

I vantaggi competitivi di una moderna azienda non profit

di Valerio Melandri*

Un'azienda non profit, per poter essere competitiva nell'odierno contesto del settore, deve necessariamente essere basata sulla "mission" e contemporaneamente orientata al mercato.

Ciò vuol dire che, senza perdere la propria originalità e spirito etico, l'azienda non profit oggi deve prestare grande attenzione all'evoluzione dei mercati dove opera, che, come noto, non è esclusivamente il mercato della vendita dei beni e dei servizi, bensì anche quello della raccolta dei fondi da diverse fonti per poter sostenere le attività.

In questo articolo approfondirò le relazioni tra l'azienda non profit e le modalità con cui è capace di comunicare con clienti e donatori, in pratica con la capacità di fare propri i principi del *marketing* ed adattarli alle diversità e particolarità della *mission* di ogni azienda non profit.

Marketing e mission: il vantaggio competitivo

Ogni azienda non profit deve avere ben definita la propria *mission* ovvero chiarire il perché esiste, i motivi fondanti dell'esistenza dell'azienda stessa. Chiarita e definita la *mission* è però solo una parte del percorso che attende l'azienda non profit verso l'integrazione fra azioni di *marketing* e *mission*. Nell'attuale mondo competitivo infatti, incontrare i bisogni del beneficiario/cliente/

te/donatore non è più sufficiente, un'azienda non profit deve oggi concentrarsi sullo scoprire quali sono i desideri delle persone ed andare loro incontro. Le aziende non profit tendono a dare alle persone ciò che vogliono, dimenticandosi di ciò che esse desiderano. Questa è oggi l'incapacità di *marketing* del non profit.

La differenza tra il *marketing* nel mondo profit e quello non profit è cruciale: mentre nel profit fa desiderare alle persone ciò di cui non hanno bisogno, nel non profit il *marketing* deve sforzarsi di far desiderare alle persone ciò di cui hanno bisogno. Fare un buon *marketing* significa perseguire bene la propria *mission*. Per questo le aziende non profit devono avere buone competenze di *marketing* per raggiungere al meglio la *mission*.

Basarsi sulla missione e orientarsi al mercato

È veramente possibile essere basati sulla *mission* e contemporaneamente guidati dal mercato? Molte aziende non profit si trovano nell'una o nell'altra situazione e devono affrontare il dilemma su cosa è più giusto, seguire il mercato o la *mission*?

Un'azienda non profit deve sempre rispondere al mercato, ma occorre valutare se tale mossa di mercato sia o meno in conflitto con i valori e l'etica dell'organizzazione, espressi nella *mission*. Allo stesso tempo è importante fare attenzione a non nascondersi dietro la propria *mission* per "restare fermi" e non rispondere alle spinte, agli orientamenti del mercato.

Un'organizzazione basata sulla *mission* e orientata al mercato, piuttosto che ai servizi, può raggiungere in particolare sei risultati:

- 1) avere mercati più soddisfatti e felici (in particolare i consumatori e i finanziatori statali);
- 2) ottenere una migliore reputazione nella comunità;
- 3) mantenere gli attuali mercati;
- 4) saper fornire i servizi in modo più efficiente ed efficace;
- 5) sviluppare nuove fonti di entrata;
- 6) raggiungere e consolidare la stabilità finanziaria.

Può essere utile utilizzare questi sei punti nelle discussioni con il consiglio di amministrazione e lo staff per motivarli e convincerli che la competizione è qualcosa di reale e che il *marketing* è una strategia veramente basata sulla *mission*. Un cambiamento come quello di essere orientati al mercato e basati sulla *mission* è un cambiamento che, per essere possibile ed effettivo, esige coinvolgimento di tutti all'interno dell'organizzazione. È dunque necessario sviluppare una squadra compatta e convinta che si sta andando nella giusta direzione. Per ottenere questo risultato è necessario coinvolgere appieno sia i consiglieri d'amministrazione che lo staff grazie alle seguenti modalità:

- parlare con loro di come e quanto sia reale la competizione nell'attuale contesto;
- esaminare insieme la *mission*;
- elencare organizzazioni concorrenti che sono in difficoltà o fuori dal mercato;
- metterli a loro agio con l'idea del *marketing*;
- metterli a loro agio con l'idea della competizione;
- riconoscere e prendere atto delle loro paure e preoccupazioni;
- ammettere le proprie paure;
- stabilire chiaramente e con forza che bisogna andare avanti e farlo ora.

Bisogna adattarsi al mercato o crescere con il mercato?

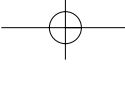
Nel passato l'economia si muoveva più lentamente, tutto era fermo e stabile e ad un'azienda

non profit erano concesse molte seconde opportunità. Oggi non è più così, i cambiamenti sono rapidissimi e anche un'azienda non profit deve adattarsi, cambiare, migliorare ed innovare costantemente per stare al passo con la concorrenza. In poche parole, serve flessibilità. Tuttavia, per essere flessibili occorre sviluppare competenze organizzative rilevanti.

Il responsabile *marketing* di un'organizzazione dovrebbe fungere, per esempio, da "agente del cambiamento", dovrebbe cioè occuparsi di guidare i cambiamenti dell'organizzazione; di seguito i sette passi essenziali di questo cammino:

- 1) mostrare quanto il cambiamento attuato si riflette in termini positivi sui risultati legati alla *mission*;
- 2) fare in modo che tutti i membri dell'organizzazione siano coinvolti dal cambiamento, guidando il processo di cambiamento come se fosse un allenatore;
- 3) parlare regolarmente di concorrenza;
- 4) puntare sui cambiamenti al di fuori dell'organizzazione;
- 5) non aspettare che si verifichino grandi cambiamenti per iniziare a cambiare;
- 6) non criticare il passato, bensì guardare al futuro;
- 7) essere paziente.

Nell'attuale ambiente competitivo il passo del cambiamento è in continua accelerazione. Se una volta ad un'azienda non profit erano concesse deroghe, oggi è necessario mantenere il passo del cambiamento, perché, dato che l'ambiente diventa sempre più competitivo, le persone hanno più scelta e possono semplicemente scegliere di andare altrove. Per essere competitivi occorre essere sensibili, veloci e soddisfare il cliente come fa la concorrenza. E la concorrenza cerca continuamente nuovi modi per velocizzare il suo servizio. Le attività di *marketing*, pubblicità e promozione messe in atto devono sembrare "attuali", ovvero costantemente aggiornate: oggi le persone guardano solo a ciò che c'è di nuovo, anche nelle aziende non profit. Essere aggiornati significa anche soddisfare maggiormente i donatori: essi sentono che i finan-



ziamenti utilizzati per erogare i servizi sono i loro, quindi esigono risultati da quanto investono su un'organizzazione; l'innovazione, la flessibilità e la professionalità sono sicuramente buone carte da giocare per avere successo.

Identificare i propri mercati di riferimento

Esistono quattro principali tipologie di mercati di riferimento per un'azienda non profit (che racchiudono al loro interno una moltitudine di mercati); si possono avere:

- mercati interni: comprendono il consiglio di amministrazione, il personale retribuito, i volontari;
- mercati finanziatori: ovvero le persone che erogano i fondi per i servizi forniti (donatori, fondazioni, governo ecc.);
- destinatari dei servizi: cioè le persone di cui l'organizzazione si occupa; è cruciale evitare di considerare queste persone come se fossero un unico blocco indistinto;
- fonti di reputazione: ovvero le persone che hanno usufruito dei prodotti/servizi dell'organizzazione contribuiranno, con opinioni, testimonianze, passaparola, a farle una pubblicità positiva (o negativa).

Ognuno di questi mercati merita attenzione e la soddisfazione dei propri desideri, ma, come già detto, occorre prima chiedersi cosa cercano e vogliono.

Per identificare efficacemente un mercato, bisogna segmentarlo. La segmentazione del mercato consiste nel osservare il mercato in un modo più accurato, dividendolo in parti definite, e decidendo di quale di queste parti un'organizzazione può, deve e vuole occuparsi. È una tecnica che permette di focalizzarsi su ciò che l'organizzazione fa al meglio. Ci sono due metodi per scegliere su quale segmento di mercato focalizzare gli sforzi:

- la regola paretiana (80/20): deriva da dati statistici e afferma che l'80% degli incassi proviene dal 20% dei clienti; ciò significa che conviene puntare su quella quinta parte di

clienti più importanti in termini di incassi, curando i rapporti con loro, parlandoci, facendogli visita e soprattutto cercando di capire quali sono i loro desideri;

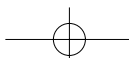
- il metodo del piano strategico: consiste nell'integrare gli strumenti di *marketing* con il piano strategico dell'organizzazione. In pratica bisogna chiedersi: «quali di questi mercati voglio che crescano?»; «quali parti della mia comunità sono più importanti in termini di *mission*?» e di conseguenza concentrarsi sui mercati individuati.

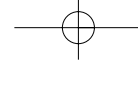
Tutti i mercati individuati ed i rispettivi segmenti vanno trattati come se fossero clienti: consiglio di amministrazione, staff, finanziatori, destinatari dei servizi ecc., tutti sono clienti. Le persone, infatti, sono attente e si ricordano di quando sono state trattate bene e di quando ciò non è accaduto. Occorre quindi avere un eccellente servizio clienti/donatori e cioè una cura particolare delle relazioni con tutti questi gruppi.

Chiedere ai mercati di riferimento cosa vogliono

Per capire e conoscere cosa vogliono i mercati di riferimento di un'azienda non profit, è necessario sviluppare una cultura ed un sistema di richiesta, così da mantenere un vantaggio competitivo. Se non si chiede, è impossibile mantenere il passo dei desideri costantemente mutevoli dei mercati di riferimento. Ci sono differenti modalità per chiedere in modo sistematico:

- il sondaggio, cioè una sequenza di domande scritte e standardizzate sottoposte ad un gruppo di persone per ottenere informazioni su un determinato tema. Ci sono dieci regole per costruire un sondaggio efficace:
 - fornire istruzioni al lettore;
 - essere breve;
 - essere mirato e focalizzato su un particolare tema;
 - non effettuare sondaggi troppo frequentemente;
 - formulare le domande in modo chiaro e preciso;





- limitare gli identificatori (sesso, stato civile ecc.);
- essere coerente se si usano dati di *trend*;
- includere istruzioni di chiusura;
- ringraziare;
- farsi aiutare da esperti;
- il *focus group*, per ottenere informazioni più dettagliate e personali, fornendo dati qualitativi piuttosto che quantitativi rispetto ai sondaggi. Si tratta di un gruppo di 8-15 persone che discutono insieme di un determinato tema, gestiti da un facilitatore; anche per i *focus group* ci sono alcune regole da seguire:
 - avvalersi di un facilitatore, una persona esterna all'organizzazione che guidi il gruppo;
 - focalizzare le domande su pochi temi chiave;
 - avere un gruppo omogeneo;
 - non esaurire le persone con sessioni troppo lunghe (al massimo due ore);
 - ricompensare chi ha partecipato al gruppo;
 - analizzare i risultati ottenuti;
- richieste informali, ogni membro dell'organizzazione deve sviluppare una "cultura della richiesta", cioè una attenzione costante al cliente, ma ciò richiede allenamento e motivazione, e che ognuno dell'organizzazione lo faccia bene;
- richieste *on line*, si tratta di una metodologia sempre più diffusa, ma che presuppone l'esistenza di un *database* ben strutturato e di un *software* in grado di raccogliere i dati.

Terminata la fase di richiesta, bisogna analizzare i dati raccolti, comunicare le informazioni ottenute e provvedere ad attuare adeguate azioni che rispondano alla nuova base di conoscenza acquisita.

Capire quali sono i concorrenti

Per avere successo un'azienda non profit deve saper identificare la propria concorrenza e raccogliere informazioni su di essa. Ai fini di questa analisi, occorre "usare" il consiglio di amministrazione, il personale retribuito, volontari,

amici per raccogliere continuamente informazioni sulle quattro questioni chiave a cui un'organizzazione deve saper rispondere riguardo alla propria concorrenza:

- quali servizi forniscono?
- quale clientela/donatore stanno cercando?
- quale valore danno al cliente/donatore?
- quali sono i loro prezzi/costi/livello di donazioni raccolte?

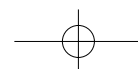
A questo punto occorre chiedersi come i concorrenti si muovono nei confronti dei mercati target e mantenere sempre aperti canali di comunicazione con questi mercati, in modo da stabilire fiducia e accesso alle informazioni.

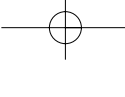
Una volta raccolti questi dati, occorre analizzarli alla luce delle competenze di fondo dell'organizzazione: se ne individuano i punti di forza e di debolezza (può essere utile prendere in mano la *Swot* analisi dell'organizzazione) e si confrontano con le cose che il mercato desidera. Queste cose corrispondono con i nostri punti di forza? Conviene concentrarsi su quello che si sa fare bene, investire sulle competenze di base. Per questo occorre sempre perseguire l'eccellenza in queste aree. Un punto chiave è trovare continuamente nuovi modi con cui aggiungere valore ai servizi offerti, valutandoli dalla prospettiva dei clienti.

La concorrenza è qualcosa di importante e vantaggioso, bisogna rispettarla, ma non averne paura: tutte le organizzazioni hanno lati positivi e negativi, punti di forza e di debolezza. Se si abbraccia la competizione, sarà possibile perseguire in modo più consistente e più rapidamente la *mission*: bisogna competere a testa alta, orgogliosi della propria organizzazione (ma realistici sulle proprie capacità!) quando possibile, focalizzandosi sui propri punti di forza e costruendo la fedeltà del cliente dando loro ciò che vogliono.

L'importanza di creare materiali promozionali perfetti

Ogni azienda non profit deve avere dei buoni materiali promozionali. Nel materiale di *marke-*





ting non dovrebbero mai mancare i seguenti sette elementi:

- 1) la *mission* dell'organizzazione;
- 2) focalizzazione sul mercato *target*;
- 3) brevità;
- 4) chiaro collegamento tra il problema del cliente e la soluzione proposta;
- 5) *lay-out* grafico accattivante e professionale;
- 6) referenze (nomi dei principali clienti serviti);
- 7) un contatto per ulteriori informazioni (nome, posizione ricoperta, numero telefonico, indirizzo e-mail).

Ci sono anche alcuni elementi assolutamente da evitare: l'uso del gergo o di un linguaggio troppo tecnico; foto non significative, vecchie o a bassa definizione; mancanza di focalizzazione sul mercato *target*; richieste di denaro; una lezione di storia sull'organizzazione; non essere aggiornati; essere noiosi.

Avere dei materiali pubblicitari appropriati e aggiornati è essenziale, perché essi "parlano" dell'organizzazione anche quando essa non è presente: ad essi è delegato di rispondere alle domande, di promuovere i servizi e di stabilire un rapporto con il potenziale cliente. Avere del buon materiale pubblicitario è un investimento positivo, ma che non comporta necessariamente spendere molto denaro; le nuove tecnologie possono essere di grande aiuto in questo.

L'uso del web per migliorare il proprio marketing

La tecnologia è un ottimo alleato del *marketing*. Ciò però non significa che possa sostituirsi al ciclo del *marketing*, all'indagare costantemente i desideri dei clienti, all'ascoltarli o al provvedere un eccellente servizio clienti. Ciò che può fare la tecnologia è accrescere tutte queste importanti sfaccettature di un buon *marketing* basato sulla *mission*.

Lo sviluppo di nuove tecnologie informatiche ha molto da offrire alle attività di *marketing* di un'organizzazione: oggi è infatti possibile effettuare sondaggi *on line* in modo semplice e si-

curo, per esempio attraverso un'e-mail; il sito web dell'organizzazione può essere utile a questo scopo, nel caso che sia previsto un link in ogni pagina che permetta di ricevere un *feedback* dai visitatori/clienti (a proposito basta utilizzare, come link, l'indirizzo e-mail dell'organizzazione).

Il sito web può rivelarsi una fonte inesauribile di vantaggi per un'azienda non profit: aumenta le aspettative di qualità da parte dei visitatori e le opportunità di migliorare le attività di *marketing*.

Esso non deve essere una semplice copia del materiale promozionale stampato, deve essere più puntuale ed approfondito, più ampio e costantemente aggiornato. Sarebbe inoltre consigliabile che il sito dell'organizzazione offrisse informazioni ed approfondimenti sul tema di cui l'organizzazione stessa si occupa, così da assolvere anche un ruolo educativo (utile a tal fine può essere l'invio periodico di *newsletter*). Infine è opportuno che nel sito sia chiaramente espresso come si possono effettuare donazioni all'organizzazione, ed eventualmente anche la possibilità di donare direttamente online.

Le *newsletter* on-line offrono numerose opportunità e sono un ottimo strumento, a costo quasi zero, per ottenere i seguenti risultati di *marketing*:

- ricordare continuamente ai clienti il nome dell'organizzazione, il suo logo ed informazioni varie;
- informare regolarmente il lettore sui prossimi incontri ed eventi trattati;
- "educare" il lettore su temi di particolare importanza per l'organizzazione.

La tecnologia può aiutare un'azienda non profit ad abbassare i tempi e i costi per la stampa del materiale pubblicitario, rendendolo anche più focalizzato sui mercati *target*, flessibile e continuamente aggiornato. ■

* direttore Master in Fund Raising
Università di Bologna
www.master-fundraising.it

