



**Dipartimento di Impresa e Management**

**Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese**

## **Il Digital Marketing sociale nell'emergenza Covid-19**

### **L'impegno di Save the Children**

**RELATORE**

Prof. Luca PIROLO

**CANDIDATO**

Elena Corina GOREA

Matricola 238281

**ANNO ACCADEMICO**

**2020/2021**

# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Il Marketing Digitale nell'ambito delle Imprese commerciali .....</b>	<b>5</b>
2.1	La definizione di marketing e la sua evoluzione .....	5
2.2	L'evoluzione dei consumatori nell'era digitale.....	7
2.3	Il Marketing 4.0 .....	9
2.4	Le moderne strategie e tecniche del marketing digitale .....	11
2.5	Bibliografia.....	12
<b>3</b>	<b>Le applicazioni del Marketing Digitale nel settore <i>non-profit</i> .....</b>	<b>13</b>
3.1	Il Marketing e il settore <i>non-profit</i> .....	13
3.2	Le applicazioni del marketing al settore <i>non-profit</i> .....	15
3.3	Le strategie e tecniche di marketing digitale applicate al settore non-profit.....	18
3.4	Bibliografia.....	21
<b>4</b>	<b>Il marketing digitale di Save The Children per l'emergenza Covid-19.....</b>	<b>22</b>
4.1	Save The Children .....	22
4.2	Il piano di marketing digitale di Save the Children in Italia .....	23
4.3	Le iniziative digitali per l'emergenza del Covid-19.....	24
4.4	Analisi del piano di marketing digitale di Save the Children.....	26
4.5	Suggerimenti per lo sviluppo del marketing digitale di Save the Children.....	28
4.6	Bibliografia.....	30
<b>5</b>	<b>Conclusioni .....</b>	<b>31</b>

# 1 Introduzione

La rivoluzione digitale ha trasformato radicalmente e in breve tempo la società e le abitudini delle persone. Questa trasformazione è avvenuta in molti e diversi settori della vita quotidiana, dalla politica alla religione, dall'industria all'agricoltura, dalle scelte di acquisto a quelle per fare le donazioni. Anche durante la pandemia del Covid-19, la rivoluzione digitale è stata protagonista: per tenere collegate le famiglie e gli amici nel corso dei *lock-down*, per continuare a lavorare attraverso lo *smart working*, per divulgare le informazioni sanitarie e mediche.

Il principio base del marketing è l'orientamento al consumatore. Quindi, se il consumatore cambia dovrà cambiare anche il marketing. E così infatti è stato. Oggi, grazie alla continua connettività al *web* e all'uso dei *social media*, i consumatori non sono più soggetti passivi del marketing, ma ne diventano protagonisti. Le decisioni di acquisto si basano anche sulla valutazione delle recensioni di altri consumatori, che oggi sono facilmente reperibili sul *web*. L'immagine di marca non dipende più solo dalla comunicazione aziendale, ma è profondamente influenzata anche dai giudizi pubblici dei consumatori. E se un tempo il marketing voleva coinvolgere e fidelizzare il cliente, oggi va ben oltre: al cliente fedele viene proposto di divenire promotore attivo del prodotto, tramite la condivisione pubblica delle sue esperienze di consumo e delle sue recensioni.

Il nuovo marketing è dunque un intreccio sinergico delle attività tradizionali con quelle digitali, per venire incontro alle nuove abitudini per le scelte di acquisto e di consumo. Le imprese usano tutti i *media* disponibili, e comunicano in modo nuovo: oltre al linguaggio pubblicitario, si impiegano anche modalità narrative, lo *storytelling*, più credibili e più interessanti della pubblicità.

Le imprese commerciali hanno rapidamente trasformato ed evoluto i loro piani di marketing, cercando le migliori sinergie tra il marketing tradizionale, *offline*, e quello digitale, *online*.

Ma cosa è accaduto invece per il marketing del settore *non-profit*?

Storicamente, l'applicazione del marketing al settore della carità e del volontariato era vista con grande sospetto, sebbene in realtà molte delle attività di *fund-raising* impiegate fossero di fatto una forma di marketing. Più di recente, l'applicazione delle tecniche di marketing tradizionale è diventata più diffusa tra le associazioni senza scopo di lucro. Ma come ha affrontato il *non-profit* la rivoluzione digitale? Le nuove tecniche del marketing digitale sono da loro applicate allo stato dell'arte, in modo analogo alle migliori imprese del settore commerciale, o no?

Lo scopo di questo studio è quello di rispondere a questi quesiti.

Nella prima parte, verrà sviluppata un'analisi dell'evoluzione del marketing nel settore commerciale, per comprendere come e perché sia nato il marketing digitale, e come venga applicato oggi dalle aziende più moderne.

Nella seconda parte, una simile analisi verrà svolta per l'evoluzione del marketing nel settore *non-profit*, per capire se, come e quando il settore ha adottato il marketing digitale.

Infine, nella terza parte verrà studiato un caso esemplare, quello di Save the Children, la prima associazione di volontariato sociale in Italia in termini di progetti realizzati, fondi raccolti, volontari coinvolti ed anche molto apprezzata per le modalità di gestione delle sue campagne di marketing. Nel corso dello studio del caso di Save the Children, si valuterà anche l'impatto della pandemia del Covid-19 nel suo piano di marketing, per valutare come abbiano deciso di impegnarsi per questa emergenza sanitaria, e che riflessi questa abbia avuto nel suo piano di marketing digitale.

Inoltre, sempre nella terza parte, verranno proposte alcune possibili iniziative per migliorare - qualora possibile - il piano di marketing digitale di Save the Children, in modo coerente alla sua strategia ma avendo come *benchmark* le metodologie e tecniche usate dal settore commerciale.

L'ipotesi di partenza dello studio è che la transizione verso il marketing digitale nel settore *non-profit* sia stata più agevole e naturale rispetto al settore commerciale. A sostegno di questa ipotesi, si portano due considerazioni: la prima è che il settore *non-profit* è stato da sempre interessato a coltivare una relazione profonda con i propri donatori e sostenitori, fatta di dialogo diretto e comunicazione personalizzata: la stessa cosa che poi la rivoluzione digitale ha permesso di fare - per esempio con i *social media* - anche nelle relazioni tra le aziende e i propri consumatori. La seconda considerazione è che il settore *non-profit* aveva già adottato una strategia di comunicazione di tipo narrativo, e non pubblicitario. La comunicazione per loro ha infatti lo scopo di rendere il donatore consapevole del valore del suo gesto, e dunque racconta tramite storie vere ed esemplari quanto l'associazione ha potuto realizzare, in concreto, con i fondi raccolti a favore della sua buona causa.

L'intreccio di questi due elementi potrebbe aver reso più naturale l'evoluzione del marketing digitale nel settore *non-profit*, avendone anticipato due sue fondamentali caratteristiche: il rapporto diretto e personalizzato con il cliente/donatore, e lo *storytelling* come linguaggio di comunicazione.

## 2 Il Marketing Digitale nell'ambito delle Imprese commerciali

### 2.1 La definizione di marketing e la sua evoluzione

Molte sono le definizioni del termine marketing, ma certamente esiste un tratto fondamentale comune a tutte: il concetto dell'orientamento al cliente-consumatore. Se il consumatore cambia, per via di profonde evoluzioni culturali e sociali, allora anche il marketing dovrà, di conseguenza, cambiare. Un esempio recente di evoluzione del marketing è stato l'avvento del cosiddetto marketing digitale, conseguenza dei radicali cambi culturali e sociali dei consumatori indotti dalle tecnologie informatiche e, in particolare, di internet e della digitalizzazione delle imprese e dei mercati.

Il passaggio dell'orientamento al prodotto a quello al consumatore fu avviato nel 1931 da un funzionario della Procter&Gamble, Neil McElroy, che introdusse per primo il termine *brand management* nei documenti e nella cultura aziendale<sup>1</sup>. McElroy studiò il successo sul mercato della saponetta Ivory della P&G<sup>2</sup>. Era il 1891, e all'epoca i consumatori acquistavano due saponette, una per i panni e un'altra per il corpo. La P&G propose loro un prodotto per soddisfare entrambi i bisogni: per la prima volta fu presentata ai consumatori la saponetta Ivory con una comunicazione che esaltava la sua caratteristica di galleggiare sull'acqua "*It floats!*" (utile quando all'epoca si lavavano i panni anche nei fiumi), e successivamente la sua superiore purezza rispetto alle altre saponette ("*99 44/100 % pure*"). Ivory ottenne un grande successo con i consumatori, rispetto ai prodotti concorrenti (per esempio, Palmolive). McElroy era responsabile di Camay, un'altra saponetta nel portafoglio della P&G, e pensò fosse giusto che anche Camay avesse una sua propria strategia di posizionamento rispetto ai consumatori<sup>3</sup>: "*Camay, the soap for beautiful women*". Questo condusse McElroy ad intuire che Camay fosse in competizione non solo con i prodotti delle aziende concorrenti, ma anche con Ivory. Il concetto si diffuse rapidamente in azienda, e la P&G si organizzò di conseguenza, inventando il ruolo di *brand manager*, quale responsabile di prodotto concepito come un'azienda indipendente all'interno della P&G<sup>4</sup>. Si trattava del primo esempio pratico di segmentazione di mercato: con il *brand management*, la P&G poteva definire posizionamenti diversi per i *brand* del suo portafoglio prodotti, allo scopo di attrarre segmenti diversi di consumatori.

Nel 1967, con la stampa della prima edizione dell'ormai classico testo "*Marketing Management*", il prof. Philip Kotler consolidò l'intuizione del *brand management* della P&G introducendo il concetto di marketing e di orientamento al cliente e al mercato<sup>9</sup>. Si superava così il precedente paradigma di orientamento alla produzione e alla vendita, rappresentato in modo iconico dall'esempio della Ford T, la prima automobile prodotta in serie e venduta ad un prezzo accessibile al pubblico grazie alla standardizzazione di prodotto e alle economie di scala.

Si ricorda spesso la famosa frase di Henry Ford riportata nella sua biografia<sup>5</sup>: *“In 1909, I announced one morning, without any previous warning, that in the future we were going to build only one model, that the model was going to be "Model T," and that the chassis would be exactly the same for all cars, and I remarked that any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black.”*

L'orientamento al marketing, inteso come orientamento al cliente, capovolgeva radicalmente l'idea di spingere le vendite di un unico prodotto indifferenziato: al contrario, i prodotti devono essere concepiti per soddisfare i bisogni dei consumatori, e farlo in modo differenziato così da venire incontro al meglio ai loro diversi bisogni. Nel suo articolo *“Marketing Myopia”*<sup>6</sup>, Theodore Levitt ha ben riassunto la differenza tra i due orientamenti: *“The difference between marketing and selling is more than semantic. Selling focuses on the needs of the seller, marketing on the needs of the buyer. Selling is preoccupied with the seller's need to convert the product into cash, marketing with the idea of satisfying the needs of the customer by means of the product”*.

Dal 1967 ad oggi, il marketing ha continuato ad evolversi seguendo gli sviluppi culturali e sociali dei consumatori. Kotler ha sintetizzato questa evoluzione in quattro fasi: dal marketing di prodotti in mercati progressivamente maturi (Marketing 1.0), all'attenzione verso le diverse generazioni di consumatori (Marketing 2.0), per poi passare al marketing umanistico attento a recepire i valori dei clienti (Marketing 3.0). Infine, il Marketing 4.0 - introdotto da Kotler<sup>10</sup> nel 2017 - riflette le profonde modifiche che il progresso tecnologico e la digitalizzazione hanno indotto sia sui consumatori che sulle aziende e sui mercati. Le vendite oggi avvengono su diversi canali, diretti e indiretti, fisici e digitali, combinati tra loro in modo da offrire ai clienti una esperienza unica e coerente. La comunicazione al consumatore non avviene più esclusivamente su canali di massa come la televisione, ma si utilizzano nuovi canali digitali e nuove forme di coinvolgimento. I consumatori comunicano tra loro e si scambiano opinioni ed esperienze sui prodotti, usando media digitali.

Il marketing è dunque orientamento al consumatore, e come tale deve evolvere seguendo il suo sviluppo culturale e sociale. Per comprendere come e perché il marketing è cambiato, occorre dunque prima capire come sono cambiati i consumatori. Nel prossimo paragrafo esamineremo dunque gli effetti che la recente innovazione digitale ha avuto sulla cultura e sulle abitudini dei consumatori.

## 2.2 L'evoluzione dei consumatori nell'era digitale

Sino a qualche anno fa, le aziende potevano controllare direttamente le comunicazioni con i clienti. Attraverso la pubblicità sui canali che oggi sono denominati tradizionali (televisione, stampa, radio, *brochure*, ecc.) le aziende presentavano i benefici dei propri prodotti ai consumatori. Eventuali lamentele dei clienti erano gestite direttamente dalle aziende, per esempio attraverso i *call center* o rispondendo alle loro lettere. Tutte queste attività, insieme alle prestazioni dei prodotti, permettevano alle aziende di costruire nel tempo l'immagine di marca, il *brand*, presso i consumatori.

Con lo sviluppo dell'innovazione digitale e del *web*, i consumatori sono anch'essi diventati protagonisti della comunicazione dei prodotti. Attraverso i canali *social* e le *community*, nonché con le loro recensioni sui negozi virtuali, i consumatori condividono tra loro le esperienze di consumo dei prodotti e possono influenzare l'immagine di marca, senza che le aziende ne possano controllare i commenti e giudizi espressi. La comunicazione e l'immagine di marca non è più esclusivamente sotto il controllo dell'azienda, e i consumatori – prima dell'acquisto – consultano le recensioni e chiedono consigli *online*. Dunque, il marketing si è dovuto evolvere per tenere conto del nuovo contesto culturale, più inclusivo e sociale.

Negli anni '40-'50, quando l'orientamento al mercato divenne prevalente da parte delle imprese, gli studiosi di marketing avviarono le ricerche sul tema del comportamento dei consumatori. Nel tempo, questa materia si è sviluppata sino a divenire una branca di studi distinta nell'ambito del marketing, che si è progressivamente arricchita con elementi di psicologia e sociologia. Il modello classico di analisi del comportamento di acquisto è il cosiddetto *marketing funnel*<sup>7</sup>. Questo modello prevede di seguire un percorso ad imbuto per guidare i potenziali consumatori ad acquistare il prodotto: nella fase più ampia, occorre rendere consapevoli i potenziali clienti dell'esistenza del prodotto e dei suoi benefici, per poi progressivamente coinvolgerli, restringendone il numero, sino a promuovere una loro decisione di acquisto. In questo percorso ad imbuto, solo una parte dei potenziali clienti arriva a decidere di acquistare il prodotto, e le attività di marketing sono sviluppate in sinergia tra di loro ma diverse per ogni fase di avvicinamento dei clienti verso la decisione di acquisto.

Nel modello classico, cresce la quantità di informazioni in possesso del consumatore sul prodotto in esame, sino alla convinzione di stare facendo l'acquisto giusto. Più è alto il grado di coinvolgimento del consumatore - emotivo ed economico - rispetto alla categoria di prodotto, più sarà importante la quantità e qualità delle informazioni necessarie a convincerlo: acquistare un diamante o un'automobile è certamente una decisione più coinvolgente dell'acquisto di un detersivo. Consapevoli di questo, le imprese hanno sviluppato le loro azioni di marketing per informare e coinvolgere i consumatori in modo corretto rispetto al grado di coinvolgimento dell'acquisto.

Ma erano comunque solo le imprese le principali protagoniste dell'azione informativa verso i potenziali clienti, usando tutti i canali di comunicazione a loro disposizione: per gli acquisti a basso coinvolgimento, bastavano i mezzi di comunicazione di massa con messaggi semplici e convincenti, uniti ad una solida immagine di marca per rassicurare il consumatore. Per gli acquisti ad alto coinvolgimento, le imprese ricorrevano anche ad altri canali di comunicazione, ad esempio recensioni di giornalisti professionisti sulle riviste di settore, nonché alla formazione degli addetti alla vendita per poter rispondere a tutti i quesiti del potenziale cliente. Certamente, i consumatori cercavano anche di sentire il parere e consiglio di chi avesse già acquistato il prodotto in esame, limitatamente però al cerchio delle personali amicizie o del più generico - e meno affidabile - passaparola.

La rivoluzione digitale - e in particolare il concetto di connettività - ha profondamente cambiato i modelli di decisione di acquisto dei consumatori, e di conseguenza le azioni di marketing. Oggi è possibile scambiare informazioni velocemente, a livello globale e a costi irrisori, tra i consumatori e le imprese e tra i consumatori tra loro. La maggior parte delle persone si attiva per cercare informazioni sui prodotti prima dell'acquisto, valutarne le prestazioni, i prezzi e le possibili alternative. La ricerca attiva di informazioni oggi viene fatta non solo per gli acquisti ad alto coinvolgimento, ma anche per quelli più semplici vista la facilità ed economicità di reperimento delle informazioni online. Le decisioni di acquisto sono influenzate non solo dalle imprese con le loro attività di comunicazione, ma anche dall'opinione e giudizio di altri consumatori.

Anzi, si arriva al paradosso che le scelte di acquisto spesso sono più dipendenti dalle opinioni di altri consumatori rispetto alla comunicazione aziendale. I ritmi frenetici di vita e l'alta quantità di informazioni ricevute sui dispositivi digitali rendono però sempre più difficile focalizzare l'attenzione e fare scelte consapevoli e ben meditate. Per questo, le decisioni di acquisto oggi sono più influenzate dalla conoscenza diffusa attraverso le recensioni *online* di altri consumatori, che ci rassicura di aver fatto la scelta giusta, rispetto alla pubblicità commerciale - che spesso ispira scarsa fiducia.

I radicali cambiamenti culturali e sociali indotti dagli sviluppi delle nuove tecnologie digitali, in particolare la connettività sul *web* tramite i nuovi canali *social*, hanno dunque indotto significativi cambiamenti nelle modalità delle decisioni di acquisto. I ricercatori del comportamento dei consumatori hanno sviluppato nuovi modelli che ci aiutano a comprendere come i consumatori prendono oggi le decisioni di acquisto. In particolare, il modello del *consumer decision journey*, sviluppato da McKinsey<sup>8</sup>, propone uno schema circolare che evidenzia sia i *touch points* (occasioni in cui il consumatore può essere influenzato), diversi rispetto al classico *funnel*, sia come il processo sia iterativo e capace di auto alimentarsi: il consumatore esce infatti dall'imbuto del *funnel* e cerca in modo autonomo le informazioni di cui ha bisogno.

## 2.3 Il Marketing 4.0

Il marketing ha di fronte a sé una grande sfida. La tecnologia digitale ha trasformato radicalmente la società, le culture, le abitudini, i mercati, le imprese ed anche e soprattutto i clienti e le loro scelte di consumo. Il marketing del futuro dovrà evolvere anch'esso per restare fedele al suo principio fondamentale: l'orientamento al consumatore. Dovendo interagire con clienti bombardati in modo incessante da stimoli informativi sui loro dispositivi digitali, le imprese dovranno essere capaci di attrarre la loro scarsa attenzione sui propri *brand* ancor di più che in passato. Inoltre, le imprese dovranno anche imparare ad influenzare in modo positivo lo scambio di informazioni tra clienti sul proprio *brand*, provando ad esempio a stimolare e promuovere la partecipazione di clienti fedeli e soddisfatti nelle conversazioni sulle varie *community* e piattaforme digitali.

Nel suo recente libro "Marketing 4.0", Philip Kotler ha raccolto questa sfida e ha provato a definire le linee guida del marketing del futuro<sup>10</sup>. Il concetto di fondo è quello di saper combinare in modo ottimale le relazioni *online* e *offline* tra imprese e clienti, coinvolgere i consumatori al punto di renderli promotori attivi del proprio *brand*, comunicare in modo innovativo con contenuti che siano utili alle persone e non solo studiati per orientarne gli acquisti, ed infine saper gestire in modo coerente e sinergico tutte le opportunità di contatto con i consumatori, dirette ed indirette, nel corso del loro percorso di decisione dell'acquisto.

Nonostante il mondo della comunicazione si stia spostando sempre di più sul *web*, il marketing digitale non deve però sostituirsi a quello tradizionale. Occorre piuttosto trovare il giusto equilibrio e combinare in modo efficace il marketing tradizionale con quello digitale. Con quale criterio? Il punto di partenza resta sempre il consumatore e il suo moderno percorso per le decisioni di acquisto. Se da un lato il marketing tradizionale resta efficace per costruire l'*awareness* del *brand* tra i consumatori, e promuovere un potenziale interesse all'acquisto, il marketing digitale diventa progressivamente più protagonista quando il consumatore avvia la ricerca di informazioni, interagendo con l'impresa e con altri consumatori, in modo rapido ed economico, sul *web*. Al marketing digitale viene dunque affidata la nuova responsabilità di stimolare la decisione di acquisto e di promuovere un passaparola positivo.

Il marketing, inoltre, non ha più solo lo scopo di stimolare la domanda e promuovere l'acquisto di un *brand*. La grande novità del marketing del futuro è quella di andare oltre, e non si accontenta più di riuscire a far acquistare il prodotto e rendere fedele il cliente: l'obiettivo finale è quello di stimolare il consumatore a divenire un promotore attivo del *brand*, per condividere la sua soddisfazione nelle conversazioni *online* e consigliarne l'acquisto ad altri potenziali clienti. Solo così per l'impresa sarà possibile promuovere il valore e la reputazione del proprio *brand*, in modo indiretto, nelle conversazioni *online* nelle *community* e sui *social*.

La positiva sinergia tra marketing tradizionale e digitale si riflette anche nelle strategie di comunicazione. Da un lato, la classica pubblicità continua ad avere lo scopo di far conoscere il *brand* e stimolare il consumatore ad acquistarlo, esaltandone la qualità e la distintività rispetto ai prodotti concorrenti. Dall'altro lato, il marketing digitale ha bisogno di strategie di comunicazione diverse, più credibili e più interessanti della pubblicità commerciale: il cosiddetto *content marketing*, che prevede di creare e diffondere contenuti coerenti con il *brand* e interessanti e utili per il pubblico, allo scopo di generare conversazioni *online* sui contenuti proposti. La differenza tra pubblicità e contenuti è essenziale, e dunque il *content marketing* non è semplicemente riproporre la pubblicità sui canali digitali. I contenuti efficaci sono quelle narrative che riescono a collegare i valori del *brand* con gli interessi, i bisogni e i desideri dei consumatori. La narrazione complessiva viene spesso divisa in episodi, e viene realizzata su diversi formati, per esempio filmati, infografiche, illustrazioni, articoli, newsletter, ed anche presentazioni, giochi e cortometraggi. La diffusione è affidata ai diversi canali: quelli propri delle imprese, quelli a pagamento e quelli guadagnati (*earned media*), cioè il passaparola e la diffusione virale dei contenuti sui *social* e nelle *community*, che contribuiscono a rafforzare la reputazione e l'immagine pubblica del proprio *brand*.

L'integrazione tra il marketing tradizionale e quello digitale si realizza infine nella visione concettuale del *marketing omnichannel*, che permette alle imprese di far fare al consumatore un'esperienza del *brand* senza fratture tra il mondo reale e quello virtuale del *web*. Per costruire una strategia efficace di *marketing omnichannel*, occorre conoscere molto bene la *consumer decision journey* e tutti i *touch points* e i relativi canali di interazione *online* e *offline*. Ma non basta, perché occorre anche selezionare - tra le molte possibili - le migliori e più popolari combinazioni di *touch points* e canali, che verranno poi integrate nella strategia scelta dalle imprese. In questo modo, i clienti potranno essere accompagnati nel loro percorso decisionale, che prevede interazioni *online* e *offline*, fino all'acquisto e alla successiva scelta di divenire ambasciatori e promotori del *brand* scelto.

## 2.4 Le moderne strategie e tecniche del marketing digitale

Ogni impresa definisce una sua strategia di *marketing omnichannel* in funzione del settore merceologico e dei consumatori di riferimento. Oltre alle ben note e comuni strategie del marketing tradizionale, si possono identificare alcuni tratti comuni alle moderne strategie di marketing digitale<sup>11</sup>.

Il primo concetto è quello di mettere il consumatore al centro del suo ambiente digitale di riferimento, e identificare i relativi principali canali di comunicazione *online*: *e-mail*, *social media*, *search engine marketing* (SEM), *mobile messaging*, *online display ads*, *blog*, *content marketing*.

Se l'impresa comunica su tutti i canali, aumenta la possibilità che il consumatore riceva il suo messaggio. L'interazione con ciascun canale è però diversa, così come la sua efficacia: ad esempio, in alcuni canali è possibile usare comunicazioni video, mentre in altri solo testuali. E comunque, ciascun messaggio presente sui diversi canali generalmente suggerisce al consumatore di visitare il sito web del *brand* o il negozio virtuale di *e-commerce* dell'impresa.

Oltre a questi stimoli promossi dall'impresa, il consumatore può però arrivare a visitare il sito *web* o di *e-commerce* dell'impresa anche direttamente o tramite un motore di ricerca. Nel momento in cui il consumatore visita il sito *web* o di *e-commerce* e decide di acquistare il prodotto, i suoi dati personali sono memorizzati in un archivio clienti (CRM) per mantenere le relazioni tra impresa e cliente, e promuovere ulteriori acquisti in futuro. Infine, il sito *web* di *e-commerce* potrà prevedere anche di coinvolgere il consumatore come promotore del *brand* acquistato, sia lasciando una recensione sul sito stesso, oppure proponendogli di condividere l'esperienza d'uso del prodotto sul canale *social* del *brand* o quello personale del consumatore.

Altri potenziali consumatori, leggendo le recensioni o i *post* sui *social* dei consumatori soddisfatti dell'acquisto, saranno interessati a visitare il sito di *e-commerce* dell'impresa e, a loro volta, acquistare il brand, innescando così un ciclo virtuoso come previsto dal modello del *consumer decision journey*, che prevede l'influenza di altri consumatori nelle decisioni di acquisto.

Per ciascuno dei *touch points* relativi ai suddetti canali digitali è possibile studiare ed applicare metodi di ottimizzazione delle loro prestazioni, diversi ad esempio se si sviluppa una comunicazione via *e-mail* o se si vuole essere trovati in modo prioritario sui motori di ricerca. Le tecniche del marketing digitale sono estremamente sofisticate, e combinate con le moderne ed efficaci strategie di comunicazione basate sul *content marketing* permettono di creare campagne capaci di promuovere l'immagine pubblica e la reputazione del *brand* e, di conseguenza, il suo successo sul mercato.

## 2.5 Bibliografia

1. The Balance-Market Research. [The History of Procter & Gamble's Brand Strategy \(thebalancesmb.com\)](https://thebalancesmb.com)
2. Wikipedia. [Ivory \(soap\) - Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Ivory_soap)
3. Wikipedia. [Camay - Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Camay)
4. Procter&Gamble. [P&G History](https://www.pg.com/history)
5. Wikiquote. [Henry Ford - Wikiquote](https://en.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford)
6. Harvard Business Review. [Marketing Myopia \(hbr.org\)](https://hbr.org)
7. Skyword. [How the Marketing Funnel Works From Top to Bottom \(skyword.com\)](https://www.skyword.com)
8. McKinsey. [The consumer decision journey | McKinsey](https://www.mckinsey.com)
9. Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. *Marketing Management*. Milano: Pearson, 2017;
10. Kotler, Kartajaya, Setiawan. *Marketing 4.0*. Milano: Hoepli, 2017;
11. Chaffey, Ellis-Chadwick. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Harlow (England): Pearson, 2016;

### **3 Le applicazioni del Marketing Digitale nel settore *non-profit***

#### **3.1 Il Marketing e il settore *non-profit***

Lo sviluppo dei media e la crescente consapevolezza pubblica dei diversi problemi sociali esistenti, sia nei Paesi occidentali che in quelli in via di sviluppo, hanno spinto una crescita significativa di iniziative volontarie di persone che si organizzano per risolvere o per mitigare gli effetti delle diverse problematiche di interesse. Il modello storico di riferimento restava quello delle associazioni caritative di tipo religioso, che nel corso dei secoli hanno svolto la propria missione a favore dei poveri, dei malati e di altri disagi sociali raccogliendo i fondi necessari al sostegno delle proprie iniziative attraverso le donazioni. Dunque, a partire dalla seconda metà del '900, lo sviluppo delle associazioni di volontariato si è basato su due principali direttive organizzative: da un lato, una crescente specializzazione dei propri volontari e delle iniziative sul problema sociale di interesse; dall'altro lato, una crescente professionalità nella gestione delle attività per raccogliere le donazioni da parte di persone interessate a sostenerne le iniziative.

Sin da allora, le modalità per raccogliere i fondi, come ad esempio la richiesta di donazione per lettera o le vendite di oggetti in occasione delle festività o nel corso di eventi pubblici, erano di fatto delle attività di marketing. Ma esisteva una forte ritrosia, da parte dei promotori delle associazioni *non-profit*, a definire le loro iniziative di raccolta fondi come iniziative di marketing. Infatti, per queste associazioni senza fine di lucro, il concetto di marketing richiamava interessi commerciali e di profitto e dunque questo creava disagio e riluttanza ad applicare le strategie e tecniche di marketing, impiegate nel frattempo con successo dalle aziende sui mercati. Solo a partire dagli anni '70 in America, e più tardi in Europa, si è progressivamente sviluppata una cultura di marketing anche nelle organizzazioni *non-profit*, in particolare per quanto riguarda l'orientamento al cliente/donatore, la capacità di comunicare in modo efficace e una specifica organizzazione dedicata a pianificare e svolgere le attività di raccolta fondi<sup>1</sup>.

I responsabili delle associazioni *non-profit* erano consapevoli di usare tecniche e strategie di marketing, ma non ne avevano né le competenze né le esperienze professionali necessarie ad applicarle in modo corretto. Queste associazioni sono infatti spinte da valori etici e sociali, e operano per fare del bene: ma questo non basta a gestire in modo efficace ed efficiente le loro operazioni. Durante gli anni Novanta ci furono dunque importanti sviluppi che contribuirono a far crescere la cultura e la professionalità organizzativa di marketing nelle organizzazioni *non-profit*:

- il marketing sociale<sup>2</sup>, applicato da organizzazioni sovranazionali per promuovere programmi di educazione pubblica al fine di migliorare i comportamenti collettivi;

- l'internazionalizzazione delle attività di marketing *non-profit*, con sedi delle associazioni create in diversi paesi per raccogliere fondi a livello internazionale a sostegno delle loro cause;
- il marketing delle cause (*cause-related marketing*), con la collaborazione tra associazioni *non-profit* e imprese commerciali a sostegno di cause sociali di interesse comune;

A seguito di questi sviluppi, i contatti più frequenti tra i funzionari degli enti transnazionali, i dirigenti delle imprese e i responsabili delle associazioni di volontariato hanno permesso di far crescere la cultura di marketing nel settore *non-profit*, le cui organizzazioni sono progressivamente evolute sino a divenire altamente professionali nelle modalità di pianificazione e gestione delle attività di raccolta fondi, applicando con successo le più moderne tecniche di marketing.

Oggi, le organizzazioni delle associazioni del settore *non-profit* riescono ad armonizzare le loro due principali funzioni, quella rivolta a fare del bene e quella dedicata alle attività di raccolta fondi. Il personale impegnato nelle due attività, sebbene con professionalità diverse, è animato dagli stessi valori e lo stesso impegno per una buona causa. Questo aspetto è importante per comprendere come la cultura di marketing delle imprese commerciali si sia profondamente trasformata per adattarsi agli scopi e ai valori sottesi alle associazioni del settore *non-profit*.

Le migliori organizzazioni senza scopo di lucro hanno dunque creato una diversa cultura di marketing, risalendo ai principi che sono al cuore del marketing commerciale per poi derivare da essi nuove modalità esecutive: un diverso modo di comunicare con narrazioni di storie vere e non con pubblicità, un diverso modo di relazionarsi con il cliente/donatore per coinvolgerlo e non convincerlo, azioni mirate ai potenziali donatori e non disperse su generici *target*.

In un certo senso, il marketing *non-profit* ha anticipato alcuni elementi delle attuali strategie e tecniche del marketing commerciale, in particolare quelle derivanti dall'applicazione delle moderne tecnologie digitali. Sebbene sia partito in ritardo nell'accogliere la cultura del marketing, il settore *non-profit* ha recuperato il tempo perso e si è trovato più pronto ad accogliere la novità del marketing digitale rispetto al settore commerciale, come vedremo nei prossimi paragrafi.

### 3.2 Le applicazioni del marketing al settore *non-profit*

Sebbene le problematiche sociali e le buone cause differenzino molto tra loro le associazioni operanti nel settore del *non-profit*, gli aspetti operativi di marketing collegati al *fund-raising* hanno delle basi sostanzialmente comuni per tutte. Al centro delle attività di marketing delle associazioni senza fini di lucro resta la ricerca di nuovi donatori e la fidelizzazione degli attuali<sup>3</sup>. Di conseguenza, la tecnica principale del marketing tradizionale applicata dalle associazioni *non-profit* è stata quella del *direct marketing*, attraverso lo strumento del *direct mailing*, cioè lettere inviate per posta.

Il *direct mailing* postale veniva usato per due principali scopi.

Il primo, per fidelizzare gli attuali donatori inviando loro alcune volte l'anno una lettera per promuovere il rinnovo della loro donazione. Le anagrafiche dei donatori venivano memorizzate in un archivio cartaceo e, successivamente, in un database informatico, insieme alle informazioni relative a ciascuna donazione da loro fatta: sia "quando" (le date) che "quanto" (gli importi). I donatori che non rinnovavano almeno una volta l'anno la loro donazione venivano segnalati nell'archivio come fonte di potenziali donatori recuperabili, alla luce del fatto che in passato si erano mostrati sensibili alla causa promossa. Il database dei donatori era, ed è tuttora, al cuore del sistema di CRM (*customer relationship management*) di ciascuna associazione *non-profit*. Ai dati presenti nel database era possibile applicare sofisticate tecniche di analisi per calcolare il valore di ciascun donatore: dalle prime analisi di ROI (*return on investment*), cioè di costo per euro raccolto o di costo di mantenimento di un donatore durante il suo ciclo di vita di donatore attivo (*life cycle*)<sup>4</sup>, si è successivamente passati a tecniche più sofisticate, quali ad esempio il metodo RFM (*recency, frequency and monetary value*), che prende in considerazione tre variabili per stimare il potenziale di ciascun donatore presente nel database dell'associazione<sup>5</sup>. In tempi più recenti, si applicano anche metodi di analisi predittiva basate su tecniche di intelligenza artificiale (*machine learning*) per identificare i donatori più propensi a rinnovare le loro donazioni. Il tasso medio di fidelizzazione di un donatore attivo può arrivare all'80%, in funzione della sensibilità personale alla causa sostenuta, mentre il tasso di conversione degli ex-donatori può arrivare anche al 30%: il CRM tramite il proprio database donatori resta dunque la fonte primaria di finanziamento delle associazioni *non-profit*, ed è curato con la massima attenzione da parte dei responsabili del marketing.

Il secondo scopo per l'uso del *direct mailing* era quello di coinvolgere nuovi donatori, inviando lettere a liste di indirizzi postali di persone selezionate in base a criteri demografici, geografici e - quando possibile - psicografici. Il tasso di conversione (*redemption*) tipico di una attività di *direct mailing* su liste di potenziali donatori può variare dallo 0,5% al 3%, in funzione della causa proposta, della qualità della selezione del *target* e dell'efficacia della comunicazione.

Visto il basso tasso di conversione, venivano pianificate campagne con spedizioni massive a liste con centinaia di migliaia di indirizzi postali, se non milioni, allo scopo di coinvolgere ogni anno un numero significativo di nuovi donatori che sarebbero poi entrati nel programma di marketing per la loro fidelizzazione. Anche in questo caso, venivano usate tecniche analitiche per valutare l'efficacia degli investimenti, andando a calcolare il ROI delle attività di *direct mailing* su liste *prospect*. Naturalmente, la ricerca di nuovi donatori non avveniva solo con attività di *direct mailing*: si usavano lettere inserite in alcune riviste periodiche che trattano temi affini alla buona causa proposta, oppure eventi nelle piazze con raccolta diretta sia di donazioni che delle anagrafiche dei nuovi donatori.

Se la gestione del database donatori e le tecniche analitiche di ottimizzazione delle attività di *direct marketing* erano alla base di tutte le associazioni *non-profit*, alcune di esse impiegavano con successo anche altre tecniche del marketing commerciale, come ad esempio la comunicazione sui media tradizionali (televisione, stampa, radio), in particolare usando gli spazi gratuiti messi a disposizione delle campagne sociali (p.es. Pubblicità Progresso<sup>6</sup>) oppure grazie a collaborazioni con le emittenti televisive (p.es. Telethon).

Dunque, il settore *non-profit* applicò le tecniche di *direct marketing* e di gestione delle relazioni con i clienti/donatori in modo molto più sofisticato di quanto fatto nel settore commerciale, creando relazioni dirette e personalizzate tra l'associazione e i suoi donatori, anticipando così quanto sarebbe poi successo nel settore commerciale con l'avvento del *digital marketing*.

Ma anche la comunicazione del settore *non-profit* si è sviluppata in modo diverso dalla comunicazione commerciale. La pubblicità commerciale, infatti, ha lo scopo di convincere il consumatore a provare o a riacquistare un prodotto, andando a fare una promessa circa i suoi benefici presentati come migliori o diversi da quelli dei prodotti concorrenti. Ma era poi la prova del prodotto e le sue prestazioni reali a convincere il consumatore a riacquistarlo o meno in futuro.

Nel settore *non-profit*, il prodotto non esiste. Usare dunque il linguaggio pubblicitario per convincere le persone a donare per una buona causa, senza però dare modo al donatore di verificare in modo concreto il valore del suo gesto, non era efficace. Si tendeva infatti nelle comunicazioni a presentare il problema, anche a volte in modo drammatico, per cercare di stimolare le donazioni facendo leva più sul senso di emergenza che di effettivo coinvolgimento consapevole. E la corsa alla drammatizzazione del problema aveva innescato un progressivo innalzamento del livello di intensità delle immagini impiegate nelle comunicazioni, che paradossalmente allontanavano il potenziale donatore più che coinvolgerlo.

Le agenzie di comunicazione stentavano a trovare una soluzione per rispondere alle richieste dei responsabili marketing delle associazioni *non-profit*, che avevano ben compreso l'inefficacia dell'applicazione diretta delle tecniche pubblicitarie al loro caso.

La soluzione fu trovata proprio dai responsabili marketing del settore *non-profit*: in assenza di un prodotto fisico, era proprio compito della comunicazione dare al donatore un riscontro concreto del valore del suo gesto di sostegno economico alla buona causa. Si avviò così un progressivo passaggio dal linguaggio pubblicitario a quello narrativo (*storytelling*), che presentava ai donatori non solo il problema, ma anche i risultati dei progetti realizzati con i fondi raccolti<sup>7</sup>.

Al linguaggio della pubblicità, gestito dai creativi delle agenzie, si sostituiva dunque un linguaggio narrativo fatto di *reportage* reali, spesso gestito dai volontari stessi dell'associazione impegnati sul campo per risolvere o mitigare il problema sociale da loro curato, coinvolgendo anche le persone beneficiate dalla loro azione. Questi *reportage* erano poi traslati sui mezzi di comunicazione adattandoli alle loro specifiche caratteristiche: testi e foto vere nel *direct mailing*, brevi documentari video su cd o dvd e poi sul web, interviste per la radio. Nell'organizzazione delle associazioni *non-profit* si veniva a creare la figura del responsabile dei contenuti, con il compito di selezionare - tra le tante esistenti - le storie più rappresentative dell'impegno concreto della propria associazione, per poi promuoverle nel modo migliore nelle attività di comunicazione.

Anche nel campo della comunicazione, dunque, il settore *non-profit* aveva anticipato quanto sarebbe poi accaduto anche al settore commerciale con l'avvento del marketing digitale: il *content marketing*, elemento essenziale delle moderne strategie di comunicazione di marketing<sup>8</sup>.

Il recente sviluppo delle tecnologie digitali e l'avvento di *Internet* e del web hanno trasformato le abitudini dei consumatori, e di conseguenza il marketing tradizionale si è dovuto adeguare per restare fedele al suo essere sempre orientato al consumatore. Il nuovo marketing digitale ha trasformato le precedenti strategie e tecniche di marketing, trovando una nuova sintesi nella combinazione efficace di marketing tradizionale e digitale, con nuove tecniche e nuove modalità di comunicazione al pubblico. Il settore *non-profit* era già pronto ad accogliere la rivoluzione del marketing digitale, avendone anticipato i temi fondamentali grazie alla necessità di dover impostare un rapporto personale, coinvolgente e di fiducia, con il cliente/donatore, anche attraverso una comunicazione di tipo narrativo capace di veicolare i valori, gli impegni e i risultati concreti dell'agire delle associazioni di volontariato per risolvere i diversi problemi sociali.

### 3.3 Le strategie e tecniche di marketing digitale applicate al settore non-profit

L'evoluzione del marketing del settore *non-profit*, da quello tradizionale a quello digitale, è stato un percorso senza fratture rispetto al passato. Le associazioni di volontariato erano infatti già pronte ad accogliere la rivoluzione digitale, e hanno subito beneficiato dell'impatto che la tecnologia digitale portava sia nel rendere più rapide ed efficaci le relazioni dirette e a due vie con i donatori, sia nel permettere di meglio traslare sui media i contenuti narrativi della loro comunicazione, beneficiando della potenza audio/video dei canali digitali e del *web*.

Le recenti statistiche di ItaliaNonProfit<sup>9</sup> (2020) dimostrano quanto sia stato importante l'avvento del *digital marketing* per coinvolgere nel sostegno economico del settore *non-profit* anche le generazioni più giovani.

Se gli italiani si confermano generosi (l'86% ha fatto almeno una donazione nell'ultimo anno, e in particolare il 66% per l'emergenza Covid-19), l'indagine indica un deciso ringiovanimento della platea dei donatori: La generazione dei Baby Boomers (56-74 anni) resta rilevante nel sostegno economico al settore *non-profit*, ma sembra non essere più lo zoccolo duro dei donatori italiani, essendo stata superata dalle più giovani Generazione X e Millenials:

**Tabella 1: Donatori per fascia d'età** (fonte: ItaliaNonProfit, 2020)

Generazione X	40-55 anni	34%
Millenials	29-39 anni	32%
Baby Boomers	56-74 anni	30%
Matures	più di 75 anni	3%
Generazione Z	meno di 22 anni	1%

Inoltre, lo studio conferma la progressiva digitalizzazione delle attività di raccolta fondi trainate da un ruolo sempre più importante dei *social media*: i tre principali *touchpoint* sono stati i social media (45%), seguiti dalle e-mail (41%) e dai siti web (35%). Il metodo di donazione preferito è stato quello *online* con gli strumenti di raccolta fondi sviluppati da Facebook e Instagram (58%), seguito dal bonifico bancario (39%) e *PayPal* (23%). Le cause sociali più sostenute sono state i bambini e giovani (23%), la lotta alle malattie (23%) e gli aiuti umanitari (21%).

Alla luce di questi dati, che confermano l'effetto positivo delle nuove tecnologie informatiche per coinvolgere i donatori, è possibile identificare uno schema comune dell'applicazione del marketing digitale al settore *non-profit*, che resta basato sui due pilastri: le attività di *direct marketing* digitale e il CRM (*customer relationship management*) tramite il proprio database dei donatori<sup>10</sup>.

Come accade nel settore commerciale, anche nel settore *non-profit* le strategie di marketing digitale vedono al centro dell'attenzione il cliente/donatore e le sue interazioni con tutti i canali di comunicazione, *online* e *offline*, di cui dispone e che usa quotidianamente. In particolare, si evidenziano otto differenti canali di comunicazione<sup>11</sup>: sul fronte digitale le *e-mail*, i *social media*, il *search engine marketing* (SEM), il *mobile messaging*, l'*online display advertising*, e il *blog content marketing*; sul fronte tradizionale, la comunicazione sui media *offline* e il *direct mailing* postale.

Comunicando in modo sinergico sui diversi canali, si aumenta la probabilità che il donatore riceva il proprio messaggio, che di solito presenta lo scopo dell'associazione, il problema e le soluzioni realizzate, e la richiesta di sostegno attraverso una donazione. Questo si concretizza, in tutte le comunicazioni nei suddetti canali, nella proposta di visitare il sito *web* dell'associazione, e in particolare la pagina relativa alla campagna di *fund raising* con le modalità concrete di partecipazione, anche *online* tramite carta di credito, *PayPal* o altre possibili forme di pagamento *online*.

L'invito a visitare il sito *web* viene realizzato in diversi modi: cliccando su di un *online display advertising*, o su di un *link* sponsorizzato di una campagna di *search engine marketing* o su di un *link* nei *social media*. Oppure, cliccando su di un *link* (*call-to-action button*) inserito in una *e-mail*. Infine, si può visitare il sito *web* dell'associazione attraverso una ricerca di alcune specifiche parole chiave su di un motore di ricerca oppure direttamente, conoscendo l'indirizzo *web* del sito.

Se il donatore decide di sostenere economicamente la buona causa con una sua donazione *online*, il sito *web* dell'associazione realizza due importanti funzioni: la prima è quella di avviare una comunicazione diretta con il donatore, ringraziandolo subito per il sostegno offerto; la seconda è quella di memorizzare le sue informazioni sul database dei donatori, così da inserirlo nel piano di CRM per mantenerlo fedele e rinnovare nel tempo le sue donazioni.

Ma non finisce qui: la rivoluzione digitale permette, come già visto nel Capitolo 2, che il donatore possa anche divenire un ambasciatore dell'associazione da lui sostenuta, e dunque che possa promuovere la partecipazione di altri donatori attraverso due diverse modalità: la prima è quella di lasciare un suo commento favorevole sul sito *web* o *social media* dell'associazione, e la seconda è quella di condividere questo suo impegno anche sui propri *social media* personali, con i suoi amici.

In questo modo, ogni donatore diventa anche parte attiva del piano di marketing, per influenzare altri a fare donazioni, come previsto dal moderno modello del *consumer decision journey*, che rende esplicita la forte influenza dell'esperienza e giudizio di altre persone nelle proprie decisioni di acquisto o di sostegno economico alle buone cause promosse dalle associazioni *non-profit*.

Nella pratica, ciascuno dei suddetti canali di ingaggio con il cliente/donatore ha diversi parametri di efficacia, e dunque nella pianificazione di marketing occorre valutare in modo attento quanto investire in ciascun canale, per arrivare ad un *mix* ottimale in base ai risultati attesi per ciascun canale e la copertura desiderata del *target* di riferimento<sup>12</sup>. Per esempio, le e-mail vengono aperte dal 10%-15% delle persone che le ricevono, mentre solo lo 0,5%-3% apre le lettere ricevute per posta. I post sui social vengono letti dal 2% al 10% dei *followers*. Invece, tutti coloro che scrivono sui motori di ricerca una specifica parola chiave correlata alla propria associazione *non-profit* potranno trovare il *link* al proprio sito web evidenziato ai primi posti dei risultati della ricerca, grazie ad un piano di SEM, *search engine marketing*.

In generale, la comunicazione sui media tradizionali *offline* e gli *online display ads* sono efficaci per costruire la conoscenza (*awareness*) della propria associazione *non-profit*, mentre le *e-mail*, il *direct mailing* cartaceo e il *search engine marketing* sono efficaci per le iniziative di *fund-raising* che promuovono una donazione immediata. La comunicazione sui *social media* e sui *blog*, invece, è utile per mantenere coinvolti i propri donatori, e spingerli a sensibilizzare altri a donare. Tutti questi diversi canali operano in sinergia per influenzare i donatori in modi diversi, e contribuiscono ad amplificare l'effetto delle campagne di comunicazione e promozione.

Il piano di marketing digitale tipico del settore *non-profit* è dunque semplice nella sua architettura generale, ma è poi molto complesso quando si affrontano, dal punto di vista tecnico, le forme di comunicazione e le metodologie di ottimizzazione dei risultati per ciascuno dei canali di marketing sopra identificati.

Nel successivo capitolo si andrà a studiare il caso esemplare del piano di marketing digitale di una importante associazione *non-profit*, Save the Children, andando ad evidenziare anche come i diversi canali di marketing digitale siano stati da loro usati dal punto di vista strategico e tecnico, valutandone i punti di forza e le possibili aree di miglioramento.

### 3.4 Bibliografia

1. Kotler, Andreasen. *Marketing per le Organizzazioni Non Profit*. Milano: Il Sole 24 Ore, 1998;
2. Kotler, Hollensen, Opresnik. *Social Media Marketing*. Milano: Hoepli, 2019;
3. Melandri, Masacci. *Fund Raising per le Organizzazioni Non Profit*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2000;
4. TechSoup. [Come utilizzare i dati per guidare le strategie di raccolta fondi | TechSoup Italy](#)
5. W-Mind. [Come trasformare i dati del CRM in nuove donazioni \(w-mind.it\)](#)
6. Fondazione Pubblicità Progresso. [Pubblicità Progresso Fondazione per la comunicazione sociale \(pubblicitaprogresso.org\)](#)
7. Cavallo. *Digital Storytelling e comunicazione sociale*. [i-linguaggi-della-comunicazione-sociale-def\\_22959.pdf \(pubblicitaprogresso.org\)](#)
8. Fontana, Sassoon, Soranzo. *Marketing Narrativo: Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. Milano: Franco Angeli, 2011;
9. Italia Non Profit. [Global Trends in Giving 2020: Focus Italia \(italianonprofit.it\)](#)
10. Hart, Greenfield, Haji. *People to People Fundraising: Social Networking and Web 2.0 for Charities*. New Jersey: Wiley, 2007;
11. Saunders. *The digital Charity*. New York: MTP, 2020;
12. Haselwood. *The Digital Fundraising Blueprint*. US: Fundraisers Unite, 2018;

## 4 Il marketing digitale di Save The Children per l'emergenza Covid-19

### 4.1 Save The Children

Save the Children è una Organizzazione Non Governativa (ONG), tra le più grandi a livello mondiale, che opera in 125 paesi attraverso una rete di 28 organizzazioni nazionali coordinate da una struttura internazionale (Save The Children International)<sup>1</sup>. Lo scopo di Save the Children è quello di promuovere e tutelare i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, nel rispetto delle diverse esigenze e culture locali, attraverso azioni di sensibilizzazione rivolte alle istituzioni e ai governi per far inserire nei loro programmi opportune politiche per tutelare i diritti dei minori.

Save the Children nasce a Londra nel 1919, ad opera di Eglantyne Jebb e sua sorella Doroty che intendevano creare un'organizzazione capace di alleviare le sofferenze dei bambini durante la Prima Guerra Mondiale. Nel 1923 Eglantyne Jebb scrisse la Prima Carta dei Diritti del Bambino, poi adottata dalle Nazioni Unite. Su questo documento si basa anche la successiva Convenzione ONU sui Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza (1989).

Oggi, Save the Children si impegna a favore della riduzione della povertà, la lotta alla mortalità infantile e la tutela dei bambini in condizione di forte disagio fisico e psicologico, come i figli dei migranti e dei rifugiati, così come dei bambini più emarginati, come ad esempio i disabili, le bambine o le minoranze etniche e religiose.

In Italia, Save the Children iniziò la sua opera nel 1920 finanziando progetti come la Casa dei Bambini Sofferenti creata dal Vaticano e quelli gestiti dalla Lega Italo-Britannica. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, Save the Children finanziò la costruzione di asili infantili e la formazione di donne per l'insegnamento negli asili nido in diverse regioni d'Italia.

Alla fine del 1998 fu costituita Save the Children Italia, con la forma giuridica di Onlus, e le sue attività iniziarono l'anno successivo, per realizzare progetti rivolti sia ai bambini e alle bambine in Italia che a quelli che vivono nei paesi in via di sviluppo. Il suo scopo primario resta quello di promuovere politiche che tutelino i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza. Le principali azioni svolte in Italia riguardano la lotta alla povertà educativa, il supporto ai minori migranti non accompagnati presenti sul territorio italiano, alle vittime di tratta, sfruttati sessualmente o nel lavoro minorile. Inoltre, Save the Children Italia è impegnata nel contrasto alla pedo-pornografia in internet e nella sensibilizzazione all'uso sicuro di *Internet* e telefonini da parte dei bambini e dei ragazzi.

## 4.2 Il piano di marketing digitale di Save the Children in Italia

Il marketing digitale di Save the Children si basa sul sito web *savethechildren.it*, accessibile in modalità desk e mobile<sup>2</sup>, e cinque social media: Facebook<sup>3</sup>, Twitter<sup>4</sup>, Instagram<sup>5</sup>, Youtube<sup>6</sup> e LinkedIn<sup>7</sup>. Il traffico al sito è veicolato principalmente tramite i motori di ricerca e i propri canali *social*. Viene anche impiegato l'uso di *online display advertising* su alcuni portali d'informazione.

La comunicazione di Save the Children adotta uno stile serio ma semplice, chiaro e trasparente, che infonde fiducia e affidabilità. Dal punto di vista grafico, il sito è ben organizzato e informa il visitatore in modo chiaro. Nella home page sono riassunti tutti gli elementi fondamentali:

- Una immagine reale di bambini felici, e i link per donare (5x1000 e offerte);
- Aggiornamenti sui programmi relativi all'emergenza del Covid-19;
- Una sezione dedicata a “Cosa facciamo” con sintesi delle campagne in corso;
- Una sezione con i link a due canali social (Facebook e Twitter);
- Una sezione di rendiconto e di testimonianze;
- Una sezione dedicata a “Unisciti a noi”, sia per donare che per fare volontariato;
- Una sezione per iscriversi alla newsletter (e raccogliere le e-mail dei visitatori);
- Una sezione finale di servizio con i contatti, informazioni utili e link a tutti i social;

Nel menu principale appaiono in modo ordinato tutte le sezioni del sito: “Cosa facciamo”, “Blog e notizie”, “Supportaci”, “Notizie”, “5xmille”, “Lasciti testamentari” e, ben evidenziato in rosso, un bottone “Dona ora”. A parte, sono presenti alcune sezioni di servizio: quella relativa ai giornalisti (“Media”), alle Risorse Educative e, infine, quella “Lavora con noi”.

La sezione per le donazioni è ben organizzata. Sono possibili due modalità per fare una donazione. La prima modalità è quella *una tantum* (con importo libero), per sostenere quattro iniziative specifiche oppure per l'emergenza Covid-19 in India (minimo 45 euro). La seconda modalità è quella continuativa: un programma per donazioni regolari (9 euro al mese) o per l'adozione a distanza (25 euro al mese). Una volta scelta la tipologia di donazione, si arriva ad una pagina dove è possibile completare in modo semplice la transazione: si inserisce l'importo, si compila un semplice modulo per raccogliere pochi dati personali (nome, e-mail e data di nascita) e i recapiti (indirizzo e cellulare) e per decidere le modalità per donare on-line (carta di credito via Banca Sella e PayPal).

Il donatore può anche divenire protagonista di una sua raccolta fondi a favore di Save the Children: chi vuole, viene infatti indirizzato nella sezione “raccolta fondi” della pagina Facebook di Save the Children, dove può creare una pagina personalizzata che poi potrà anche essere da lui condivisa sul proprio Facebook con gli amici e i conoscenti.

La grafica dei canali social è coerente a quella del sito web. I contenuti sono aggiornati quotidianamente da parte della redazione di Save the Children e si registra una significativa attività degli iscritti a commento di quanto pubblicato. Mentre Facebook ha un bottone in evidenza per donare con *Facebook Pay*, e Youtube invece conduce alla pagina del sito web per le donazioni, Twitter e Instagram non hanno in evidenza un bottone per fare una donazione. Nei cinque i canali social il link al sito web non è evidenziato in modo particolare. Twitter sembra essere dedicato maggiormente alla condivisione di brevi notizie, mentre Youtube e Instagram alla condivisione di storie, tramite filmati e immagini. Il canale Youtube è particolarmente ricco di contenuti video (859), dove vengono raccontati con brevi reportage video i risultati degli impegni di Save the Children in Italia<sup>8</sup> e nei paesi in via di sviluppo. Il canale Facebook ha un respiro ampio, con immagini, filmati, notizie, commenti e invita in modo evidente alla donazione.

Le campagne di comunicazione tramite *online display ads* o di SEM (search engine marketing) sono attivate solo in determinati periodi dell’anno, a sostegno di specifiche campagne di raccolte fondi (per esempio, durante le festività natalizie per il sostegno ai progetti o nel periodo della dichiarazione dei redditi per la campagna del 5xmille).

Save the Children impiega anche i mezzi e i canali del marketing tradizionale, seguendo le moderne strategie *omnichannel*: per esempio, la recente campagna di comunicazione per il 5xmille è stata pianificata sulla televisione, sul web, sulla stampa ed anche l’affissione.

### **4.3 Le iniziative digitali per l’emergenza del Covid-19**

Save the Children ha tenuto un posizionamento strategico molto chiaro in occasione dell’emergenza per la pandemia del Covid-19. Invece di focalizzare tutta la sua campagna di comunicazione sul tema del Covid-19, allo scopo di raccogliere più fondi sull’onda dell’emotività indotta dall’emergenza, ha preferito restare coerente con la propria missione e continuare a promuovere il sostegno ai suoi diversi progetti istituzionali, aggiungendo però ad essi uno specifico progetto per venire incontro al forte disagio dei bambini nel corso dell’epidemia in Italia<sup>8</sup>.

Una sezione del sito web è infatti dedicata all'emergenza del Covid-19. Il programma "Non da soli" è stato lanciato per rispondere all'emergenza sociale e educativa dei bambini, e ha fornito supporto educativo, attività di sostegno alla didattica a distanza, consegna di tablet e connessioni alle famiglie meno abbienti. Inoltre, sono state avviate iniziative per dare aiuto a chi versava in condizioni di particolare difficoltà, offrendo buoni spesa e prodotti per la prima infanzia. Il programma "Non da soli" ha raggiunto circa 75 mila tra bambine, bambini, famiglie e docenti in tutta Italia, ed è stato sostenuto dalle donazioni di privati, imprese e fondazioni, per un totale di 11,2 milioni di euro.

Il programma "Non da soli" si è concluso lo scorso dicembre 2021, ma questa emergenza pandemica avrà ancora un impatto nel medio periodo. Save the Children ha dunque avviato una nuova campagna nazionale, denominata "Riscriviamo il Futuro", un programma della durata di 15 mesi che mira a raggiungere 100 mila bambine, bambini e adolescenti sul territorio nazionale e le loro famiglie e che prevede iniziative per garantire i diritti e rispondere ai bisogni dei minori nel periodo post Covid-19. I donatori di Save the Children potranno dunque sostenere anche questo nuovo programma, che è presentato nel sito web con tutti i dettagli.

Per quanto riguarda le iniziative di marketing digitale a sostegno del programma per l'emergenza del Covid-19, il *social media* sono stati il pilastro primario, in particolare Youtube. Infatti, nel canale Youtube di Save the Children sono raccolti una serie di filmati che presentano le attività svolte a tutela dei bambini nel periodo del *lockdown*, con immagini e interviste girate dal vivo coinvolgendo alcuni bambini e loro genitori, rappresentativi dei molti interventi svolti. Una particolare attenzione è stata rivolta al pubblico femminile, con le mamme spesso protagoniste dei video<sup>10</sup>, anche alla luce del fatto che i donatori in Italia sono prevalentemente donne (65%).

I filmati su Youtube sono di qualità molto buona, con un flusso narrativo chiaro e logico, e nello spazio di un minuto circa riescono a comunicare molto bene al potenziale donatore il valore del suo gesto di sostegno economico attraverso una donazione<sup>11</sup>. A volte, ma non sempre, nei filmati è presente un bottone con un *link* che porta ad una pagina web specifica per effettuare una donazione<sup>12</sup>.

Risulta invece poco usata, almeno di recente, la tecnica SEM (search engine marketing): infatti, inserendo sul motore di ricerca i termini "covid", "coronavirus", "bambini", "donazione", "aiuto", "carità", in diverse combinazioni tra loro, il sito *web* di Save the Children non appare tra i risultati della ricerca o, solo a volte, appare ma in posizioni inferiori rispetto ad altre associazioni (per esempio, ActionAid, SOSItalia, Unicef, Caritas). Nonostante i motori di ricerca siano in generale un canale importante nei piani di *digital marketing* per portare traffico al proprio sito *web*, Save the Children sembra non averlo voluto valorizzare con attività di SEM per la campagna per il Covid-19.

#### 4.4 Analisi del piano di marketing digitale di Save the Children

L'analisi del piano di marketing digitale di Save The Children è stata avviata verificando le principali metriche di *web analysis*, e dunque il traffico sul sito web e i principali canali attraverso i quali i donatori arrivano a visitare il sito<sup>13</sup>. Dalla tabella sotto riportata, relativa agli ultimi sei mesi, si evince che la strategia di marketing digitale si basa principalmente sulle ricerche (il 64% del traffico al sito arriva dai motori di ricerca), seguito dal traffico diretto al sito ottenuto digitando il nome del sito direttamente sul *browser* (21,6%).

**Tabella 2: Web Analysis, media degli ultimi sei mesi (fonte: similarweb).**

	Save the Children	Emergency	UNICEF
Total Visits	437.000	114.630	192.340
Average Visit Time	01:25	02:52	02:14
Pagine per Visita	1,81	2,71	1,88
Bounce Rate	69,40%	55,36%	70,32%
Traffic Sources			
- Direct	21,66%	27,63%	23,64%
- Referrals	2,40%	4,38%	3,24%
- Search	64,08%	57,74%	71,16%
- Social	9,89%	9,54%	0,92%
- Display Adv	1,02%	0,00%	1,04%
- Mail	0,95%	0,71%	0,00%

Il sito web di Save the Children è il primo sito della categoria “filantropia” in Italia, seguito dai siti di Emergency e Unicef Italia. Ha un tempo medio di visita (1 minuto e 25 secondi) leggermente più basso dei siti di Emergency e Unicef, un numero di pagine lette per visita pari a 1,8 e un *bouncing rate* del 69%. Sembra dunque che i visitatori trovino tutte le informazioni nella *home page*, e solo alcuni di loro proseguono nella navigazione per approfondimenti o per donare.

Come sopra indicato, i due principali canali che portano traffico al sito sono i motori di ricerca (64%), e le digitazioni dirette del nome del sito nel *browser* (21,6%). Anche i canali social di Save the Children offrono un contributo per portare visitatori sul sito (10%), mentre le campagne di *online display ads* e le *e-mail* danno contributi minimi (1%). Una parte di traffico arriva grazie ai riferimenti (*link*) presenti su altri siti (2%).

Andando ad approfondire i due principali canali, si può constatare che il 64% del traffico al sito arriva da motori di ricerca: di queste, il 95% deriva da ricerche organiche, e il 5% da ricerche sponsorizzate. Infine, il 9,9% del traffico sul sito arriva dai propri canali social. Il principale è Youtube (84%), seguito da Facebook (15%) e LinkedIn (1%).

Dal punto di vista dell'analisi tecnica del sito *web*<sup>15</sup>, i risultati indicano che il sito viene visualizzato bene sia attraverso le piattaforme *mobile* che *desk*. Il tempo di risposta medio del server è di 2,8 secondi per il *mobile* e 3,1 secondi per il *desk*, entrambi di poco al di sopra del valore ottimale di 2,5 secondi. Si potrebbe migliorare questo risultato ottimizzando il codice e impiegando formati compressi più moderni per le immagini. Il sito non usa frame e tecnologia flash, oramai obsolete.

L'anteprima della pagina dei risultati di Google (*search engine result page*) mostra il seguente testo: "Save the Children è la più grande organizzazione internazionale indipendente che dal 1919 lotta per migliorare la vita dei bambini, operando in 120 paesi." Il testo di questa descrizione è lungo 154 caratteri, spazi inclusi, all'interno del valore ottimale (tra 70 e 160). Il titolo del sito è "Home Page | Save the Children Italia Onlus", 44 caratteri, anch'esso ottimale (tra 10 e 70 caratteri).

Le parole chiave utilizzate tramite i motori di ricerca per accedere al sito sono tutte attinenti al contenuto del sito<sup>14</sup>: *children*, *save*, bambini, diritti, dona, volontari. Il sito ha cinque *link* esterni alle sue piattaforme social (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e LinkedIn).

Per quanto riguarda i *social media*, l'analisi indica che Save the Children ha buoni risultati per tutti i suoi *social*, ma non i migliori tra i principali enti di confronto (Tabella 3). In particolare, il canale Youtube risulta avere il peggiore risultato a confronto con le altre due associazioni usate come *benchmark*. Lo sviluppo del canale Youtube potrebbe essere una opportunità, visto che è il principale canale di accesso al sito tra i cinque social media di Save the Children.

**Tabella 3: Analisi dei followers dei social media (dati: giugno 2021)**

<i>Followers</i>	<b>Save the Children</b>	<b>Emergency</b>	<b>UNICEF</b>
<b>Facebook</b>	595 mila	1.100 mila	420 mila
<b>Instagram</b>	101 mila	95 mila	87 mila
<b>Youtube</b>	9 mila	15 mila	13 mila
<b>Twitter</b>	343 mila	643 mila	344 mila

Dal punto di vista della comunicazione, Save the Children presenta una forte coerenza nella sua immagine pubblica su tutti i media impiegati. Lo stile è serio ma amichevole, affidabile e trasparente. Ispirata sicurezza e fiducia. I contenuti sono molto ricchi, potendo attingere a molte storie vere di iniziative realizzate, che vengono poi raccontate con testi, immagini e filmati in modo molto efficace. Lo scopo principale della comunicazione - in particolare attraverso i social media - non è quello di raccogliere fondi, ma piuttosto quello di creare una relazione con i donatori e tutte le persone interessate a conoscere meglio Save the Children. Certamente, il *content management* di Save the Children è un esempio di successo nel panorama del *non-profit* in Italia.

#### 4.5 Suggerimenti per lo sviluppo del marketing digitale di Save the Children

Save the Children è un modello esemplare di associazione *non-profit*, sia per la gestione dei progetti a favore del suo impegno per i bambini in situazioni di forte disagio, che per la professionalità ed efficacia del suo piano di marketing. Non a caso è al primo posto in Italia per fondi raccolti, per numero di donatori, progetti realizzati e volontari coinvolti, come risulta ad esempio dalla classifica delle Top 10 associazioni *non-profit* italiane redatta da Open Cooperazione<sup>16</sup>.

Risulta dunque un esercizio difficile proporre alcuni suggerimenti per sviluppare ulteriormente il suo piano di marketing digitale, sia quello dedicato alla promozione delle sue attività istituzionali, che quello per la gestione delle emergenze, come ad esempio nel caso in esame quella della pandemia del Covid-19.

Per quanto riguarda il piano di marketing digitale istituzionale, appare evidente la scelta strategica di investire il *budget* promozionale più per la produzione dei contenuti di comunicazione che in attività di marketing a pagamento, contando poi sulla reputazione e notorietà del *brand* Save the Children e affidarsi principalmente alle risposte organiche (non a pagamento) dei motori di ricerca per veicolare traffico sul proprio sito, e poi usare i propri *social media* per mantenere e coltivare le relazioni con i propri donatori e sostenitori. Azioni di marketing digitale a pagamento, come ad esempio il SEM (*search engine marketing*) o gli *online display ads*, vengono impiegati solo in alcuni periodi di alta stagionalità delle offerte (le festività natalizie) o per iniziative speciali (p.es. la campagna per la firma per la destinazione del 5xmille).

Volendo fare alcune proposte di possibile miglioramento che siano però coerenti con la scelta strategica di investire il minimo necessario in attività di *marketing digitale* a pagamento, si potrebbero avanzare queste proposte:

1. Aumentare il traffico in arrivo al sito dal canale *referrals*, andando a chiedere ai partner di Save the Children (aziende, istituzioni, centri di ricerca, ecc.) di inserire nelle *home page* dei loro siti un *link* che conduca al sito *web* di Save the Children. Al momento, solo il 2% del traffico al sito arriva dal canale *referrals*, e in modo più episodico che strutturato;
2. Anche i canali *social* di Save the Children potrebbero creare migliori sinergie con il sito *web*: sebbene il *link* al sito sia sempre presente, esso non è evidenziato in maniera particolare e neanche viene proposto nelle comunicazioni un invito a visitarlo. Sebbene già ora il 10% del traffico al sito arriva dai canali *social*, potrebbe essere utile incrementarlo ulteriormente andando ad ottimizzare l'uso di ciascun *social media*;

3. Tra i *social*, Youtube è il primo canale (84%) a veicolare il traffico sul sito, per approfondimenti o per fare una donazione. Si potrebbe ulteriormente migliorare tale risultato andando a lavorare in due direzioni. La prima, è quella di usare in modo più regolare l'uso nei video del bottone con il link al sito *web*: al momento, solo alcuni filmati lo hanno, e non la maggioranza. La seconda, è quello di rendere più fruibile la visualizzazione dei molti contenuti video presenti, che al momento rendono difficile capire da dove iniziare e sono solo catalogati per macro-tipologia di intervento: sfruttando la tecnologia dei *link* video, sarebbe possibile costruire percorsi tematici interattivi che, a partire da un video di indice generale, possa permettere all'utente di scegliere il prossimo video seguendo un percorso di scoperta di Save the Children pre-organizzato dal responsabile dei contenuti.
4. Il canale *social* Instagram sembra essere poco valorizzato, e non porta traffico al sito. Valorizzarlo al meglio potrebbe essere utile anche per attrarre nuovi donatori, visto che i suoi utilizzatori sono in media più giovani di Facebook e Youtube. Le funzionalità di Instagram sono in rapida evoluzione, offrendo nuove funzioni per mantenere fedeli i suoi utilizzatori. Oltre alle classiche *storie* con fotografie, è possibile raccontare le attività di Save the Children anche con *live video*, narrazioni che combinano foto e video in sequenza, ed altre funzioni.
5. Per quanto riguarda i motori di ricerca, esiste la possibilità di attivare programmi di SEM in modo gratuito, grazie al programma Google *Ad Grants* dedicato alle *non-profit*, attivo in 50 paesi tra cui l'Italia<sup>17</sup>. Google dona l'equivalente di 10.000 dollari di pubblicità seguendo alcune semplici procedure. Molto probabilmente, Save the Children già usufruisce di questa possibilità, ma nel caso non lo facesse pare utile menzionarla.

Per quanto riguarda invece la campagna di marketing digitale per l'emergenza del Covid-19, si conferma l'efficacia della comunicazione di Save the Children, con narrative chiare e semplici che illustrano ai donatori e sostenitori l'efficacia e il valore delle iniziative in corso di realizzazione, con casi esemplari di storie e protagonisti veri. Dal punto di vista invece del piano di *digital marketing*, nel primo semestre del 2021 non ci sono state attività di promozione del sostegno economico del programma dedicato al sostegno dei bambini in Italia per i disagi causati dal Covid-19. La motivazione potrebbe essere il fatto che al momento è attiva la campagna per il 5xmille a favore di Save the Children, e dunque potrebbero essere state sospese le attività di promozione per il sostegno del programma per il Covid-19. Ma la pandemia è ancora in corso, e potrebbe essere utile essere presenti in modo migliore sui motori di ricerca quando un potenziale donatore cerca informazioni per fare una offerta a favore dei bambini durante la pandemia. Non conoscendo i risultati del SEM in termini di ROI per la campagna Covid-19, non è possibile valutare se sia efficace o meno investire in attività SEM in parallelo a quella per il 5xmille.

## 4.6 Bibliografia

1. Wikipedia. [Save the Children - Wikipedia](#)
2. Save the Children. [Home | Save the Children Italia](#)
3. Facebook. [\(20+\) Save the Children Italia | Facebook](#)
4. Twitter. [Save the Children IT \(@SaveChildrenIT\) / Twitter](#)
5. Instagram. [Save the Children Italia \(@savethechildrenitalia\) • Foto e video di Instagram](#)
6. Youtube. <https://www.youtube.com/user/savethechildrenIT>
7. LinkedIn. [Save the Children Italia: Panoramica | LinkedIn](#)
8. Youtube. [Covid-19: il nostro intervento in Italia - YouTube](#)
9. Youtube. [L'emergenza coronavirus non ci ha mai fermato - YouTube](#)
10. Youtube. [4 mamme in tempi di Covid: Le Equilibriste 2021 - YouTube](#)
11. Youtube. [Guarda cosa hai fatto nel 2020 - YouTube](#)
12. Save the Children. [Proteggiamo i bambini | Save the Children Italia](#)
13. SimilarWeb. [Website Traffic - Check and Analyze Any Website | Similarweb](#)
14. SEOceros. [SEOceros ottimizzazione per motori di ricerca e analisi seo](#)
15. Google. [Make the Web Faster | Google Developers](#)
16. Open Cooperazione. [Le TOP 10 delle organizzazioni italiane - Anno 2019 \(open-cooperazione.it\)](#)
17. Google. [Concessioni per le organizzazioni non profit | Google Ad Grants – Google](#)

## 5 Conclusioni

Il settore *non-profit* ha adottato con successo le innovazioni del marketing digitale, soprattutto dal punto di vista strategico dove ha evidenziato addirittura alcuni vantaggi rispetto al settore commerciale. Dal punto di vista esecutivo, il settore *non-profit* ha implementato le tecniche del marketing digitale a livelli di qualità comparabili con il settore commerciale, sebbene con *budget* di spesa significativamente minori, ma presenta delle opportunità di miglioramento.

L'analisi comparata della principale e recente letteratura sui temi del marketing digitale ha evidenziato come l'evoluzione sia stata simile e sostanzialmente contemporanea nel settore commerciale e in quello del *non-profit*. Se dunque in passato, per quanto riguarda il marketing tradizionale, il settore senza fini di lucro era sempre stato alcuni passi indietro rispetto a quello commerciale, gli sviluppi del marketing digitale si sono evoluti in parallelo e con dinamiche simili. Anzi, per certi versi, il settore *non-profit* aveva anticipato alcune linee di tendenza che poi sono state codificate anche per il settore commerciale nel corso dell'evoluzione del marketing digitale.

La prima linea di tendenza anticipata dal settore *non-profit* è stata quella della scelta della narrazione di tipo *storytelling* come linguaggio di comunicazione. Di fronte al sostanziale fallimento del linguaggio pubblicitario, e alla spinta dei creativi alla crescente drammatizzazione dei problemi - impiegando immagini sempre più forti dei diversi drammi umani - per tentare di migliorare l'efficacia delle campagne di *fund raising*, i responsabili della comunicazione del *non-profit* hanno dovuto trovare una soluzione. Tornando alle radici del marketing, e dunque all'orientamento al cliente, hanno capito che occorreva rendere concreta la promessa di far del bene con i fondi raccolti. E dunque, hanno capito che la comunicazione poteva farsi carico del compito di raccontare ai donatori le iniziative realizzate, con esempi reali, ripresi dal vivo con immagini e filmati, con i protagonisti veri, sia volontari che assistiti. A questo scopo, si è venuta a creare la figura organizzativa del responsabile dei contenuti, oggi denominato *content manager*, che aveva il compito di selezionare le storie più rappresentative degli interventi realizzati, e collaborare con sceneggiatori, fotografi e registi per raccontare queste storie con testi e immagini o con brevi filmati.

Oggi il linguaggio di comunicazione di tipo narrativo, il cosiddetto *storytelling*, è stato adottato anche dalle imprese nelle loro applicazioni di marketing digitale, a complemento del classico linguaggio pubblicitario che rimane usato sui media tradizionali. Lo *storytelling* riempie di valori, di contenuti, di interesse e di utilità il rapporto tra il *brand* e i suoi consumatori, ed è il linguaggio di comunicazione principalmente adottato sui canali digitali, come i siti *web* e i diversi *social media*.

La sfida per le imprese è quella di sviluppare percorsi narrativi che colleghino i valori del *brand* con gli interessi, i bisogni e i desideri dei consumatori. Sul *web*, oggi, non basta più far vedere uno spot pubblicitario.

La seconda linea di tendenza anticipata dal settore *non-profit* è stata quella del rapporto personale con i suoi donatori. Impegnarsi a sostegno di una causa con una propria donazione è un gesto che richiede una partecipazione consapevole e convinta, che richiede un grande sforzo di comunicazione e coinvolgimento da parte delle associazioni *non-profit*. Ogni donatore è conquistato con fatica, dunque gli operatori delle associazioni di volontariato hanno subito capito il valore del marketing diretto, personalizzato, per coinvolgere e mantenere fedeli i propri donatori. La creazione e gestione del database dei donatori, le strategie di comunicazione personalizzata attraverso il *direct mailing* postale, con testi delle lettere e proposte personalizzate a seconda dello stato del donatore e delle sue aspettative, il dialogo personale con i propri sostenitori, sempre possibile tramite telefono o addirittura visite alle sedi delle associazioni, sono elementi fondativi del marketing tradizionale del settore *non-profit*. Così come le tecniche e metriche di valutazione economica delle iniziative di marketing diretto, con la codifica degli indici di efficacia degli investimenti in funzione dei loro ritorni: indici non più teorici ma reali e basati su dati veri: soldi investiti rispetto a donazioni raccolte, per ciascuna iniziativa di marketing.

Oggi, con l'avvento del marketing digitale, anche il settore commerciale ha adottato una visione personalizzata del rapporto con i propri clienti. Se prima si ragionava in termini di vendite e quote di mercato, e a volte non si conosceva neanche il numero dei propri consumatori, oggi per le imprese è strategico gestire il rapporto personale con i suoi clienti. Il motivo è che i consumatori non sono più solo l'oggetto delle campagne di marketing, ma ne sono protagonisti e possono influenzare molto, nel bene e nel male, le vendite e l'immagine di marca.

Il moderno modello della *consumer decision journey* evidenzia bene l'importanza del parere di altri consumatori nelle proprie scelte di acquisto, dopo che il marketing aziendale è riuscito a far inserire il suo prodotto tra quelli in esame per l'acquisto. Per le imprese, dunque, l'obiettivo non è più solo quello di conquistare e fidelizzare il cliente, ma renderlo un promotore attivo e convinto del proprio prodotto. E questo viene realizzato con il marketing digitale, che permette di creare relazioni personalizzate con i propri clienti, acquisendone i dati che sono memorizzati in un database, per poi costruire con loro una relazione tramite comunicazioni di tipo *storytelling* sui *social media* e dialoghi via *e-mail*, fino a convincerlo a condividere pubblicamente la sua positiva esperienza del prodotto con sue recensioni sul web.

Gli operatori di marketing del settore *non-profit* hanno dunque potuto assimilare con maggior naturalezza e più rapidamente le innovazioni del marketing digitale, grazie al fatto che avevano già una lunga e profonda esperienza del linguaggio di comunicazione narrativo e delle strategie di marketing diretto e relazionale. Per questi motivi, contrariamente al passato, il marketing digitale si è sviluppato nel settore *non-profit* con la stessa rapidità, se non più rapidamente, del settore commerciale, nonostante le ben più limitate risorse economiche.

I risultati dell'analisi comparata della letteratura sul marketing digitale dei settori *non-profit* e commerciale viene confermata dagli esiti dello studio del caso di Save the Children.

Il piano di marketing digitale di Save the Children segue una impostazione strategica corretta e coerente con le migliori strategie del settore commerciale. La centralità del sito *web*, l'uso sinergico dei *social media* per costruire relazioni con i donatori e il ruolo strategico del SEM (*search engine marketing*) per veicolare traffico sul sito, sono tutti elementi presenti nei migliori modelli di marketing digitale del settore commerciale. La differenza sostanziale sta nella scelta del *mix* di investimenti sui diversi canali digitali, come evidenziato dagli indicatori della *web analysis* sul piano di marketing digitale di Save the Children. Mentre le aziende commerciali investono di più su canali a pagamento come l'*online display ads*, *direct e-mails* e *SEM*, il piano di Save the Children impiega al meglio le poche risorse economiche disponibili, e valorizza le ricerche organiche sui motori di ricerca e i propri *social media*, tutte risorse gratuite, e investe in *SEM* e *online display ads* solo per determinate campagne o nei periodi festivi natalizi, quando si ha maggiore disponibilità a donare.

Anche dal punto di vista della comunicazione, il piano di marketing digitale di Save the Children è di alta qualità, ai livelli dei migliori del settore commerciale. Le immagini, i testi e i filmati sono studiati e realizzati con cura, dal punto di vista narrativo ed esecutivo. La strategia di comunicazione privilegia narrative positive, che evidenziano le soluzioni realizzate piuttosto che drammatizzare i problemi. Solo a volte alcune storie riportano i problemi dell'infanzia in alcuni paesi in via di sviluppo, per una scelta precisa di voler denunciare alcune situazioni di grave disagio.

Colpisce la decisione di Save the Children di non sfruttare l'emergenza del Covid-19 per massimizzare la raccolta fondi sull'onda dell'emozione. Al contrario, Save the Children ha mantenuto attive tutte le sue iniziative rivolte ai suoi progetti istituzionali, aggiungendo tra gli altri un nuovo progetto rivolto ai disagi che la pandemia ha arrecato ai bambini in Italia. Una decisione che conferma la serietà di Save the Children, che è stata premiata dai buoni risultati della raccolta fondi per il progetto "Non da soli" dedicato all'emergenza sociale e educativa dei bambini durante la pandemia.

Dal punto di vista esecutivo, sono state proposte cinque iniziative per migliorare il piano di marketing digitale di Save the Children, coerenti con la strategia di valorizzare le iniziative gratuite, come ad esempio i riferimenti (*link*) da altri siti di enti e aziende sue partner, o l'impiego di *AD Grants*, risorse che Google mette a disposizione gratuitamente degli enti *non-profit* per fare ricerche sponsorizzate sul suo motore di ricerca.

Se dunque il piano di marketing digitale di Save the Children segue i migliori modelli esecutivi delle imprese commerciali, i diversi livelli di *budget* ne limitano alcuni aspetti.

Fare una donazione non ha la stessa semplicità e rapidità - per esempio - di fare un acquisto su Amazon, così come non esiste una "app" di Save the Children analoga a quella di Amazon che renda ancora più semplice e diretta la relazione tra associazione e donatore.

Ma è altrettanto vero che le imprese commerciali possano trarre spunti utili dal piano di marketing di Save the Children, o di altre associazioni *non-profit*, in particolare dalla loro capacità esecutiva del piano di comunicazione narrativa.

Per concludere, si può dunque confermare che - contrariamente al passato con il marketing tradizionale - l'innovazione del marketing digitale si sia sviluppata nel settore *non-profit* in modo paritetico e analogo allo sviluppo nel settore commerciale, anche grazie alla migliore predisposizione del settore *non-profit* a questa innovazione nei suoi principali aspetti strategici. Anzi, in questo caso, il settore commerciale potrebbe acquisire utili spunti per migliorare le sue strategie di comunicazione, adattando al meglio lo stile narrativo del *non-profit*, capace di veicolare valori e fiducia ai donatori, alle esigenze di comunicazione dei valori e affidabilità dei *brand* ai consumatori.