, fidandosi sempre di meno dei messaggi in genere che passano per televisione. Per riassumere invece i concetti derivati dal guerrilla marketing, specificamente il *viral*, l'*ambush*, lo *stealth* e l'*ambient marketing*, Stonescu (Stonescu, 2018) li definisce strumenti *“below the line”*, cioè che sfuggono alla percezione del bersaglio. Al contrario tecniche come il *l'event marketing*³¹; le sponsorizzazioni (*sponsorships*); le pubbliche relazioni o “PR” e il *direct marketing*³² sono *“upon the line”*: la loro azione è percepibile (deve esserlo per essere efficace) dal bersaglio. Per concludere questa trattazione, vorrei usare le parole di un team di ricercatrici (Buljubašić, Ham, Pap, 2016): *“when unconventional marketing encounters a conventional institution, it is certainly possible for this meeting to end in success, although the path to success is paved with scepticism, lack of knowledge, experience and creativity, and with a certain risk”*. Un confronto di qualità tra i due marketing non può essere effettuato in questa sede, ma in termini di evoluzione della materia può essere detto che *“L'azienda, che prima aveva il potere di guidare la comunicazione e scegliere quali informazioni veicolare all'utente finale, oggi si trova a competere con l'utente che è protagonista della creazione e della diffusione di quelle stesse informazioni. I post, le foto su instagram e le stories, sono contenuti prodotti continuamente dal consumatore odierno”*³³ (adsnetwork.it, 2019)

1.2.1 Guerrilla marketing e viral marketing

Spiegare un argomento come il guerrilla marketing è tutt'altro che semplice, data la molteplicità delle definizioni, scuole di pensiero e misinterpretazioni delle teorie più affermate quando si parla dell'argomento. Il concetto di “Guerrilla marketing” fu espresso per la prima volta nel 1984 da Jay Conrad Levinson. Il termine si ispira alla guerriglia, cioè a una guerra non convenzionale che usa strategie diverse da quelle utilizzate

²⁷ <https://www.glossariomarketing.it/significato/guerrilla-marketing/>

²⁸ l'evoluzione del *product placement* in cui, oltre a mostrare il prodotto dietro il pagamento di una *fee*, si parla del prodotto mostrato nello spettacolo.

²⁹ *stealth marketing* televisivo (*product placement* con una connotazione negativa)

³⁰ crasi di *advertising* e *entertainment*. Significa quindi “pubblicità spettacolarizzata”, pubblicità che fa parte dello spettacolo.

³¹ marketing degli eventi

³² comunicazione di marketing senza intermediari

³³ <https://adsnetwork.it/marketing-tradizionale-vs-marketing-non-convenzionale#da-consumatore-a-influencer>

normalmente dagli eserciti professionali. In particolare, si tratta di una strategia pubblicitaria progettata soprattutto perché le piccole imprese possano usarla per promuovere i loro prodotti o i loro servizi in modo efficiente e spendendo relativamente poco; ma anche le grandi aziende negli ultimi tre decenni hanno fatto ampio uso di questa tecnica, ovviamente usando budget molto più consistenti. Il Guerrilla marketing in senso stretto prevede che le attività di promozione debbano essere svolte nelle strade o in altri luoghi pubblici come centri commerciali, parchi o spiagge, ossia luoghi accessibili a un numero circoscritto di persone. Uno degli obiettivi principali di questa strategia è infatti di provocare una risposta emotiva nei clienti, in modo che essi ricordino i marchi, a distanza di tempo, in un modo diverso dal solito. Una campagna di guerriglia marketing richiede creatività, immaginazione ed energia per catturare l'attenzione del pubblico. Questo tipo di marketing ha come obiettivo quello di cogliere di sorpresa i consumatori, in modo da attivarne il passaparola fisico o attraverso i social media, raggiungendo l'”*electronic word of mouth*” (e-WOM o semplicemente WOM, “*word of mouse*”). *Target* caratteristico delle campagne in questo tipo di marketing è stata negli ultimi anni la cd. “generazione Y”, i “*millennials*” (nati tra il 1981 e il 1996, adolescenti durante gli anni 2000) nell'età tra i 15 e i 30 anni, costituita soprattutto da giovani urbani, ritenuta quella più sensibile a un approccio del genere per i suoi legami con la “cultura di strada” e con i *social media*. L'uso del termine Guerrilla, com'è ormai comunemente noto, è mutuato dal campo militare: anche la guerriglia è sempre stata, infatti, una modalità di combattimento in un certo senso “a basso costo”, non a caso praticata quasi sempre dai civili. Da questo punto, però, nasce uno dei più grandi equivoci riguardanti il Guerrilla marketing: in molte occasioni, infatti, sono state etichettate come Guerrilla marketing le trovate più originali dei brand, quelle che hanno fatto parlare a lungo dell'azienda, o dei suoi prodotti o servizi, magari facendole guadagnare spazio e visibilità nell'ecosistema mediatico, all'interno dei cosiddetti *earned media*. “*Sembra che il guerrilla marketing venga inteso oggi come “famolo strano”³⁴ e cioè che, nel comune parlare, sia divenuto semplicemente sinonimo di azioni di marketing per far parlare di sé in modo non convenzionale*”³⁵ spiega infatti un' intervista di Melle (2015) ad Andrea Frausin, uno dei maggiori esperti italiani in materia; inoltre Frausin aggiunge: “*Se vuoi far parlare di te, però, oggi basta andare nel centro della propria città, spogliarsi e gironzolare finché arrivano i poliziotti e ti portano in centrale e domani avrai la prima pagina del quotidiano locale, ma non per questo un'azione di questo tipo va considerata un'azione di Guerrilla Marketing. Il vero Guerrilla Marketing, insomma, parte da un'attenta e focalizzata strategia: è “famolo efficace”*”³⁶. Per capire davvero cos'è il guerrilla marketing e perché ancora oggi è uno strumento molto amato dalle aziende, serve analizzarne, seppure brevemente, la storia. Erano gli anni Ottanta, le televisioni commerciali di tutti i Paesi, anche in Italia, trasmettevano quelle pubblicità che poi sarebbero precipitate nell'immaginario collettivo, al ritmo veloce dei commercial trasmessi nelle fasce orarie più adatte per il proprio target e al costo, tutt'altro che modico, di grandi campagne che prevedevano almeno tre voci principali: carta stampata, radio e televisione, appunto. Per

³⁴ nota citazione dal film “Viaggi di nozze” di Carlo Verdone, 1995

³⁵ <https://www.quintuplica.com/marketing-2/andrea-frausin-guerrilla-marketing.php>

³⁶ <https://www.quintuplica.com/marketing-2/andrea-frausin-guerrilla-marketing.php>

i piccoli business, così, da un lato era quasi impossibile entrare ed emergere in un coro così affollato di voci, dall'altro era impensabile avere a disposizione budget altrettanto elevati. La soluzione fu, allora, adottare il guerrilla marketing come formulato nel 1984 nell'omonimo libro di Levinson. Con un passato di direttore creativo per la nota agenzia pubblicitaria Leo Burnett, l'esperto ideò il guerrilla marketing con un obiettivo preciso: usare tattiche non convenzionali rispetto a quelle più praticate all'epoca per fare marketing su una più ampia scala, anche con piccoli budget a disposizione. Che la campagna risultasse d'impatto emotivo, unica, memorabile e in grado di creare *buzz* era solo un obiettivo secondario, in qualche misura quasi una conseguenza "fisiologica" del nuovo approccio. Da quel momento in poi attorno a Levinson si creò un gruppo di esperti e appassionati della materia che ancora oggi si confrontano periodicamente durante conferenze, partecipando a "progetti wiki"³⁷ sul guerrilla marketing o a percorsi di training specifici. Le teorie di Levinson, del resto, sembrano oggi ancora valide in via generale. Forse anche in virtù del fatto che si tratta di una "fine strategia riassunta in 7 frasi super focalizzate e non in 200 pagine come talvolta sono i piani di marketing delle aziende" (Melle, 2015) precisa ancora Frausin. Sono frasi che potrebbero bene rappresentare anche fasi, step indispensabili quando si tratta di pensare a come utilizzare il guerrilla marketing per rispondere al meglio ai propri obiettivi di business. Spiegare, e in parte anche spiegarsi, i propri goal di marketing è, infatti, la prima proposizione di Levinson. Significa rispondere a domande come: "Cosa voglio che facciano i miei clienti? Qual è, soprattutto, l'azione più importante a cui li sto invitando con il mio messaggio?". Capire come si intende raggiungere questi obiettivi, descrivendo i benefici che si garantiscono ai propri clienti, viene subito dopo. Un compito fondamentale in questo senso è riconoscere il proprio vantaggio competitivo, quella "*unique selling proposition*" che serve a distinguere la propria azienda dagli altri competitor e che si traduce, appunto, in un beneficio per l'acquirente finale. Quindi serve individuare il proprio target: chi comprerà con ogni probabilità i propri prodotti o servizi? Nella maggior parte dei casi può essere utile evidenziare, tra l'altro, un target primario e uno secondario. È importante anche individuare le nicchie: uno dei mantra da tenere in considerazione al giorno d'oggi è, infatti, che è più facile, nonché più conveniente, soddisfare i bisogni di uno stretto gruppo di persone, piuttosto che puntare a farlo con quelli di tutti. Arriva poi il momento di definire gli strumenti di marketing³⁸ che si intendono usare. In questo senso c'è un solo principio da rispettare: scegliere gli strumenti di marketing più adeguati da un lato al proprio business, dall'altro al proprio target di riferimento. Non perdere di vista l'identità del proprio business, del resto, è il successivo consiglio del padre del guerrilla marketing a chi voglia usare tecniche "non convenzionali": in un'epoca in cui non si acquistano più semplici prodotti o servizi, ma si acquistano marche è importante, infatti, che il brand abbia personalità e riesca a trasmetterla in ogni sua azione. Infine, serve stabilire il proprio budget: è uno step immancabile e preliminare, del resto, all'implementazione di qualsiasi operazione di marketing e di comunicazione. Le teorie di Levinson acquistano senso in particolare se si considera che, come si è già detto, il guerrilla marketing è per definizione una strategia "low cost", pensata appositamente per gli *small business* che non possono disporre certo dei

³⁷ creazione di enciclopedie virtuali

³⁸ per continuare con la metafora militare, Levinson parla proprio di "armi"

budget milionari alla portata, invece, dei grandi brand internazionali. Nonostante i dati sul mercato pubblicitario siano rassicuranti, però, la recente crisi economica ha costretto anche le multinazionali e i grandi gruppi aziendali a ridimensionare le proprie voci di spesa destinate a pubblicità e attività di marketing e comunicazione: non deve stupire, perciò, che anche i grandi marchi facciano sempre più spesso ricorso al guerrilla marketing. *“Anche qui in Italia, tra l’altro, abbiamo richieste oltre che dalle PMI anche da grandi aziende, interessate a un marketing efficace con piccoli budget e nell’ultima conferenza internazionale fatta da Jay Conrad Levinson in Europa, qualche anno fa, tra i 250 presenti non c’era neanche un rappresentante dei piccoli business, solo medi e grandi business”* (Melle, 2015) spiega Frausin. Superfluo è, allora, continuare a chiedersi se il guerrilla marketing sia efficace solo per i business più piccoli o possa avere, invece, dei benefici anche per le aziende più grandi. Invece è essenziale provare a capire come il problema di scala si rifletta sugli strumenti da utilizzare, sulle azioni da intraprendere soprattutto in fase di progettazione della strategia, eccetera. Fare guerrilla marketing, insomma, richiede un lavoro diverso a seconda del caso, ma è un’ottima idea anche per *“le grandi imprese interessate a un approccio lean al marketing che consenta di ricavare il più possibile dai budget messi a disposizione”*, continua l’esperto. Se la domanda *“a che cosa serve il guerrilla marketing?”* sorge spontanea a questo punto, messi davanti a questo tipo di interrogativo gli esperti del settore si dividono in due categorie: quelli che hanno provato a evidenziare i benefici del guerrilla, come più in generale del marketing non convenzionale, a partire da una dimensione percettiva, psicologica, esperienziale e riferita quindi principalmente al destinatario del messaggio; e quelli che, invece, hanno insistito soprattutto sulle ricadute positive del guerrilla marketing per l’organizzazione e il raggiungimento degli obiettivi aziendali; ciascuna delle due posizioni, però, non esclude l’altra. I primi si sono soffermati soprattutto sull’importanza dell’*“effetto sorpresa”* per la ricezione e il ricordo di un messaggio pubblicitario. Il contesto da considerare è quello di un bombardamento di informazioni sempre più concentrato di cui negli ambienti digitali si è vittime³⁹. Qui le voci si affollano e far emergere la propria a discapito di quella dei competitor è pressoché impossibile, tanto più se si considera che le soglie di attenzione si sono progressivamente abbassate: circola un *“mito”* secondo cui l’individuo medio avrebbe una soglia di attenzione di circa 8 secondi, inferiore addirittura a quella di un pesce rosso e alcuni studi sembrerebbero confermare questa ipotesi, a maggior ragione tenendo conto del fatto che, nel tempo, ormai abituati ai linguaggi pubblicitari, gli utenti sono diventati sempre più *“smaliziati”* nei confronti di messaggi di questo tipo, fino a sviluppare una speciale forma di *“reattanza”*⁴⁰. Il vantaggio del guerrilla marketing è, allora, quello di raggiungere i potenziali destinatari fuori dai *“soliti schermi”*, dove i meccanismi di difesa contro la pubblicità e la cosiddetta *advertising consciousness* sono abbassate e dove è più facile giocare sull’effetto sorpresa. Negli anni si sono alternate diverse teorie che provano a spiegarlo: alcune di queste, le più recenti in ordine di tempo, usano persino le evidenze delle neuroscienze per provare a chiarire come funzioni l’effetto sorpresa e cosa abbia a che vedere con bias

³⁹ c’è chi l’ha definito, nel campo, un *“overload informativo”*.

⁴⁰ Reattanza è un termine della psicologia, mutuato dalla fisica. Significa resistenza inconscia alla limitazione o alla minaccia percepita del libero arbitrio da parte di persone, anche vicine al soggetto, che su di lui esercitano un controllo. Questa reazione mira a ripristinare la propria libertà di agire.

cognitivi, euristiche, scorciatoie del pensiero. Fatto sta che nella maggior parte dei casi è stato confermato come l'effetto sorpresa, ed evidentemente anche l'insieme di emozioni positive a esso legate, abbiano un peso molto importante non solo nell'aumentare il livello di attenzione e di coinvolgimento, ma anche nel facilitare la risposta alla *call-to-action*, obiettivo di fondo di qualsiasi campagna di marketing e/o di comunicazione. In più risulterebbe aumentata anche la memorabilità dell'evento, cioè dell'incontro con il brand che si è vissuto. Si tratta, in tutti i casi, di *task* fondamentali in un'era che, a detta di molti, non è più un'era di marketing del prodotto, ma di marketing della marca e in cui l'obiettivo fondamentale è aumentare i momenti e i *touchpoints*⁴¹ tra il brand e il consumatore. L'equivoco di cui si accennava sopra per cui si rischia di ridurre il guerrilla marketing all'operazione *sui generis* del brand che si impossessa di piazze, stazioni, fermate della metro o crea veri e propri avvenimenti e "azioni" che vedano la persona protagonista in prima persona nasce proprio da qui, dalla volontà delle aziende di coinvolgere e rendere a tutti i costi i propri clienti protagonisti delle proprie azioni di marketing. Il risultato è che per sorprendere i loro *prospect*, spesso le aziende hanno strafatto, non hanno pensato in maniera strategica al guerrilla marketing, ma lo hanno usato solo come strumento estemporaneo, spesso rischiando di dare un messaggio almeno in parte contrario ai valori e alla *brand identity*. Le aziende hanno ignorato che, se ben calibrato e oggetto invece di una più ampia visione prospettica, il guerrilla marketing può far bene anche e soprattutto alla *brand image* in diversi modi. Per cominciare, se è vero il mantra che "*i mercati sono conversazioni*" (Levine, Locke, Searls, Weinberger, 1999, 2001), la prima sestina di tesi del "Cluetrain Manifesto", il guerrilla marketing è comunicazione a 360 gradi e raggiunge il proprio target in tutti i modi possibili. In secondo luogo, "*il guerrilla marketing rende ogni singolo momento dell'esperienza soddisfacente, semplice e di valore per il cliente*"⁴² scrivono gli esperti di *gmarketing.com*; un beneficio non da poco nell'era di un marketing che, come si accennava, si fa sempre di più un marketing esperienziale. In più, "*dà all'imprenditore e a chi dirige l'azienda il presidio del proprio marketing, evitando di rimanere "vittime" dei consigli dei vari attori presenti nel mondo del marketing e della comunicazione che possono non conoscere bene l'azienda quanto l'imprenditore stesso*" (Melle, 2015), sottolinea Frausin. Focalizzazione sui bisogni dell'azienda e concretezza, nei risultati soprattutto, sembrano essere l'apporto del guerrilla marketing anche a livello olistico⁴³. Senza contare che, continua l'esperto, "*ricorrere a forme di marketing non convenzionale come questa è anche il modo migliore quando si ha bisogno di spiegare la propria strategia promozionale in maniera semplice, efficace, convincente anche a figure aziendali estranee alle divisioni marketing e comunicazione e in qualche caso ancora diffidenti quando si tratta di allocare budget per queste funzioni*" (Melle, 2015). C'è qui, anche se ancora *in nuce*, l'idea di una figura, quella del *marketing specialist*, che non può restare separata dal resto del management dell'azienda: è importante che questo professionista, e il suo intero reparto, nel caso in cui ne esista uno, venga completamente

⁴¹ i punti di contatto cioè le situazioni in cui una persona interagisce con una marca; quando prende in mano uno scontrino o quando guarda una pubblicità, ad esempio.

⁴²<https://www.gmarketing.com> (homepage)

⁴³ Il marketing olistico è una creazione di Kotler, esso deve far sì che l'entità che fa marketing sposti l'attenzione dal prodotto al cliente, mediante l'unione di quattro tipi di marketing: relazionale, integrato, interno e socialmente responsabile.

integrato in tutti i processi aziendali. “*Il marketing, infatti, è “ogni contatto”: pertanto tutta l’impresa deve conoscerne le sue guide linea e cooperare per il suo successo. Poi sono gli specialisti che se ne occuperanno, ma sempre con il presidio di chi guida l’impresa*”, chiarisce infatti Frausin. Uno dei benefici secondari del guerrilla marketing è senz’altro la visibilità che può assicurare all’azienda, ai suoi prodotti o servizi o alle sue singole iniziative. Una visibilità che arriva grazie ad azioni di marketing eclatanti, ma che un po’ tradisce la vera essenza del concetto come è stato formulato dal suo teorico (Levinson). Questa deriva “teatrale” delle azioni di marketing ha trovato terreno fertile nell’eterna “fame” di notizie in cui vive chi si occupa di informazione. L’effetto, insomma, non è molto diverso da quello del *newsjacking*⁴⁴: da un lato ci sono l’azienda, il suo reparto marketing e comunicazione e il suo bisogno di trovare spazio anche all’interno di media non *owned*; dall’altro c’è chi quei media li popola di contenuti, chi è sempre alla ricerca di notizie fresche, diverse da quelle dei competitor o, quando ciò non è possibile, ricche almeno di particolari diversi che gli permettano di emergere rispetto alle altre voci nell’ambiente. Di conseguenza, le azioni di guerrilla marketing siano sempre oggetto di forte attenzione mediatica e di un corposo “rimbalzo”, anche e soprattutto sui social media. Né si può pensare che chi progetta un’azione di questo tipo lo faccia, oggi, lasciando al caso la questione della viralità e non considerando la capacità di certi contenuti di diffondersi spontaneamente in Rete, creando coinvolgimento e, più in generale, facendo in modo che “se ne parli”. Inoltre, se lo scopo è permettere agli small business di massimizzare i ritorni ottenibili con budget contenuti, comunque, anche il mix di azioni e, meglio, il mix di strumenti da utilizzare per fare guerrilla marketing non può non essere low budget. Secondo la teoria originale, il guerrilla marketing ha bisogno solo di tempo, energia e immaginazione. Il tempo è quello indispensabile per pianificare una vera e propria strategia di guerrilla marketing che, come si è accennato più volte, non può esaurirsi in una singola azione estemporanea, del resto non benefica per il brand. L’energia e l’immaginazione fanno parte di quel bagaglio di *soft skills* che non possono non essere richieste a chi si occupa di marketing, bagaglio che comprende anche la creatività e tutti gli *asset* creativi di cui può disporre un’azienda. A livello operativo, organizzare una campagna di guerrilla marketing potrebbe richiedere di aggiungere professionalità e competenze anche molto specifiche, diverse di caso in caso e a seconda del *concept* creativo in questione. Si pensi, per esempio, a quelle forme di guerrilla marketing che si configurano come veri e propri eventi e che richiedono, per questo, attori professionisti, scenografi, eccetera. La vera chiave per ideare un buon guerrilla marketing è, in altre parole, agire sulla personalità di chiunque sia coinvolto nella definizione della strategia: “*quando si lavora con il vero Guerrilla Marketing una parte importante è nel lavoro sulla psicologia del marketer*” (Melle, 2015) dice Frausin. I consigli fondamentali di cui un marchio, un’azienda o qualsiasi altro soggetto che voglia fare guerrilla marketing non può fare a meno sono i seguenti: un buon punto di partenza è stendere un piano di guerrilla marketing, è un’operazione che richiede tempo e in cui dovrebbero essere coinvolti anche i vertici, se possibile. In questa fase, infatti, ci si confronta continuamente con concetti come la *brand identity* e la *brand image* a cui si mira, è importante per

⁴⁴ la pratica di legare il proprio brand, in diversi modi, alle breaking news per ottenere visibilità mediatica

questo che ogni decisione sia condivisa a livello *corporate*. Si dovrebbe considerare comunque che, soprattutto se si è nuovi nel settore, potrebbe essere utile, come punto di partenza, creare un piano di guerrilla marketing solo su un determinato prodotto o servizio ed aspettare che siano i *feedback* dei fruitori a guidare al raggiungimento di risultati migliori. *“Come dice Levinson, del resto, “il marketing è la verità resa affascinante”*: *dobbiamo prima di tutto assicurarci di avere (o di lavorare a) un prodotto o un servizio che ci distinguono in una determinata nicchia e con un posizionamento ben fatto e, poi, renderlo affascinante attraverso il Guerrilla Marketing”* (Melle, 2015). Ad esempio, il guerrilla marketing è stato spesso adoperato da associazioni, enti no profit, singoli volontari, in occasioni in cui l’obiettivo finale era fare una campagna di sensibilizzazione rispetto a un determinato tema o problema sociale, che fossero i portatori di *handicap*, l’inquinamento o la parità di genere. Allo stesso modo, si può ricorrere altresì a simili tecniche di “guerriglia” quando si ha bisogno di riparare a una crisi d’immagine, come ha fatto più volte McDonald’s, per esempio quando ha offerto la colazione gratis a chi si fosse presentato in pigiama nei loro punti vendita. Nel tempo, la strategia originaria si è evoluta dando luogo a diverse forme di Guerrilla marketing; di seguito ne elencherò le evoluzioni. "Ambush marketing": sarebbe a dire *“una forma di co-marketing (a imboscata) utilizzata da un'organizzazione per capitalizzare il riconoscimento, l'attenzione o altri benefici generati dall'associazione con un evento o bene, senza che questa organizzazione abbia un collegamento diretto o ufficiale con questo evento o questo bene”*⁴⁵ (Burton, Chadwick, 2009, pp.303-315). Grazie a questo accoppiamento, l’organizzazione può trarre beneficio (che, data la non ufficialità, in alcune nazioni è illegale) dalla notorietà e dalla copertura mediatica dell'evento. Un esempio di applicazione dell’Ambush Marketing è rappresentato dal marchio di vernici francese *Dulux Valentine*: questo è stato capace di sfruttare la notorietà della Fashion Week di Parigi nel 2015 per promuovere il suo catalogo, dotando alcune particolari modelle con accessori “sui generis”. Durante la fashion week, infatti, ogni anno quattro modelle appaiono sulla passerella con abiti da sposa variopinti. L'accessorio più visibile di queste modelle, scelto per quell’anno, è stato un barattolo di vernice del marchio, usato come borsa. In precedenza, come riporta un articolo 20minutes.fr risalente al 2009, il 14 novembre 2009, a Parigi si è svolta una campagna di Guerrilla marketing su ampia scala, in cui quasi 5000 persone si sono radunate lungo gli Champs-Élysées per raccogliere denaro praticamente gratuito, promesso da Stéphane Boukris e la società Rentabiliweb a titolo borse di studio per i meno abbienti che ne avessero fatto richiesta, di importo variabile tra 5 e 500 euro. L'operazione però si è rapidamente trasformata in una sommossa, dato che la procura di Parigi ha deciso di chiudere l’evento per motivi di pubblica sicurezza. La società in seguito devoluto la somma totale di 100.000 €, inizialmente stanziata per quelle borse, alla no profit “Secours populaire”, in tutta sicurezza. Chi pianifica questo genere di eventi con l’intenzione di attirare l’attenzione deve essere sempre cosciente che c’è un limite al far parlare di sé, oltre al fatto che distribuire soldi gratuitamente è pericoloso. "Stealth marketing": *“Lo stealth marketing è un'azione mirata ad entrare, competere e/o uscire da un mercato in modo nascosto e impercettibile, o almeno un tentativo di farlo”* (Roy,

⁴⁵Il co-marketing, o marketing partnership, è una forma di accordo commerciale tra *due* o più entità, allo scopo di concentrarsi congiuntamente su una variabile comune del marketing.

Chattopadhyay, 2010, pp.69-79). In questo tipo di marketing le persone prendono parte all'azione senza sapere di essere attori di una campagna pubblicitaria e quindi nell'organizzarla occorre discrezione, perché se i partecipanti si rendessero conto di essere stati strumentalizzati, questo potrebbe avere un effetto negativo sul marchio che ha preso questa iniziativa. Un noto esempio di Stealth Marketing è il seguente: nel 2009 il regista americano Derrick Borte usa il marketing "stealth" al centro del suo nuovo film "The Joneses", con Demi Moore e David Duchovny. Durante tutto il film la famiglia protagonista parla di molte marche di auto, vestiti, ecc. volontariamente, pubblicizzandole e incoraggiando il vicinato ad acquistarle. "Marketing virale" (Viral Marketing): *"Il marketing virale è un passaparola elettronico attraverso il quale un messaggio di marketing, relativo a un'azienda, un marchio o un prodotto, viene trasmesso in modo esponenziale, soprattutto attraverso i social media"* (Kaplan, Haenlein, 2011, pp.253-263). L'obiettivo in questo caso è creare "buzz", ossia passaparola virtuale attraverso la rete. "Ambient Marketing": *"Il marketing ambientale è una forma complessa di comunicazione aziendale che coinvolge elementi dell'ambiente esterno, includendo potenzialmente qualsiasi tipo di superficie fisica esistente, per trasmettere messaggi che possono generare il coinvolgimento del consumatore"* (Gambetti, 2010, pp.34-51). Si tratta, in sostanza, di un utilizzo particolarmente efficiente del contesto urbano. Un esempio di questa fattispecie è un'operazione di marketing ambientale organizzata nel 2015 dal marchio "Café Pelè" nella metropolitana di San Paolo in Brasile: in quella circostanza fu installato un cartellone interattivo con un uomo che sbadigliava ogni volta che passava un viaggiatore. A ogni passante che avesse sbadigliato vedendo l'annuncio sarebbe stata offerta una tazza di caffè del marchio da alcuni addetti sul campo.

1.2.2 Realtà Virtuale e Aumentata

La realtà virtuale (VR) è un fenomeno che da poco è esploso commercialmente; per molto tempo è stata sperimentale e limitata a circoscritti utilizzi, da parte di personale esperto di informatica. In sostanza è una tecnologia che permette di creare una visione tridimensionale, grazie a un visore, di realtà artificiali create con dei software. Ultimamente le case produttrici di videogiochi hanno ampiamente introdotto il supporto VR per alcuni giochi, dal momento che non ogni videogioco si presta ad essa. La sua peculiarità non è tanto quella di poter creare la visione di qualcosa che non esiste in natura, ma quella di poter permettere agli spettatori (giocatori nel caso dei videogiochi e attori nel caso del teatro virtuale, che spiegheremo tra poco) di interagirci attraverso diversi strumenti, come guanti e altri oggetti ad hoc, che indossati dalla persona, le permettono di vedere ciò con cui sta virtualmente interagendo attraverso il visore. Un esempio di *virtual reality* che è finito su tutti i giornali, di cui si è parlato in quasi ogni televisione e su molti siti, è stata la conferenza indetta dal CEO di Facebook Inc., Mark Zuckerberg, in cui tutti i partecipanti indossavano un visore VR; in quell'occasione veniva presentato il prodotto Oculus VR e il manager sosteneva di aver immaginato un futuro in cui le persone avrebbero usato la realtà virtuale nel quotidiano. Ora voglio focalizzare l'attenzione su una ricerca canadese, condotta da Kandaurova e Lee (2019) sugli effetti della realtà virtuale sulla beneficenza (dividendola in donazione pecuniaria e volontariato). Questa ricerca introduce anche ciò che questa tesi si è

prefissata di mostrare, con riguardo alla beneficenza e alla soluzione della sua crisi. Basandosi su *Social Presence Theory* e *Media Richness Theory*, i due ricercatori traggono delle conclusioni molto interessanti dai risultati positivi dell'utilizzo dei visori VR, quando si tratta di incentivare persone alla donazione. Paragonando un gruppo di persone esposto a pubblicità umanitarie via VR e un altro esposto a più tradizionali forme di comunicazione pubblicitaria simile, con metodi statistici avanzati, i due ricercatori hanno evidenziato che, in media, il gruppo che è stato esposto alla realtà virtuale è disposto a donare più del doppio in termini pecuniari (da 15 dollari a 38) e 5 ore in più in termini di tempo (da 8 a 13 ore). Infine, Dominguez-Martin (2015) elenca le caratteristiche della comunicazione immersiva e trae le conclusioni che il "pensiero comune" è quello che associa questo particolare modo di comunicare a una migliore empatia e a una profonda comprensione della realtà. Altro fenomeno, diverso dalla realtà virtuale ma simile, è la realtà aumentata (*Augmented Reality* o *AR*). Questa consiste in un "ampliamento" delle percezioni umane attraverso la più recente tecnologia informatica; in particolare consente di sovrapporre all'immagine della realtà alcune figure bidimensionali e/tridimensionali⁴⁶. Distinguiamo due tipi di *AR*: il primo tipo è permesso da un computer (fisso o portatile) dotato di webcam, connessione internet e GPS e il secondo funziona su diversi dispositivi mobili, quali smartphone, occhiali speciali o altro che abbia una bussola, la geolocalizzazione attiva, una fotocamera e una connessione a internet. Sempre più nel futuro si userà questa tecnologia soprattutto e grazie al fenomeno dell'internet delle cose, (*Internet of Things*, *IoT*) che consente già oggi e permetterà ancora di più agli oggetti di uso comune e quotidiano di essere interconnessi e connessi alla rete, e a noi di interagirvi in maniera integrata. Il primo tipo di *AR* funziona mostrando alla webcam del computer un particolare tipo di simbolo (*ARtag*) che permette a un software dedicato di mostrare a schermo un oggetto presente virtualmente su quel simbolo. Il secondo tipo invece, grazie alla connessione del dispositivo mobile, permette di visualizzare attraverso la fotocamera o gli occhiali etc. un oggetto virtuale che si sovrappone all'immagine della realtà visibile. L'utente con questa tecnologia è immerso in un contesto interattivo, esperienziale. A proposito di esperienza e di immersione, Kos Kavran, Lončarić e Dlacic (2016) evidenziano il collegamento tra il marketing esperienziale e dell'esperienza⁴⁷ del turismo e la *AR*. Questo paper osserva che negli ultimi 5 anni, a partire dal 2016, la letteratura accademica ha sviluppato l'acronimo *AREM* (*augmented reality experiential marketing*), per descrivere la realtà aumentata applicata nel marketing esperienziale. Le autrici concludono che questo tipo di strategia porterà notevoli benefici per il turismo, se verrà integrata nella strategia di marketing tattico degli enti turistici. Io vorrei aggiungere che non solo il turismo, ma anche l'ambito delle *charities* potrebbe benissimo investire in questa tecnologia per coinvolgere ancora di più i donatori. Un altro studio che collega il marketing esperienziale e la *AR* è stato portato avanti da Jin e Yazdanifard (2015). I due

⁴⁶ http://www.intelligenzaartificiale.it/realta-aumentata/#Due_tipi_di_realta_aumentata

⁴⁷ il marketing dell'esperienza, secondo questo studio, è un tipo di marketing strategico che annovera le esperienze d'acquisto importanti, che tengano conto dell'aspetto affettivo, cognitivo e conativo dello stesso. Quello esperienziale invece, è, sempre secondo il paper, uno strumento di marketing tattico, dove il problema principale è quello di come sviluppare e implementare campagne di marketing.

sostengono che la VR si è evoluta in AR e che i *marketers*⁴⁸ abbiano trasformato questa in AREM che, sempre secondo loro, è uno strumento essenziale per il sostentamento di un business nell'epoca odierna. Dopo aver fornito una cronistoria della realtà aumentata nel marketing e dei suoi svariati utilizzi, che siano stati *low-budget* o molto costosi, lo studio riferisce che tale tecnica permette di generare acquisti ripetuti e viralità (WOM positiva soprattutto) che, per piccoli business soprattutto, aiuta a conquistare considerevoli quote di mercato. Notevole è anche l'”effetto wow” che genera una tecnologia nuova del genere. In conclusione, Un esempio di AR che vorrei menzionare è un'applicazione di gioco per dispositivi mobili, recentemente diventata famosa, “Pokemon Go”. Questa permette attraverso la videocamera del *device* di “catturare i Pokemon”, cioè di andare in giro per il mondo reale alla ricerca di esserini virtuali geolocalizzati in ogni parte del globo, visibili in realtà aumentata, e catturarli interagendo, mediante il dispositivo connesso, con lo stesso esserino virtuale.

1.2.3 Teatro virtuale

Un altro fenomeno, stavolta “teatrale”, che è nato da poco e utilizza gli strumenti appena spiegati è il teatro virtuale⁴⁹. Questo si differenzia dal normale teatro e da quello immersivo, che verrà spiegato in seguito, per la presenza fisica di attori e spettatori, mantenendo la distinzione tra le due categorie di persone. Gli attori in questo caso devono essere equipaggiati con una tuta a sensori di movimento per recitare, mentre vengono ripresi da diverse telecamere con tecnologia 3D. Gli spettatori, con un visore apposito per la realtà virtuale, assistono alla scena in tempo reale o con differimento, vedendo gli attori immersi in un contesto fittizio creato al computer, i quali possono non trovarsi nello stesso luogo e allo stesso momento rispetto ai primi. I movimenti degli attori, grazie alla tuta a sensori e alle telecamere collegate al computer, possono essere catturati in una sequenza digitale che viene elaborata da complessi programmi informatici. Queste persone possono virtualmente assumere l'aspetto che si desidera far vedere allo spettatore: un attore che indossa un solo “costume neutro” può essere travestito da qualsiasi cosa, anche non umana e che non esiste. Questa tecnica di registrazione in 3D, nota come *motion capture* è molto usata, per esempio, nei film fantasy, fantascientifici e nei videogiochi di qualunque tipo, intere scene o interi giochi sono stati costruiti usando questa tecnologia. Per fare un esempio concreto, il film Avatar (2009) è stato interamente realizzato così. Recentemente proprio in Italia è stato creato il primo teatro virtuale europeo in ambito forense⁵⁰, la polizia scientifica ricostruisce in questo modo le scene del delitto e le possibili mosse dei criminali per ipotizzare come si siano svolti i delitti. Il tutto viene registrato e usato come prova in tribunale, così il giudice può visualizzare una probabile e realistica ricostruzione dell'antefatto.

1.2.4 “Immersive Theatre”

⁴⁸ i professionisti che lavorano nel marketing

⁴⁹ http://www.ansa.it/canale_legalita_scuola/notizie/2018/12/28/avatar-e-virtuale-luogo-delitto-e-in-3d_e0a033d7-94f6-4c3a-ba3f-d39899e5e1ce.html

⁵⁰ ibidem

Abbiamo parlato soprattutto di immersività fin ora, di come generarla e di cosa implichi la presenza di questa sui soggetti esposti a informazioni ben precise. L'immersività è una caratteristica abbastanza recente della comunicazione di marketing. In passato, infatti non esisteva una concezione *bottom-up* di circolazione informativa, nella quale l'immersività gioca un ruolo chiave, bensì era esclusiva la concezione *top-down*⁵¹ che sacrificava l'opinione dei consumatori nel breve periodo, favorendo invece l'opinione delle aziende. In maniera *bottom-up* i consumatori forniscono dei feedback non indifferenti alle profit e alle no-profit per il miglioramento del prodotto, del servizio o dell'evento di cui hanno fruito e così della *customer experience*; vantaggio non da poco, in quanto le aziende risparmiano su ricerche di mercato approssimative, perciò inesatte, avendone di aggiornate e di precise. Rimanendo in ambito teatrale, le ultime tendenze in materia di recitazione hanno visto emergere il cosiddetto "teatro immersivo": per giungere alla sua non immediata definizione preferisco introdurlo citando un articolo del The Guardian⁵² in cui si elencano le 5 regole affinché un'esperienza teatrale si possa definire "immersiva". Basandosi sulla prospettiva dell'utente finale, cioè lo spettatore, Miriam Gillinson, giornalista specializzata in critica teatrale, ha stilato nel 2013 una lista di buoni principi secondo i quali questo tipo di esperienza dovrebbe svolgersi. Comincia così: "*think outside your venue*", e spiega: "*the most successful interactive shows ensure their space connects, vitally, to the emotions contained within a piece*". Infatti, come meglio si vedrà, uno spettatore è coinvolto a 360° in questo tipo di performance. La seconda regola è: "*justify your audience/actor ratio*", ossia bisogna rendere il numero di spettatori consono al numero degli attori; gli attori infatti devono coinvolgere gli spettatori in un modo che più avanti vedremo, il fatto è che se il rapporto spettatori/attori diventa troppo elevato può soffrirne la qualità della performance, questa non dipende principalmente dalle "forze" dei *performer*, quanto più, invece, dalla voglia dell'audience di farsi coinvolgere. Terza regola: "*Enclose audiences, don't expose them*", sarebbe a dire che l'audience non va esposta immediatamente all'essenza dello spettacolo, ma va resa parte attiva dello stesso portandola gradualmente alla vera comprensione dell'arte teatrale che si cela all'interno di quello; altrimenti si avrebbe a che fare con il teatro tradizionale. Per giunta gli spettatori non devono accorgersi subito di aver preso parte ad un'opera teatrale, perciò l'abilità degli attori è quella di rendere l'audience partecipe della loro stessa recitazione. Infatti, come aggiunge la Gillinson "*Better ones*⁵³ *enclose the audience so completely in their chosen environment that spectators no longer feel themselves*" e, immedesimandosi in uno spettatore medio la giornalista assume: "*wrapped up in a new sensory experience, we instinctively adapt*". Arrivati questo punto si è capito che il teatro immersivo è un'esperienza sensoriale dove vengono stravolti i tradizionali ruoli dell'attore e dello spettatore "statico", ma andando ancora avanti si giungerà alla sua definizione. La quarta regola della Gillinson: "*keep things simple(r)*", cioè la performance teatrale non va resa eccessivamente ampia

⁵¹ Top-down e bottom-up significano "dall'alto verso il basso" e "dal basso verso l'alto", rispettivamente. Così come a livelli infra-aziendali l'informazione circola in modo t-d quando è veicolata dai vertici verso le più basse sfere, a livello umano questa va direttamente dalle aziende ai consumatori. L'informazione circola in maniera b-u quando sono i livelli gerarchici inferiori a comunicare con i vertici, parlando di consumo sono i consumatori a fornire vitali informazioni alle aziende.

⁵² <https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2013/jan/17/interactive-theatre-rules-audience-perspective>

⁵³ riferito agli attori, o agli organizzatori, indistintamente.

e dispersiva, in termini di luogo e di complessità; gli “spettatori”⁵⁴ devono essere guidati dagli attori, un ambiente troppo grande o ricco di informazioni nuocerebbe alla riuscita dello spettacolo. Quinta e ultima regola, ma la più importante: “*be consistent*”, sii coerente, costante. In un tipo così innovativo e poco immediato di teatro lo “spettatore” può trovarsi a disagio se non lo si accompagna attraverso un percorso ben strutturato secondo una *storyline* che non presenti incongruenze logiche. Per l’appunto, “*interactive theatre involves so many potential pitfalls, in which the spell might be broken*”. Ora potremmo già definire il teatro immersivo, ma ancora mancano delle informazioni essenziali: a che serve nella pratica, a chi è rivolto e quando una performance di questo tipo può dirsi conclusa in modo soddisfacente. Per capire a cosa serve prenderemo spunto da uno studio di Gareth White (2012, pp. 221–235) dove viene sostenuto che vi sia un paradosso insito nel teatro immersivo, con queste parole: “*(...) we write our individualised plotlines in our own movements, but are constructed within the spectacle as realist voyeurs, watchers, and readers, not agents*”. Il paradosso sta nell’intreccio tra una “vita ancora da scrivere” dello “spettatore” e una trama già scritta, la performance. In altre parole, lo “spettatore” è attore della propria vita e spettatore della performance, in cui recita una parte, che è proprio la sua vita. Infatti, il teatro immersivo ha come obiettivo quello di far scoprire ai partecipanti (spettatori e attori in simultanea) la propria vita; scoperta che avviene prendendo parte a una recita, guidata da attori professionisti e specializzati, un mezzo per raggiungere uno scopo. Quale sia lo scopo particolare di ogni pièce deve essere stabilito volta per volta dagli organizzatori, ma è chiaro che questo strumento può, nell’ottica particolare di questa tesi, aiutarci a analizzare come un potenziale volontario di Save The Children, che ha preso parte all’esperienza su cui questa tesi è imperniata (ne parlerò nel capitolo finale), indagli sulla propria identità e sul rapporto con l’attività *core* di STC, per estensione alle attività umanitarie. Una “recita” di teatro immersivo è volta alcune volte, infatti, alla sensibilizzazione di un gruppo alla tematica di cui la commedia parla, come si vedrà nel terzo capitolo a proposito dell’esperienza con Save The Children. In questa maniera si spiega una prima incognita, ossia a che cosa serve il teatro immersivo. Il secondo interrogativo era: “a chi è rivolto?”, è quasi immediato stabilire che, data l’“offerta”, uno spettacolo del genere è rivolto a chiunque abbia voglia di approfondire alcune tematiche prestabilite e/o di riscoprire, migliorare sé stessi e la propria relazione con quella tematica, ma anche a chi voglia fare un’esperienza alternativa divertendosi. Sicuramente entrando in un *venue*⁵⁵ di teatro immersivo bisogna prepararsi emotivamente come spettatori, ed essere preparati brevemente da qualcuno che sappia cosa li attende all’interno⁵⁶, purché non emerga che si sta prendendo parte a una performance teatrale già “studiata a tavolino”, come abbiamo precedentemente ammonito. Per quanto riguarda l’ultimo punto da chiarire, cioè: “quando una performance di questo tipo può dirsi conclusa e in modo soddisfacente?” si possono distinguere due punti di vista: oggettivo e soggettivo. Dall’oggettivo è quando finisce la “visita guidata” all’interiorità dei partecipanti, da parte dell’attore professionista; vista dai partecipanti, nel momento in cui finisce il tempo stabilito. In quel caso sono soddisfatti gli organizzatori, molte

⁵⁴ termine da me coniato per descrivere un’entità al contempo sia spettatrice che attrice di una commedia.

⁵⁵ così vengono chiamati i luoghi scelti per la performance, che sono di solito diversi da ordinari teatri.

⁵⁶ si noti a questo proposito, nel capitolo 3, che l’esperienza di cui riferisce questa tesi è una performance di teatro immersivo.

persone avranno partecipato. Dall'altro, soggettivo, è finita in maniera "fruttifera" quando lo "spettatore" è stato mosso a riflessioni concernenti la tematica della performance; quindi può protrarsi ben oltre la durata effettiva dell'evento in sé. Chi può dirsi soddisfatto stavolta è il partecipante-attore, che ha preso parte allo spettacolo proficuamente, nel momento in cui ha raggiunto un eventuale obiettivo tra quelli di cui sopra. White definisce il teatro immersivo come: "*a relation in which the event of a work of art occurs between its material being and the person who encounters it.*" Questa definizione è stata ideata da White dopo aver letto l'opera del filosofo tedesco Martin Heidegger sulla verità (Heidegger, 1993, pp.180). L'autore dello studio afferma, dopo le letture filosofiche, che questo tipo di teatro è "*una relazione in cui un'opera d'arte prende forma dall'incontro tra la sua essenza materiale e una persona*". Ora si capisce, vista la difficoltà di interpretazione, perché serviva informare il lettore con una ricca lista di antecedenti per giungere a questa definizione, che ritengo la più adatta tra quelle che ne sono state date. Altri autori come Alston, Cress e Nibbelink (2013, 2016, 2012) hanno fornito definizioni e suggerimenti sul teatro immersivo. Per esempio, Cress lo definisce "*an imitation of life*" (Cress, 2016) e specifica che la barriera tra vita reale e teatro è stata in vigore per tanto tempo, fino a che non è nato il teatro immersivo. Inoltre, gli attori, sostiene, devono essere altamente preparati all'improvvisazione, nella quale "il prodotto è il processo", devono affidarsi agli altri attori; aiutarsi tra loro e non cedere alla tentazione di prevalere sulle idee degli altri. Altri requisiti fondamentali per recitare in modo immersivo sono: l'accoglimento delle offerte dei partecipanti; l'ascolto e la consapevolezza; lo *storytelling* e la presenza. In ogni caso, come recita una massima anglosassone, "the show must go on". Alston, dal canto suo, lo definisce come "*theatre that surrounds audiences within an aesthetic space in which they are frequently, but not always, free to move and/or participate.*" (Alston, 2013, pp.128-138). Nel suo studio che riscontra alcuni caratteri propri del neoliberismo nel teatro immersivo, egli pone l'accento sul fatto che questo tipo teatrale si presta molto all'industria delle esperienze, specificando che teatro e partecipante sono come lo specchio e il riflesso: lo specchio è sempre quello, il riflesso è sempre diverso. Così lo "spettatore", proprio come nella definizione fornitaci da White, si presta al gioco della (ri)scoperta di qualcosa che è lì, un riflesso, ma che lo spettatore, probabilmente, non conosce ancora. Altra studiosa dell'argomento, Nibbelink (Nibbelink, 2012, pp. 412-420), riportando alcune interessanti del filosofo francese Gilles Deleuze sul "divenire", statuisce che: "*Deleuze offers a fine characterization for the spectator in this becoming-performance through his observation of the apprentice, to a lesser account this goes for the performer as well*". Si riferisce in particolare alla trasformazione dinamica che subisce (e al tempo stesso innesca) lo "spettatore", che si trasforma in qualcosa che lui stesso ha contribuito a creare. Di seguito si hanno due esempi concreti di performance teatrale immersiva, partendo da una pièce di Punchdrunk, che forse è la più famosa compagnia di teatro immersivo nel mondo. Alston nomina due loro spettacoli soprattutto: "Sleep No More, Faust" (2006) e "The Mask of the Red Death" (2007). In particolare, quest'ultimo viene raccontato come una performance in cui sono state prese delle brevi storie di Edgar Allan Poe come punto di partenza, arrivando a costruire una serie di ambienti interattivi occupando alcuni piani del Battersea Arts Centre. Gli "spettatori" mascherati hanno piena libertà di muoversi tra i livelli, imbattendosi in sequenze narrative

coreografate e scene ripetute, per esempio il crudo assassinio di una figura umana bendata, in uno spazio angusto e dolorosamente intimo. Alcune di queste scene sono state riservate a una sola persona alla volta, dovendo aver luogo dietro porte sorvegliate da guardie. La Nibbelink, dal canto suo descrive la performance “The Smile off your face” di un’altra compagnia, belga, Ontroerend Goed, avendone preso parte attiva. L’attrice era con le mani legate e bendata, seduta su di una sedia a rotelle, mentre qualcuno la trasportava attraverso lo spazio della performance, fino a perdere l’orientamento. A un certo punto qualcuno le toccò le mani e le aprì, andandole a mettere sul proprio viso maschile, al contempo andandole ad accarezzare il suo. Ma prima che tutto ciò potesse diventare troppo piacevole, questi spinse gentilmente via le sue braccia, facendole segno di abbandonare la seduta. Lei non voleva, non sapendo se sarebbe caduta e neanche dove si trovasse. E infatti cadde, o meglio si trovò a ricadere goffamente sulla sedia. Una volta che riuscì a lasciare la sedia, fu guidata per mano lì nei dintorni e improvvisamente venne spinta, con insensata violenza, contro una parete. A peggiorare le cose, dal suo punto di vista, una fotocamera le scattò delle foto durante tutta la performance, o almeno le furono fatti udire i suoni di alcuni scatti. The Smile si compone di quattro incontri separati di attori in diversi punti dello spazio teatrale; i partecipanti entrano nella stanza iniziale intervallati l’un l’altro di circa dieci minuti. Ai fini della mia tesi ritengo sia di vitale importanza che organizzazioni come Save The Children usino tecniche immersive di questo genere per portare i propri *supporters* dentro lo scenario reale, o meglio realistico, della guerra o problemi sociali spesso visti e percepiti come distanti dai potenziali donatori. In generale, ritornando a quanto riferito all’inizio di questo capitolo, propongo il teatro immersivo come uno strumento che, applicato coerentemente ai dettami degli esperti, potrà contribuire a far superare alle Ngo la fase critica che hanno attraversato e stanno ancora attraversando.

II CAPITOLO

SAVE THE CHILDREN

L'ORGANIZZAZIONE, LA MISSION, LE MODALITÀ OPERATIVE E I RISULTATI

2.1 Storia e obiettivi globali della ONG

L'organizzazione umanitaria "Save the Children" fu fondata nel 1919 dall'attivista inglese dott.ssa Eglantyne Jebb, come scrive Mulley (2009), come fondo per l'aiuto ai bambini tedeschi e austriaci, ridotti alla fame per le conseguenze della Prima guerra mondiale. Jebb nacque nel 1876 nelle campagne dello Shropshire da una famiglia benestante e numerosa. Suo padre Arthur Trevor Jebb, proprietario terriero, fu un avvocato; la madre, Louisa Eglantyne, fu una donna impegnata nella comunità locale e fondò l'associazione "Home Arts and Industries" per il sostegno ai mestieri tradizionali messi a rischio dall'urbanizzazione e dalla meccanizzazione. La famiglia, durante la Prima guerra mondiale, partecipò anche alla fondazione del "Woman's Land Army" che organizzava il lavoro delle donne in sostituzione dei mariti al fronte. All'inizio del XIX secolo Eglantyne si laureò a Oxford in Storia Moderna e per un anno insegnò nelle scuole elementari, ma poi si trasferì a Cambridge con la madre per collaborare alla "Charity Organisation Society", un sodalizio che intendeva riorganizzare le organizzazioni caritative in base a metodi moderni e razionali. Da questa esperienza scaturì nel 1906 il suo primo libro: "A study in Social Questions", nel quale esaminò in maniera scientifica i modi di aiutare le persone. All'inizio della Prima guerra mondiale, con la sorella Dorothy, iniziò a pubblicare sulla rivista "Cambridge Magazine" notizie tratte dalla stampa estera e questa attività durò per tutto il conflitto finché, terminata la guerra, Eglantyne non pubblicò articoli di testate straniere che descrivevano le condizioni drammatiche in cui l'embargo decretato dal Regno Unito aveva ridotto le potenze sconfitte, Austria e Germania. Questo tipo di impegno costò ad Eglantyne anche un arresto, per aver manifestato a Trafalgar Square distribuendo fotografie di bimbi tedeschi e austriaci affamati. Al processo si difese appellandosi al caso di coscienza e, pur venendo riconosciuta colpevole, fu multata per sole cinque sterline; quella che sua madre definì una vittoria. In questa sua azione, peraltro, Jebb poteva contare sul sostegno di personalità influenti come Lord Parmoor (membro del "Privy Council") e John Maynard Keynes. Fu nell'aprile 1919 che Eglantyne Jebb, insieme alla sorella Dorothy, istituì un fondo per l'assistenza ai bambini delle nazioni sconfitte (il "Save the Children Fund") presentandolo il 19 maggio 1919 al Royal Albert Hall. L'iniziativa ebbe un successo inatteso e raccolse subito tra i sottoscrittori britannici una grossa somma nella cui gestione Eglantyne si impegnò ad applicare i sistemi professionali imparati presso la "Charity Organisation Society". La sua mossa successiva fu di inviare al Papa (allora Benedetto XV, quello che definì la guerra una "inutile strage") una richiesta di sostegno contro la carestia. Il pontefice, anche in risposta al suo appello, nell'autunno del 1919 promulgò l'enciclica "Paterno iam diu" chiedendo alla Chiesa universale di raccogliere fondi per l'infanzia, lodando pubblicamente il lavoro di "Save the Children" nell'enciclica "Annus iam planus est" del 1920. Era la prima volta che la Santa Sede elogiava e promuoveva una causa sostenuta da un'organizzazione benefica non religiosa. L'esperienza maturata durante la Prima guerra mondiale e l'accoglienza delle sue istanze a così alto livello spinsero Jebb a redigere, nel 1923, la "Carta internazionale dei diritti del bambino" in cui venne affermato, tra l'altro, il principio che *"ogni bambino affamato sia nutrito, ogni bambino malato sia curato, ad ogni orfano, bambino di strada o ai margini della società sia data protezione e supporto"*. Il documento,

frazionato in cinque punti e consultabile ancora oggi, afferma che i bambini sono titolari di diritti e che la comunità ha il dovere di dar loro protezione. Successivamente lo inviò alla Società delle Nazioni (SDN) che lo adottò il 26 settembre 1924 come “Dichiarazione di Ginevra” e quindi fu adottato anche dall’ONU. Su quella carta è basata anche la “Convenzione ONU sui diritti dell’Infanzia e dell’Adolescenza” del 1989, ratificata oggi da tutti i Paesi aderenti salvo che dalla Somalia e dagli USA. Eglantyne Jebb morì a Ginevra a soli 52 anni, nel 1928. Oggi “Save the Children International” ha una doppia veste giuridica: società a responsabilità limitata, registrata in Inghilterra e Galles, e “charity” (organizzazione di beneficenza) registrata in Inghilterra e Galles. La sua sede legale è St Vincent House, 30 Orange Street, Londra, WC2H 7HH. “Save the Children Italia” è, invece, una Ong (Organizzazione non governativa) riconosciuta dal Ministero degli Affari Esteri. L’Associazione, che ha sede a Roma, fu costituita alla fine del 1998 come Onlus, iniziando a operare nel 1999 mediante attività e progetti rivolti sia ai bambini sia alle bambine dei cosiddetti “paesi in via di sviluppo”, sia a quelli che vivono in territorio italiano. Come recita lo Statuto, *“Scopo dell’Associazione è la promozione e protezione dei diritti dei minori, secondo la Convenzione ONU sui Diritti dell’Infanzia, in Italia ed in ogni parte del mondo. L’Associazione opera in particolare nel settore della cooperazione in favore delle popolazioni dei Paesi in via di sviluppo, dell’assistenza psicologica, sociale, pedagogica e socio-sanitaria, come di ogni altra forma di assistenza e soccorso ai bambini che vivono in condizioni disagiate o di emergenza”*. Prosegue lo Statuto: *“L’Associazione svolge ogni attività utile per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, ed in particolare: intraprende qualsiasi operazione in Italia ed all’estero che di volta in volta sia ritenuta necessaria a tale fine; promuove la raccolta di contributi ai fondi dell’Associazione per mezzo di donazioni, sottoscrizioni, lasciti o attraverso qualsiasi altro mezzo; promuove o organizza campagne di sensibilizzazione volte alla raccolta di fondi da destinare alle finalità istituzionali; costituisce o partecipa alla costituzione o sovvenziona qualsiasi associazione, istituzione o fondazione di natura caritatevole avente i suoi stessi scopi; negozia, conclude e dà esecuzione a qualsiasi tipo di accordo con associazioni, istituzioni, persone fisiche e giuridiche, al fine di perseguire o contribuire alla realizzazione dei suoi scopi; scrive, stampa, pubblica, emette e fa circolare qualsiasi documento, periodico, libro, giornale, trasmissione, film, manifesto e usa qualsiasi altro mezzo di informazione; svolge attività di formazione di operatori scolastici, socio-culturali, socio-sanitari e istituzionali direttamente connessa e strumentale alle finalità istituzionali, attraverso l’organizzazione di corsi, seminari e convegni e la produzione di materiale informativo, didattico ed educativo”*. Nel concreto, le aree tematiche di intervento di Save the Children Italia sono 5: Salute e nutrizione, Educazione, Povertà, Protezione minori e Diritti. Per quanto riguarda “Salute e nutrizione” lo scopo dell’intervento è di garantire le cure necessarie a madri e bambini: per l’area “Educazione” è di garantire il diritto all’istruzione a tutti i bambini senza discriminazioni; per la “Povertà” è di combattere ogni forma di povertà; per la “protezione minori” è di difendere i bambini da ogni forma di sfruttamento e di abuso, mentre per i “Diritti” è di difendere e salvaguardare i diritti dei minori ovunque e a qualunque costo. Save the Children basa la propria attività sulla promozione dei diritti umani dei quali tutti i bambini, le bambine, i ragazzi e le ragazze sono titolari, così come sanciti principalmente dalla Convenzione

delle Nazioni Unite sui Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza⁵⁷. Attraverso una serie di “documenti di posizionamento”, linee guida ed altri strumenti elaborati a livello nazionale, europeo e internazionale, Save the Children ha sviluppato una serie di *policies*, principi ed approcci su temi prioritari relativi alla protezione ed alla promozione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, sui quali l'Organizzazione ha acquisito negli anni competenze ed esperienze vaste ed approfondite. Alla base della programmazione e della realizzazione delle attività sta il “Child Rights Programming” che impone l'utilizzo dei principi dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza nella pianificazione, gestione, realizzazione e monitoraggio dei programmi, con l'obiettivo di rafforzare i diritti dei bambini sanciti dalla CRC. Tra questi, in particolare, il diritto alla partecipazione obbliga gli Stati membri ad assicurare che i minori capaci di discernimento abbiano la possibilità di esprimere liberamente le proprie opinioni su ogni questione che li riguarda e che tali opinioni siano tenute nella dovuta considerazione. Save the Children fornisce quindi a Istituzioni, Agenzie internazionali ed Organizzazioni non governative standard minimi e strumenti atti a promuovere una partecipazione efficace, etica e sicura di tutti i bambini, attività di ricerca nell'elaborazione di interventi e politiche e nell'adozione di decisioni che abbiano un impatto sulla loro vita, al fine di garantire la realizzazione del superiore interesse di ciascun bambino e di ciascuna bambina. Tutti i bambini, infatti, hanno diritto alla protezione da qualsiasi forma di abbandono, abuso, violenza e sfruttamento. In Italia l'Associazione lavora per promuovere la protezione di bambini nell'ambito del lavoro minorile, contro la tratta e lo sfruttamento, e contro l'abuso di minori per mezzo delle nuove tecnologie. Più specificamente, inoltre, Save the Children promuove l'adozione di particolari misure di protezione per tutti i minori stranieri privi di un adulto responsabile per loro. Riconoscendone il carattere imprescindibile nel promuovere l'avanzamento socio-economico, l'Associazione si spende per l'elaborazione di linee guida e *policies* tese a migliorare o garantire l'accesso all'educazione e alla salute dell'infanzia e dell'adolescenza nel mondo, soprattutto nei Paesi nei quali il godimento di questi diritti fondamentali è più limitato. Dato che l'Associazione vuole essere un'organizzazione sicura per le bambine, i bambini e gli adolescenti, tutti coloro che collaborano a qualunque titolo con essa devono essere resi pienamente consapevoli dell'esistenza di rischi di abuso e sfruttamento sessuale a danno dei minori. A tal fine è stato elaborato “Adulti a posto”, un sistema basato su una precisa Policy di riferimento che prevede: un criterio specifico nella selezione del personale, l'adozione di un Codice di Condotta rispetto alla tutela dei minori conosciuto e sottoscritto da tutti gli adulti che operano a contatto con bambine, bambini e ragazzi, sia all'interno della propria organizzazione sia di quella di eventuali partner coinvolti, la formazione e sensibilizzazione del personale sul tema dei diritti e della tutela dei minori e la valutazione preventiva dei possibili specifici rischi di abuso relativamente al tipo di attività svolta. A livello più operativo, “Adulti a Posto” prevede l'adozione di un Sistema di Segnalazione e Risposta del sospetto di abuso condiviso e conosciuto da tutti gli adulti di riferimento e da tutti i minori beneficiari delle sue attività, questi, in tal modo, possono anche accrescere la loro consapevolezza dei diritti che devono essere tutelati e dei possibili rischi di abuso. Il Sistema è basato su

⁵⁷ abbreviata come “CRC” nel seguito.

meccanismi che garantiscono la tempestività e il necessario livello di riservatezza delle segnalazioni, nonché sull'identificazione (in ogni luogo, contesto o settore di attività) di precise figure di riferimento opportunamente preparate e note a tutti. Tali figure, oltre ad avere il compito di raccogliere le segnalazioni, hanno l'obbligo di dal loro seguito in linea con la Policy stessa e con la legislazione nazionale. Ad oggi la mission di Save The Children è: *“Promuovere miglioramenti significativi nel modo in cui il mondo si rivolge ai bambini e ottenere cambiamenti immediati e duraturi nelle loro vite.”*⁵⁸. I risultati che Save the Children è riuscita ad ottenere, al 2018, sono stati riportati nel suo sito sotto la sezione “bilancio” dalla quale possiamo tracciare statisticamente dove finisce ogni euro donato e dove sono collocate le aree di intervento. Dal sito stesso è consultabile il bilancio vero e proprio a livello nazionale. Stando a quanto risulta dal bilancio consuntivo di Save The Children Italia, nell'esercizio 2018 sono stati raccolti proventi per circa 113 milioni di euro, quasi tre in più rispetto al precedente. Sono provenuti da privati per 100 milioni, divisi in: aziende e fondazioni per 18 milioni e da privati cittadini (incluso il 5 per mille) per 81 milioni. La restante parte è stata raccolta da enti e istituzioni, nazionali e internazionali. Da notare in particolare un calo delle donazioni di quasi 4 milioni dalla Commissione Europea, rispetto al 2017. Gli oneri (di quasi 113 milioni € al 2018) sono stati ripartiti come segue: 87 milioni per attività programmatiche nazionali e internazionali; 25 milioni per attività di comunicazione, raccolta fondi e supporto generale; la restante parte in oneri finanziari, patrimoniali e tributi. In particolare, analizzando nel dettaglio le voci di spesa sulle attività programmatiche emerge che: 35 milioni sono andati a “educazione”; circa 13 milioni per ciascuna delle voci “salute e nutrizione” e “contrasto alla povertà e sicurezza alimentare”; 8.5 per “protezione contro l'abuso e lo sfruttamento” e quasi un milione a “diritti e partecipazione di bambini/e e adolescenti”.

2.2 L'approccio al marketing

Save the Children è stata per molto tempo una realtà che si è avvalsa degli strumenti del marketing convenzionale. Sul suo sito l'organizzazione riporta in particolare lo strumento della partnership. Non si tratta però di una qualsiasi partnership: essendo STC una onlus e le realtà con cui collabora delle profit, questo è *cause-related marketing*. Il marketing cause-related (marketing volto a una causa), che ricade sotto l'influenza del marketing sociale, è molto utilizzato in questo tipo di partnerships. Dal lato profit si usa questa strategia come miglioramento dell'immagine aziendale, a supporto soprattutto delle vendite; dal lato no-profit si usa per ricevere flussi costanti di finanziamento, visibilità mediatica e nuovi possibili volontari. Non tutte le realtà del settore no-profit però si prestano ad essere elette come partners aziendali, infatti il marketing management insegna che bisognerà, dal lato aziendale quanto da quello dell'ente, scegliere con cura con chi attuare una collaborazione delicata come questa. Il rischio concreto che una partnership nell'ambito del *cause-related marketing* fallisca c'è e si manifesta, in particolare, quando i consumatori da un lato e i donatori dall'altro non accettano la mission e/o la vision della controparte, come nel caso ipotetico e iperbolico che un'azienda

⁵⁸ <https://www.savethechildren.it/chi-siamo>

produttrice di armi fosse associata a una onlus che vuole fermare le guerre. Si capisce subito che se alcuni stakeholder della prima volessero delle guerre e alcuni stakeholder della seconda volessero il disarmo mondiale si farebbe implodere l'immagine pubblica di entrambe le realtà, destando più di qualche sospetto. Save the Children in particolare ha scelto come suoi partner, centinaia di fondazioni; consigli regionali nazionali e innumerevoli filantropi individuali, alcune tra le più affermate realtà imprenditoriali al mondo; figurano infatti come partners attuali o passati: Accenture; Bvlgari; C&A Foundation; GlaxoSmithKline (GSK); IKEA; IKEA Foundation; Johnson & Johnson (J&J); Mondelēz; TOMS; TJX Companies; American Girl; Chevron; Disney; Exxon Mobil; Facebook; Google; Mars Wrigley foundation; Mattel Children Foundation; MNI Targeted Media; Procter & Gamble (P&G); PepsiCo; Pfizer; PVH; Scholastic; ToysRUs; American Express; Bank of America; BlackRock; Boston Consulting Group; Carnival Corporation; Carter's; Cherry Hill Programs; Citigroup; Cummins; Godiva Chocolatier; PayPal; Primrose Schools; Sony; Starbucks; Target e Western Union. Molte di queste aziende o fondazioni di impresa hanno elementi della mission in comune, direttamente o indirettamente, con Save The Children. Per fare un esempio TOMS, che nacque come produttore di scarpe, si pose l'obiettivo di regalare un paio di scarpe ai giovani poveri dell'Argentina ogni volta che fosse riuscito a venderne uno in Nord America. Così come con le scarpe, così l'azienda in seguito fece con il caffè (procurando acqua pulita alle famiglie bisognose delle produzioni di caffè in aree povere) e le borse (contribuendo alla formazione delle donne povere in gravidanza e fornendo strumenti per un parto sicuro a chi è costretta a partorire in aree non attrezzate). Si capisce che la mission di Toms, che recita "*TOMS' mission to help improve lives through business is a core value and is embedded in everything we do. We believe in partnering with others who share these values and who conduct business ethically*"⁵⁹ la collaborazione con STC è perfettamente in linea con la sua mission. Per concludere, è possibile affermare che l'approccio al marketing di Save The children sembra essere ancora molto tradizionale. Ciò è confermato da un articolo dell'anno scorso ("Save The Children lancia il nuovo spot istituzionale"⁶⁰) in cui è documentato l'affidamento della stessa a una campagna pubblicitaria televisiva, metodo appartenente da sempre all'ambito del tradizionale.

⁵⁹ <https://www.toms.com/supply-chain-transparency>

⁶⁰ <https://www.engage.it/campagne/save-the-children-lancia-il-nuovo-spot-istituzionale/141946>

III CAPITOLO

L'EVENTO "TUTTI GIÙ PER TERRA"

3.1 Obiettivo dell'evento e realizzazione

I primi due capitoli sono serviti a fornire un quadro teorico per la comprensione degli argomenti trattati in quest'ultima parte e a descrivere gli eventi politici degli ultimi tempi, sia riguardanti le ONG in generale sia, più nel dettaglio, la ONG Save The Children che ha commissionato l'evento analizzato in questo capitolo. Tramite questo evento la stessa ONG mirava ad avvicinare a sé le persone che non donano e al tempo stesso a rafforzare il proprio legame con quelle che già donano, cercando di sensibilizzarle facendo loro vivere in prima persona cosa significhi essere un bambino in un paese di guerra. L'agenzia creativa Jungle, scelta nella circostanza, ha messo a punto un evento in cui viene utilizzata la tecnica dell'*immersive theatre*. Esso si è tenuto a Roma, dal 14 al 19 maggio 2019, presso la sede del museo MAXXI (Museo nazionale delle arti del XXI secolo). Si è trattato di un evento completamente gratuito, eseguito a fini di ricerca coinvolgendo gruppi di partecipanti di 15 persone al massimo. La storia proposta in questa performance immersiva è quella di una bambina vittima di un bombardamento aereo nella sua scuola. Un monologo, con la sua voce, racconta l'evento traumatico a coloro che entrano, lasciando in dubbio chi ascolta sull'esito dell'evento. La memoria del trauma, che emerge attraverso la testimonianza frammentaria, imprecisa e dolorosa, è resa attraverso un'imitazione del linguaggio infantile, ludico e fiabesco. Solo alla fine della performance, che dura circa 15 minuti, si capisce che la bambina è sopravvissuta. Entrando nel percorso, dopo aver assistito a questo monologo al buio, si arriva in un corridoio arredato come quello di una scuola elementare e si ha la sensazione di essere tornati indietro di tanti anni a un normale giorno di scuola. La campanella è suonata, l'intervallo è finito. I bambini, cioè gli "spettatori", tornano in classe e la maestra dice loro di completare i disegni che avevano lasciato: dovranno fare una mostra intitolata "Il paese dei sogni". Mentre l'insegnante li coinvolge nel lavoro, un forte rumore di aerei preannuncia la catastrofe. La maestra cerca di mantenere la calma e di proteggere i bambini, esortandoli a mettersi al riparo sotto i banchi al grido di: "tutti giù per terra!". All'improvviso inizia il bombardamento (simulato con potenti amplificatori e luci intermittenti): fortunatamente nessuno rimane ferito o muore, ma la maestra è immobile a terra, non riesce a muoversi. Dopo alcuni secondi, i soccorritori irrompono da una porta sul retro e traggono in salvo i superstiti attraverso un altro corridoio polveroso, buio e pieno di macerie. La scuola è stata distrutta dalle bombe, tra le macerie restano i disegni incompiuti dei bambini, tragicamente interrotti come la loro infanzia. A quel punto i partecipanti arrivano nella stessa stanza buia dove l'evento ha avuto inizio, ma stavolta li attende un altro monologo: è la voce della stessa bambina che racconta loro di come è sopravvissuta quel giorno e di come Save The Children ha aiutato lei e la sua famiglia a tornare a condurre una vita "normale" e a superare il trauma della guerra. La bambina dei due monologhi è realmente esistita e in quel bombardamento, realmente accaduto, ha perso un occhio e diversi amici; ciò può essere visto perché durante il secondo monologo, nella stanza buia, è proiettata una presentazione. L'ambientazione (il *venue*) del percorso immersivo gioca principalmente sull'udito e sull'olfatto dei partecipanti, infatti durante il tragitto si sente chiaramente il vociare dei bambini delle altre classi, il bidello che richiama qualcuno, altre maestre che alzano la voce, il rumore delle bombe; l'odore della candeggina per il corridoio appena pulito, il

profumo della maestra, l'odore di colla vinilica nei disegni, l'odore acre delle macerie, etc. Quando infine l'ultimo soccorritore chiude la porta della classe cessano i rumori e le grida e si sente solo un forte fischio (tipico dei traumi post-bombardamento).

3.2 Obiettivo dello studio

Lo studio dell'evento in questione, organizzato da un gruppo di ricercatori della LUISS, si prefigge di testare l'efficacia dell'evento immersivo, cioè intende capire quali siano i meccanismi psicologici che spiegano la sua forza nell'aumentare la propensione delle persone ad aiutare Save the Children nel raggiungimento della sua *mission*, soprattutto nella fattispecie dell'aiuto ai bambini nei paesi in guerra. Per raggiungere questi obiettivi sono stati raccolti dati primari di natura qualitativa e quantitativa. In particolare, nella ricerca quantitativa (non al centro di questa tesi) sono stati somministrati dei questionari pre-evento e post-evento a un campione di persone informato e che avesse partecipato o no all'esperienza. In questa *survey*, sono stati misurati costrutti come l'empatia affettiva e cognitiva, il *perspective taking*⁶¹ e la vicinanza percepita dai visitatori nei confronti dei bambini in paesi in guerra, prima e dopo l'esperienza immersiva. Nella stessa *survey* sono stati raccolti dati sia per la misurazione delle percezioni e dell'identificazione dei visitatori con coloro che sostengono Save The Children, sia degli atteggiamenti e del senso di vicinanza dei visitatori nei riguardi dell'organizzazione, prima e successivamente all'esperienza. D'altra parte, l'analisi qualitativa, focus di questa tesi, mira da un lato a identificare i *driver*⁶² della propensione all'azione nei confronti della causa sociale (la donazione *latu senso*) e dell'organizzazione STC, e dall'altro ad analizzare come è stato recepito l'evento da parte dei fruitori dell'esperienza, se positivamente o meno. In altre parole, la ricerca qualitativa si prefigge di studiare in profondità le modalità di ricezione dell'evento, cercando di comprendere il livello di aderenza/scollamento tra le emozioni previste in fase di progettazione e messa in atto dell'evento e quelle realmente vissute dai partecipanti. Un altro obiettivo di questa analisi è capire quali siano le stimolazioni sensoriali principali e quali le parti del percorso immersivo più efficaci in termini di "trasformazione" individuale, sul piano cognitivo ed emotivo, agendo positivamente sulla propensione all'azione (donazione) nei confronti della causa sociale e dell'organizzazione. Infine, per ciascun gruppo, si vuole comprendere la tipologia percepita (se individuale o collettiva) e l'intensità dell'esperienza vissuta dai partecipanti. A supporto di questo modo di procedere, suggeriscono Kotler, Keller, Ancarani e Costabile (2017) che: *“La ricerca di marketing è quasi sempre classificabile in due modi: ricerca qualitativa o ricerca quantitativa. La prima è volta a indagare un fenomeno concentrandosi sulle sue “qualità” fondamentali, ovvero le componenti essenziali che prima di ogni altra analisi richiedono una cauta esplorazione (da cui anche il termine “ricerche esplorative”). Le ricerche quantitative vengono condotte con metodologie che privilegiano la profondità dell'analisi all'estensione, e quindi alla rappresentatività e alla significatività statistica. La ricerca qualitativa serve anche a cogliere i cosiddetti customer insight, ovvero gli elementi relativamente “intuitivi”, ossia meno evidenti e in genere non*

⁶¹ il “mettersi nei panni” di qualcuno

⁶² i fattori scatenanti

immediatamente verbalizzati, e quindi dichiarati, dai consumatori; non solo, a volte neanche razionalizzati, e dunque gli elementi di cui non sempre gli stessi consumatori sono consapevoli. (...) la ricerca qualitativa è sempre propedeutica, logicamente e temporalmente, a una successiva ricerca quantitativa, che, con tecniche e metodologie diverse, indaga su campioni ampi e statisticamente rappresentativi i fenomeni precedentemente esplorati” (p.160).

3.3 Metodologia

Per la ricerca qualitativa sono stati condotti focus group, interviste semi-strutturate e osservazioni fotografiche prima e dopo l'evento e scritte, da dietro un vetro specchiato, durante l'evento. Oggetto dell'analisi di questa tesi sono: 11 interviste individuali, 1 focus group, 4 osservazioni scritte durante l'esperienza. Le interviste si sono svolte nel seguente modo: alcuni partecipanti all'esperienza, coinvolti all'uscita, sono stati sottoposti a sette domande prestabilite; i quesiti, in ordine, sono stati: “Qual è stato il momento più coinvolgente di quest'esperienza?”, “Quali emozioni ha provato durante tutto il percorso?”, “Le sono rimaste in mente delle sensazioni, degli odori, dei suoni o colori particolari?”, “C'è stato un pensiero particolare che l'ha accompagnata durante il percorso e se sì, qual era?”, “Si è sentita trasformata da questa esperienza e se sì, come?”, “Lei la definirebbe un'esperienza individuale o di gruppo?”, “Secondo lei come mai Save The Children ha creato e sta sponsorizzando questo evento?”; un'ultima domanda di carattere demografico era relativa alla fascia di età di appartenenza (a questo proposito, mentre alcuni hanno rivelato la loro età, altri hanno fornito un'indicazione approssimativa). Ogni intervista delle undici considerate, dopo essere stata registrata e trascritta, è stata in seguito analizzata con un sistema di *coding*⁶³ standardizzato. Il *focus group* è stato condotto con le medesime modalità e domande, lasciando tuttavia, in questo caso, molta più libertà ai partecipanti di interagire e di continuare il discorso in direzioni talvolta distanti da quelle di interesse scientifico; cosa che ha consentito di fare emergere spunti interessanti, ma riportando sempre il dialogo sulla strada preimpostata. A questo *focus group* hanno partecipato 4 persone (3 donne e un uomo) più due ricercatori che avevano il ruolo di prendere nota o condurre il discorso. Le osservazioni, invece, sono state effettuate sia per iscritto da dietro un vetro a specchio, nella stanza del “percorso facilitato”⁶⁴, sia all'esterno per mezzo di videocamere; queste sono servite soprattutto a capire le dinamiche di gruppo. Spesso, infatti, le persone intervistate facevano parte di un gruppo di amici o di una famiglia: circostanza che avrebbe potuto modificare le loro opinioni ove fossero state intervistate insieme. Ed è per questo che si è preferito talvolta intervistarle separatamente. Dalle espressioni e dai movimenti dei soggetti di studio si poteva capire quali parti del percorso li avessero coinvolti maggiormente e per questo sono stati presi appunti anche all'interno, dove le persone sedute ai banchi non sapevano di essere viste. Dal confronto delle riprese all'entrata con quelle all'uscita si vede chiaramente che le persone escono diversamente da come sono entrate, talvolta sconvolte, altre volte

⁶³ nell'ambito della ricerca qualitativa, pratica di ricondurre dati poco strutturati a un modello matriciale.

⁶⁴ un percorso facilitato, da cui si poteva seguire il gruppo da una sola stanza, è stato predisposto per chi volesse partecipare ad un'esperienza più “soft”.

arrabbiate o felici. Di seguito è riportato il modello di coding per Excel: questo comprende una parte anagrafica, una relativa all'esperienza (che porta alla luce emozioni e sensazioni fisiche), una cognitiva, una relativa all'opinione su Save The Children, una di empatia con "la causa" e l'ultima sociodemografica.

CODING: SCHEMA EXCEL

DATA	RISPONDENTE	TIPO	Data, numero progressivo rispondente, tipo di analisi qualitativa (intervista/FG)		
EXPERIENCE					
INDIVIDUALE/ COLLETTIVA	EMOTION	SENSORIAL (SUONI, COLORI, ODORI)	EMBODIMENT (COME IL CORPO PERCEPISCE ENVIRONMENT)	TRANSFORMATIVE POWER	FOCAL MOMENT
PENSIERI (ES. GIUDIZI, VALUTAZIONI, ASSOCIAZIONI MENTALI)		Sopra: tipo esperienza, emozioni provate, sensazioni percepite, percezioni fisiche, trasformazione individuale, momento più coinvolgente A lato: pensieri, giudizi e associazioni mentali tratte dall'esperienza			
SAVE THE CHILDREN		Motivazione percepita dell'esperienza			
EMPATHY VS SOGGETTO CENTRALE NARRAZIONE + SOGG. IN SENSO AMPIO (BAMBINI IN PAESE CON GUERRA)		Identificazione e empatia con la bambina protagonista			
SOCIODEMO		NOTE			
M/F	ETÀ	Genere, età (fascia o età precisa), note			

Tutte le interviste e il *focus group* sono stati classificati su Excel attraverso questo modello di *coding*, che permette di evidenziare le criticità dell'esperienza e separarle dai punti di forza e, soprattutto, di acquisire i suggerimenti che gli utenti forniscono a STC per il miglioramento del proprio coinvolgimento o in generale.

3.4 Analisi dei risultati

Il campione totale analizzato per la ricerca qualitativa (interviste e focus group) è composto da 105 persone, il 43% delle quali sono uomini e il 57% donne. L'età media è di 47 anni (media per classi, la persona più anziana ha 79 anni). Dal *coding* di tutte le interviste e dei focus group sono emersi molti dettagli che possono aiutare Save The Children a capire se allestire una performance di teatro immersivo come questa sia stata o meno una buona scelta. Per quanto riguarda il "momento focale" la maggior parte degli intervistati concorda sul fatto che mettersi sotto i banchi durante i bombardamenti sia stato il punto culminante dell'immersività durante l'esperienza. Diversi partecipanti, inoltre, hanno dichiarato di aver trovato l'esperienza "individuale", cioè tale da suscitare una trasformazione interiore più nella singola persona partecipante, piuttosto che nell'intero gruppo che affronta l'esperienza. Le emozioni che hanno prevalso nei partecipanti sono state la paura e l'angoscia, sebbene molti intervistati non abbiano saputo descrivere che cosa avessero esattamente provato. I sensi stimolati dal percorso, d'altro canto, sono stati principalmente udito, vista e olfatto. Uno tra gli aspetti più interessanti che sono emersi è che la maggior parte degli intervistati si è sentito immedesimato nella situazione. Da questa esperienza sono scaturite anche sensazioni fisiche non trascurabili, infatti alcuni

hanno riferito di essersi sentiti turbati, frastornati, oppressi o disarmati, anche se hanno tenuto a precisare che queste sensazioni erano state accolte positivamente, dal momento che avrebbero voluto comunque provarle. Inoltre, alcuni degli intervistati avevano già preso parte a reali esperienze traumatiche di varia natura: volontariato in paesi in guerra, il terremoto a L'Aquila del 2009, reportage giornalistici durante bombardamenti etc. Questi casi, in particolare, rientravano per la maggior parte nelle undici interviste in analisi e i loro protagonisti hanno ritenuto l'esperienza di teatro immersivo particolarmente efficace nel rendere "fruibile ai profani" un trauma del genere. Tra il *focus group* e le 11 interviste sono emerse alcune differenze: i partecipanti al primo hanno molto apprezzato il fatto che non venisse chiesto loro alcun contributo monetario, né all'inizio né al termine dell'esperienza immersiva; i soggetti del focus group, inoltre, erano molto più disposti a parlare rispetto a quelli intervistati singolarmente e aggiungevano dettagli più interessanti alle domande che venivano poste loro. Gli intervistati hanno espresso opinioni diverse sul perché Save The Children avesse ideato qualcosa del genere: alcuni hanno inteso che la Ong volesse immergerli in una realtà critica, dove c'è veramente bisogno di supporto, altri hanno ipotizzato di essere stati coinvolti perché la televisione non portava donazioni come sperato. In generale, i fruitori dell'esperienza hanno associato mentalmente il loro vissuto a quello dei bambini in paesi di guerra. Sebbene, tuttavia, si intraveda una relazione proporzionale positiva tra la variabile "immedesimazione" e quella "turbamento", alcuni intervistati si sono dichiarati restii ad intervenire con donazioni di tempo o denaro: soprattutto in quanto già avanti con l'età e ritenendosi esenti dal fornire ancora un proprio contributo per aver già "fatto la propria parte" nella vita. Questo aspetto può rappresentare un problema per la Ong, dato che generalmente i donatori più anziani sono anche quelli che donano cifre più consistenti. Nell'analisi delle undici interviste è evidente che quanto desunto dal campione più grande è riscontrato nel più piccolo. Per riportare le parole di una donna, emerse dal *focus group*: *"il momento del bombardamento, quindi quando la maestra dice di mettersi sotto il banco, sicuramente è il momento più vivo, che senti in prima persona"* (donna di 35 anni). Anche a livello sensoriale è stato riscontrato un certo realismo, tanto che un'altra donna ha affermato *"davanti il corridoio dopo il bombardamento, lì proprio ho sentito l'odore acre delle macerie e di... sì l'ho sentito in modo importante"* (donna di 30 anni) e ancora, *"sembrava veramente di stare dentro una scuola, quindi i disegni, le matite... e poi di nuovo il buio [riferito al buio della stanza d'ingresso]"* (donna di 30 anni). Nelle 11 interviste sono emersi alcuni dettagli interessanti, come quello di una ragazza, cui è stato chiesto cosa avesse provato: *"Paura, paura, paura... e tristezza, per quello che stava accadendo e perché non avrei potuto fare nulla per impedire che accadesse, perché era qualcosa di troppo più grande di me per poter fare qualcosa. Non era la paura del buio che passa accendendo la luce o se arriva mamma e ti fa una carezza"* (donna di 30-35 anni). Il particolare ambito che segue, la "trasformazione", fa emergere i particolari più interessanti per questa tesi: attraverso questa sezione si può capire se una persona è o non è intenzionata a donare. Per riportare le parole di una donna che si è sentita toccata nel profondo: *"Più che una trasformazione è stata come un... uno schiaffone e un rimettere un po' i piedi in ciò che è... parliamo tanto di quel tempo fa ... sciocchezze in realtà ... quando il mondo sta... sta scomparendo, è questa la verità insomma. Siamo veramente molto, molto... delicati"* (donna di 45 anni).

Più interviste riportano dati simili nel coding sotto la voce “trasformazione”; si capisce la loro posizione sulle donazioni quando dicono di non essere stati trasformati, ma “risvegliati dal loro sonno” e rinnovati nel proposito di contribuire a una causa urgente, evidente segno che tornati a casa penseranno di più a donare. Per concludere, è interessante riportare le parole di un uomo particolarmente commosso: *“ti senti già un po’ un alunno quando entri. Chiaramente la parte audio è quella che ti fa più... cioè, togliere la luce e farti sentire solo i rumori è la cosa che ti mette più dentro una situazione ... cioè non hai modo di uscirne... cioè sei costretto a viverla perché... cioè basterebbe una luce per uscirne, però non essendoci una luce quei rumori ti portano veramente dentro una situazione drammatica. Ed è incredibile, perché io ... io sentivo un filo d’ansia. E posso immaginare un bambino che sa che quella non è una finzione, io sapevo che era una finzione insomma, quindi sicuramente è un’esperienza che... cioè anche questa esperienza qui a me non restituisce appieno, chiaramente ... non si può in nessun modo”*(uomo di 38 anni). Le osservazioni su questo gruppo ristretto di intervistati indicano come molte volte i partecipanti percorrono più in fretta i due corridoi, ma in classe la situazione si calma, la maestra infatti è un’attrice professionista che mette in pratica delle tecniche di rilassamento sui presenti. Il nervosismo ritorna nei movimenti degli “spettatori” soprattutto quando si sentono i suoni intermittenti degli aerei, come se essi si aspettassero che qualcosa sta per succedere, da un momento all’altro. In generale gli “alunni” seguono le indicazioni della maestra, ma quando questa pronuncia determinate parole quali “cuore” o “incubo” questi sembrano talvolta abbandonarsi ai propri pensieri, positivi sulla prima e negativi sulla seconda. Dalle riprese si vede anche che le stesse persone, entrate con diffidenza, escono entusiaste o comunque evidentemente sorprese.

3.5 Conclusioni

L’impatto di questa esperienza sui fruitori è stato particolarmente proficuo: i risultati appena analizzati si sono dimostrati all’altezza delle aspettative di Save The Children per quanto riguarda l’empatia verso i bambini, la consapevolezza dei problemi che affliggono gli innocenti in un paese in guerra e la sensibilizzazione, sia verso la causa di STC che verso la donazione in generale. Sebbene sia emerso chiaramente il problema della deresponsabilizzazione delle persone più anziane, si è potuta riscontrare una generale volontà delle persone più giovani o adulte a donare; ciò è provato dalle affermazioni in merito al “potere di trasformazione” dell’esperienza, analizzate nel *coding*, che indicano chiaramente quanto il teatro immersivo sia stato capace di far cambiare loro idea, risvegliandoli e come scuotendoli dalla pigrizia e dall’indifferenza. Dal momento che su 11 interviste e 1 *focus group* la totalità dei soggetti coinvolti si è dichiarata soddisfatta da questa “trovata” della ONG, si può legittimamente desumere che la sua reputazione è sicuramente migliorata, anche per il fatto che l’immersione, pressoché totale, ha posto i partecipanti nella condizione di immedesimarsi nei volontari di Save The Children. I lati meno positivi sottolineati dagli utenti, invece, sono stati: la durata troppo breve dell’evento, la poca pubblicità dell’evento stesso, il fatto che questa esperienza avrebbe dovuto essere rivolta a un pubblico più giovane (come già accennato gli anziani si sono sentiti “moralmente esentati” dalla responsabilità di donare, deresponsabilizzati) e, da ultimo, l’opinione espressa da alcuni secondo cui sarebbe

necessario sensibilizzare più chi non è interessato al tema, piuttosto che insistere su chi lo è già (esempio neanche troppo velato di *compassion fatigue*). Sulla base delle risultanze decisamente positive di questa performance di teatro immersivo “a tema” si può dunque affermare che, ripetendo più volte una simile esperienza, la Ong committente potrà ragionevolmente ottenere un incremento delle donazioni o, quantomeno, potrà contrastarne il decremento in questi tempi di particolare crisi. Una particolare attenzione, tuttavia, deve essere riservata al pubblico più anziano, dimostratosi piuttosto refrattario al tema delle donazioni.

CONCLUSIONE

L'oggetto di questo lavoro, come accennato in premessa, era innanzitutto di descrivere e di analizzare l'azione di marketing non convenzionale realizzata da Save the Children in occasione del suo centenario. Soprattutto, però, era di tentare un bilancio dei possibili effetti di tale azione sui potenziali donatori. L'analisi dei dati raccolti dal *team* di cui ho avuto occasione di far parte è servita a mettere in evidenza che anche uno strumento di marketing così innovativo come il "teatro immersivo" può rivelarsi idoneo a contrastare il calo di popolarità (e conseguentemente di donazioni) sperimentato in questi ultimi tempi dalle ONG. Un approccio al potenziale donatore di carattere così coinvolgente comporta evidentemente una preparazione e uno studio molto accurati sia degli eventi da organizzare sia dei possibili target, ma finisce per avere sui soggetti coinvolti un impatto emotivo difficilmente paragonabile, per intensità e persistenza, ad altre forme più tradizionali di marketing, in senso positivo. Da un punto di vista soggettivo, inoltre, è stato davvero interessante poter osservare di persona quanto un concetto apparentemente difficile come il teatro immersivo sia, in realtà, facile da comprendere e, tutto sommato, anche da attuare. Penso di poter concludere che Save The Children, come molte altre ONG che operano in scenari di difficili situazioni umanitarie, abbia effettivamente tratto giovamento (e potrebbe ancora trarne in futuro) da questa pratica *low-cost*. Concludendo, vorrei ringraziare in particolar modo la mia relatrice prof.ssa Donatella Padua, il *team* LUISS di ricerca di cui ho fatto parte, i professori e gli assistenti che mi hanno seguito, nonché tutti coloro che mi hanno sostenuto con le loro attenzioni e con i loro consigli durante questi mesi.

Bibliografia e sitografia

Alston, A., (2013). Audience Participation and Neoliberal Value: Risk, agency and responsibility in immersive theatre. *Performance Research*, Vol.18, Issue 2, pp. 128-138

Atwall, G., Williams, A., (2009). Luxury brand marketing: The experience is everything. *Journal of Brand Management* 16(5): 338–346

Buljubašić, I., Ham, M., Pap, A., (2016). Factors influencing the implementation of Unconventional Marketing in cultural institutions – evidence from Croatia. *Scientific Annals of Economics and Business*. Volume 63, Issue (2)

Burton, N., Chadwick, S., (2009). Ambush Marketing in sport: an analysis of sponsorship protection means and counter-ambush measures. *Journal of Sponsorship*, 2, 4, 303-315

Cain, R.M., (2011) Embedded advertising on television: disclosure, reception and free speech rights. *Journal of public policy and marketing*, vol.30 n.2

Cress, V., (2016). *Interact: a theatre experience for the modern audience*. Texas Christian University

Dominguez-Martin, E., (2015). Immersive journalism or how virtual reality and video games are influencing the interface and the interactivity of news storytelling. *El profesional de la información (English Version)*, Vol. 24, Issue 4

Foong, L.S., Yazdanifard, R. (2014). Celebrity endorsement as a marketing tool. *Global journal of management and business research: e-marketing*, vol.4 issue 4

Grainge, P., (2011) A song and dance: Branded entertainment and mobile promotion. *International journal of cultural studies*,15(2)

Gambetti, R. C., (2010). Ambient communication: How to engage consumers in urban touch-points, *California Management Review*, Vol.52, n.3, pagg.34-51.

<https://adsnetwork.it/marketing-tradizionale-vs-marketing-non-convenzionale#da-consumatore-a-influencer>

<https://econsultancy.com/2020-content-marketing-trends-predictions/> (Hillier, 2019, “What might 2020 bring for content marketing?”)

<https://givingusa.org/giving-usa-2019-americans-gave-427-71-billion-to-charity-in-2018-amid-complex-year-for-charitable-giving/>

<https://ildubbio.news/ildubbio/2018/02/15/la-crisi-delle-ong-cala-la-fiducia-piatto-piange/> (Fioroni, 2018, “La crisi delle Ong: cala la fiducia e il piatto piange”)

<https://twitter.com/SaveChildrenIT>

<https://wearejungle.com/>

<https://www.20minutes.fr/france/363339-20091114-distribution-argent-plein-paris-tourne-mal> (2009, “Une distribution d'argent en plein Paris tourne mal”)

<https://www.amnesty.it/rapporto-amnesty-international-lassalto-globale-alle-ong-raggiunto-livelli-crisi/> (2019, “Rapporto di Amnesty International: l’assalto globale alle Ong ha raggiunto livelli di crisi”)

http://www.ansa.it/canale_legalita_scuola/notizie/2018/12/28/avatar-e-virtuale-luogo-delitto-e-in-3d_e0a033d7-94f6-4c3a-ba3f-d39899e5e1ce.html

<https://www.bva-doxa.com/5x1000-soltanto-1-italiano-su-2-firma/> (2019, 5×1000, “soltanto 1 italiano su 2 firma”)

<https://www.cineca.it/it/content/il-teatro-virtuale>

https://www.corriere.it/buone-notizie/18_aprile_03/ong-calo-donazioni-italia-fake-news-fiducia-1e2db852-3738-11e8-b6e2-a808a444e7a2.shtml?refresh_ce-cp (Serafini, 2018, “Ong, in calo le donazioni in Italia gli «scandali» minano la fiducia”)

<https://www.engage.it/campagne/save-the-children-lancia-il-nuovo-spot-istituzionale/141946>

<https://www.facebook.com/savethechildrenitalia>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/guerrilla-marketing/> (2019, “Guerrilla Marketing”)

<https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-non-convenzionale/> (2019, “Marketing non convenzionale”)

<https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-virale/> (2019, “Marketing virale”)

<https://www.gmarketing.com>

<https://www.iltascabile.com/societa/dietro-le-quinte-delle-ong/> (Marconi, 2018, “Dietro le quinte delle ONG”)

http://www.intelligenzaartificiale.it/realta-aumentata/#Due_tipi_di_realta_aumentata

<https://www.lastampa.it/esteri/2017/06/22/news/orban-giro-di-vite-sulle-ong-un-limite-ai-fondi-dagli-stranieri-1.34582666> (Giantin, 2019, “Orban, giro di vite sulle Ong: “Un limite ai fondi dagli stranieri””)

<https://www.quintuplica.com/marketing-2/andrea-frausin-guerrilla-marketing.php> (Melle, 2015, “Il Guerrilla Marketing, raccontato da Andrea Frausin”)

https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la_crisi_si_fa_sentire_in_calò_le_donazioni_dei_privati_al_non_profit (Pavesi, 2010, “La crisi si fa sentire: in calo le donazioni dei privati al non profit”)

https://www.repubblica.it/solidarieta/cooperazione/2019/08/19/news/cooperazione_la_batosta_dell_aics_alle_ong_il_bando_per_progetti_slitta_al_2020_e_avrà_un_budget_assai_ridotto-233922027/ (2019, “Cooperazione, la batosta dell’AICS alle ONG, il bando per progetti slitta al 2020 e avrà un budget assai ridotto”)

<https://www.savethechildren.it>

<https://www.savethechildren.it/chi-siamo>

<https://www.savethechildren.it/cosa-facciamo/campagne/stop-alla-guerra-sui-bambini/tutti-giu-per-terra>

<https://www.savethechildren.net/>

<https://www.siua.it/notizie/mi-curo-di-te-ma-curo-anche-me/> (Falchi, 2018, “Mi curo di te, ma curo anche me?”)

- https://www.termometropolitico.it/1445013_sondaggi-politici-ipsos-ong-anche-i-credenti-stanno-con-salvini.html (Turco, 2019, https://www.termometropolitico.it/1445013_sondaggi-politici-ipsos-ong-anche-i-credenti-stanno-con-salvini.html)
- <https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2013/jan/17/interactive-theatre-rules-audience-perspective>
- <https://www.theguardian.com/world/2019/nov/26/brazil-police-raid-ngo-office-amazon-wildfires> (Phillips, 2019, “Police raid office of Brazil NGO linked to brigade that helped battle Amazon fires”)
- <https://www.toms.com/supply-chain-transparency>
- <http://www.vita.it/it/article/2019/10/02/italiani-e-donazioni-la-timida-ripresa/152832/> (De Carli, 2019, “Italiani e donazioni, la timida ripresa”)
- <https://www.wired.it/attualita/politica/2019/11/18/studio-pull-factor-ong-partenze-migranti/> (Mavaro, 2019, “Ora sappiamo per certo che le ong non fanno aumentare le partenze di migranti”)
- Jin, Yazdanifard, (2015) The review of the effectivity of the augmented reality experiential marketing tool in customer engagement. *Global journal of management and business research*, vol xv, issue III, version 1, pp. 13-17
- Kandaurova, M., Lee, S. H., (2019). The effects of Virtual Reality (VR) on charitable giving: The role of empathy, guilt, responsibility, and social exclusion. *Journal of Business Research*, Vol. 100, pp. 571-580
- Kaplan, A. M., Haenlein, M., (2011). Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance, *Business Horizons*, vol. 54, issue 3, 253-263
- Kos Kavran, A., Lončarić, D., Dlacic, J., (2016). Augmented reality experiential marketing in tourism. Conference Paper, pp 7-9
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., Costabile, M., (2017). “Marketing Management, quindicesima edizione”, pp. 157-191, Pearson, Milano, Torino.
- Kumar, V., Gupta, S., (2016). Conceptualizing the evolution and future of advertising. *Journal of Advertising*, Vol.45, Issue 3, pp. 302-317
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, 1999,2001
- Levinson, J.C, (1984). *Guerrilla marketing: secrets for making big profits from your small business*, Houghton Mifflin
- Mulley, C., (2009) *The Women Who Saved The Children. A biography of Eglantyne Jebb founder of Save The Children*, Oneworld publications
- Nibbelink, L. G., (2012). Radical intimacy: Ontroerend Goed meets the emancipated spectator. *Contemporary Theatre Review*, Vol. 22, Issue 3, pp. 412–420
- Pine, J. B. II, Tarssanen, S. (2008). *A Deep Dive into the Experience Economy*, Workbook, Strategic Horizon LLP and LCEEI, Rovaniemi.
- Riivits-Arkonsuo, I., Leppiman, A., (2013): Consumer online word-of-mouth analysis through experience pyramid model, 9th Eurasia business and economics society conference, January 10-13th, Roma

Roy, A., Chattopadhyay, S. P., (2010): Stealth marketing as a strategy, *Business Horizons* 53(1):69-79

Stoenescu, A., (2018). The Impact of Unconventional Marketing Communications. *International Conference on Marketing and Business Development – Vol I, No. 1*

White, G., (2012). On Immersive Theatre. *Theatre Research International*, Vol. 37, Issue 3, pp 221–235