

Migliorare il “mailing”: operazione possibile

di Caterina Fabbro* e Valerio Melandri**

Spedire lettere per contattare e fidelizzare i donatori è ancora lo strumento più diffuso e, forse, più efficace per creare un rapporto diretto potenzialmente di lunga durata. Occorre però seguire regole ben precise perché il mailing risulti davvero utile e, soprattutto, capire che questo strumento non è proprio adatto a tutte le tipologie di organizzazioni non profit.

Fra gli strumenti utilizzati dai fundraiser per raccogliere fondi, il *mailing* rimane ancora uno dei più efficaci. Spesso viene utilizzato dalle aziende non profit di medie-grandi dimensioni che hanno le risorse necessarie, umane ed economiche, da investire per pianificare e gestire correttamente questo strumento.

La creazione di un programma di *mailing* deve essere infatti seguita sia dal personale interno dell'ente che, eventualmente, da consulenti e ditte specializzate nella gestione di programmi di mailing che vedono coinvolte varie figure come il fundraiser, il grafico, il *copywriter*.

Il mailing può portare a buoni risultati sia in termini di nuovi donatori acquisiti che di rinnovo e aumento delle donazioni effettuate.

Nella logica del *mailing*, il raggiungimento di questi due risultati è proiettato però nel lungo periodo. Questo procedimento ha senso solo se è considerato come il primo gradino della pira-

mide, il cui vertice rappresenta il massimo del coinvolgimento da parte di un donatore in termini di partecipazione alla causa e in termini di valore del dono. In altre parole, il *mailing* deve essere concepito come la porta che consente l'ingresso nell'“orbita” di un nuovo contatto, che andrà progressivamente avvicinato all'organizzazione, fidelizzato e stimolato a rinnovare e ad aumentare la propria donazione.

Il *mailing* ha questa caratteristica di trampolino di lancio nell'acquisizione di nuovi donatori perché, per sua natura, riesce a parlare in modo accattivante, continuativo e, con diversi gradi di approfondimento, a una larghissima base di persone.

Un'altra caratteristica propria del *mailing* è il suo miglioramento continuo, volto ad avvicinarsi in modo sistematico al messaggio, alla grafica, alla struttura che di più colpisce i donatori sensibili alla nostra causa. Per fare ciò è necessario un lavoro costante di test per riuscire a valutare, campagna per campagna, i margini di miglioramento a livello testuale e grafico.

Da queste caratteristiche si comprende come il *mailing* sia uno strumento importante, ma non adatto a tutte le organizzazioni e a tutte le campagne. È infatti un mezzo oneroso, la cui sostenibilità va valutata considerando soprattutto il fatto che i ritorni in termini economici e di fidelizzazione dei nuovi donatori sono proiettati nel lungo periodo.

A volte l'attività di *mailing* presenta alcuni anelli deboli che ne impediscono l'effettivo sviluppo. In particolare:

- i doni, i donatori e le campagne vengono trattati in modo uniforme, si è rilevata cioè una scarsa personalizzazione in termini di messaggi e di trattamento del donatore;
- l'assenza di un'attività sistematica di test.

UNA PROVA DI DECODIFICAZIONE

	Numero di donazioni	1	2	3	4
Donazione (€)	0-50	cod. 01	cod. 02	cod. 03	cod. 04
	50-100	cod. 05	cod. 06	cod. 07	cod. 08
	100-1000	cod. 09	cod. 10	cod. 11	cod. 12

Seguono alcune considerazioni generali che vogliono descrivere più nel dettaglio queste aree problematiche e alcune indicazioni sui possibili margini di miglioramento futuro nell'utilizzo di questo importante strumento.

“Trattare il donatore”

“Trattare il donatore” significa rivolgersi a lui nel modo più personalizzato possibile.

Per fare ciò non basta inserire il suo nome all'inizio della lettera, è necessario, attraverso i segnali che il donatore ci lascia, dargli un profilo e inviargli un *mailing* pensato di conseguenza. Naturalmente le infinite possibilità di personalizzazione delle lettere devono essere accordate con la sostenibilità del *mailing* stesso in termini economici e di tempo.

È necessario dunque catalogare i ritorni del *mailing* secondo tre variabili principali relative al dono:

- quantità;
- frequenza;
- tempistica.

Queste variabili vanno poi incrociate in una matrice che ci dovrà raccontare le caratteristiche più importanti dei nostri donatori, ovverosia quanto donano, quando nell'arco di un dato periodo e quanto recentemente è stata fatta la loro ultima donazione.

Se considerate tutte insieme, le variabili danno origine a una matrice tridimensionale abbastanza complessa. In una fase iniziale si possono prendere in considerazione anche solo due variabili: l'ammontare e la frequenza. Proviamo a tracciare un esempio. Inserendo le abitudini di dono dei nostri donatori in questa matrice sarà possibile codificare il grado di importanza del dono e il grado di frequenza dello stes-

so e attribuire così un codice (da cod. 01 a cod. 12 nel caso preso in esame) al donatore. La codificazione non vuole e non deve essere una semplificazione delle intenzioni e del coinvolgimento dei sostenitori ma, al contrario, è necessaria per trattare i donatori nel modo più differenziato possibile sulla base di caratteristiche rilevanti ai fini della raccolta fondi.

Il messaggio principale di questo passaggio vuole essere quindi che “i donatori non sono tutti uguali”. Solo trattandoli in modo adeguato al loro profilo si possono ottimizzare i risultati. Operativamente, in base a questa catalogazione, andrà organizzato il *database* dei nominativi in modo da lanciare le campagne con un buon grado di personalizzazione e con il minor dispendio di tempo e denaro possibile. Per esempio, chi dona ancora poco ma con una buona frequenza, cod. 11, può essere stimolato a donare di più, chi dona poco e con scarsa frequenza, può essere coinvolto in richieste più frequenti, chi dona molto e spesso (cod. 04) va contattato con un grado di personalizzazione più alto, al telefono o personalmente, a questo gruppo ci possiamo rivolgere con richieste più impegnative, come per esempio una campagna lasciti.

Analisi di un caso: situazione attuale e possibilità di miglioramento

Nel caso reale che viene preso in esame vi è una situazione attuale così definita:

- 1) costante attività di espansione correlata con quella di fidelizzazione;
- 2) programma annuale composto da scadenze precise attraverso il quale i donatori fidelizzati vengono contattati almeno 7 volte l'anno;

3) presenza in questo programma di un giornalino che funge da *newsletter*, molto orientato alla comunicazione e alla rendicontazione del lavoro svolto. Il giornalino viene inviato fino a 4 volte l'anno.

Vi sono però anche alcuni punti deboli rispetto agli elementi descritti sopra, rintracciabili nelle seguenti aree:

- il test;
- il trattamento dei donatori;
- il messaggio.

Il test

La fase di test è fondamentale per perfezionare il messaggio che l'organizzazione invia sia rispetto alle liste di espansione, sia rispetto alle liste di fidelizzazione, attraverso il test, il *mailing* migliora in modo continuo perché, se applicato sistematicamente e correttamente, ci aiuta ad individuare con precisione gli elementi che funzionano rispetto a quelli poco vincenti e quindi da eliminare.

Il test consiste in una percentuale di invii del *mailing* in cui viene inserito un *solo elemento di differenziazione*. L'elemento di differenziazione potrebbe essere per esempio un gadget, l'aggiunta di fotografie o di colori, un *teaser* (frase che incita all'apertura) sulla busta, ecc.

Nel caso preso in esame, il test non è mai stato svolto in maniera appropriata perché i cambiamenti fatti di campagna in campagna sono sempre stati sostanziali e non dettagli circostanziati. Per esempio in una iniziativa di espansione il cambiamento applicato è stato drastico perché ha coinvolto l'intera impostazione della grafica e del messaggio. Si è passati infatti da una lettera tradizionale a un messaggio quasi senza testo, con un'impostazione di busta e lettera totalmente diversa (fotografie più grandi, colori sgargianti). Ma il problema che si pone a questo punto è che non si può conoscere quale elemento dei due messaggi abbia suscitato una determinata reazione, così che il possibile miglioramento non è calibrabile su caratteristiche ben definite da ripetere o da abolire.

Personalizzazione dei messaggi

Per quanto riguarda il trattamento dei donatori attivi l'azienda non profit adotta una modalità di invio ciclica annuale che può essere riassunta così:

- fatta la prima donazione, il nuovo donatore riceve una lettera di ringraziamento insieme al bollettino per rinnovare l'impegno dimostrato.

Dopo questo primo passo, il donatore viene inserito in un ciclo comune a tutti i contatti fidelizzati:

- 4 giornalini;
- auguri di Pasqua;
- auguri di Natale;
- tessera;
- (+ in alcuni casi un appello speciale).

In questo ciclo, l'unica vera personalizzazione del messaggio che viene fatta di norma è quella rivolta a chi dona più di 100 euro.

Questa prassi può presentare aspetti vantaggiosi, in particolare essa garantisce una certa costanza nel numero di volte in cui un donatore viene contattato annualmente. D'altra parte però, il donatore non è trattato secondo le sue abitudini di dono e il grado di coinvolgimento, ma il suo profilo viene inserito e costretto nel programma dell'organizzazione. In questo modo i donatori vengono informati e tenuti attivi (nel caso si invii anche l'appello speciale si arriva a 8 contatti l'anno) ma non si ottiene in termini di valore e di frequenza del dono, quanto si potrebbe se i donatori venissero sollecitati in modo più personalizzato. Riteniamo infatti che sia possibile fare molto di più e implementare in modo strutturale un *mailing* sia che parli ai donatori ad un maggiore livello di personalizzazione.

A supporto di quanto detto facciamo riferimento ai casi in cui la campagna di *mailing* è stata svolta secondo criteri di personalizzazione, come ad esempio l'invio del programma di fidelizzazione di Pasqua 2006. In questo caso l'invio è stato suddiviso in tre gruppi di donatori identificati secondo la loro abitudine di dono (meno di € 50,00 tra i € 50,00 e i € 100,00 e superiore ai € 100,00). Il risultato economico è evidente, con una *redemption* del 7,80% e un rendimento del 815% (il più alto registrato negli invii di Pasqua dal 2001 ad oggi e il più alto in assoluto del 2006). Un altro esempio importante è il trattamento dei donatori "spenti", considerati tali dopo 36 mesi di silenzio e trat-

tati nuovamente come *prospects*. A questi contatti non viene quindi scritto con un messaggio *ad hoc* che li tratti come ex-donatori, ma vengono ricontattati come se non avessero mai avuto nessun coinvolgimento con la causa dell'azienda non profit. Solo con l'iniziativa n. 041S del 2004 gli "spenti" sono stati contattati con un messaggio *ad hoc*. Il risultato è stato positivo: una *redemption* del 1,51% e un ricavo netto in positivo, cosa non comune alle altre iniziative di espansione che solitamente sono in negativo. Questo a riprova del fatto che di questo gruppo:

- 1) non fa parte dei *prospect* e non va inserito nelle iniziative di espansione,
- 2) personalizzare il messaggio sul comportamento dei donatori paga.

Contenuto del messaggio

Un ulteriore fattore migliorabile e strettamente connesso al trattamento dei donatori di cui si è detto, è il contenuto del messaggio. Normalmente infatti i messaggi rivolti alle liste di acquisizione, ma anche quelli rivolti alle iniziative di fidelizzazione, non fanno riferimento a progetti specifici ma all'azienda non profit nel suo complesso. Parlare di progetti particolari, tangibili e immediatamente condivisibili dal donatore è un ulteriore aspetto che rientra nella logica del tendere al massimo della personalizzazione possibile. Si veda l'esempio dell'iniziativa di fidelizzazione di Pasqua 2006. In questa occasione sono stati presentati progetti specifici alle diverse categorie di donatori e l'iniziativa ha avuto un esito molto positivo.

In questo contesto è necessario segnalare un altro aspetto determinante: la richiesta di aumento del dono, che nel caso trattato non è mai stata avanzata in modo esplicito. Personalizzare il messaggio significa infatti rivolgersi al donatore considerando le sue abitudini di dono e, dove possibile, avanzare richieste di crescita del sostegno, per esempio, attraverso il coinvolgimento in progetti più impegnativi, in un programma di adozioni o in una campagna lasciati.

Conclusione: testare, inviare, analizzare e ringraziare

L'analisi di un caso reale di *direct mail* fa ben comprendere come questo sia un processo lungo, nel corso del quale il rapporto con il donatore si modifica, e con esso

cambia anche il tono delle lettere inviate. Tutte le lettere hanno però almeno una costante in comune: la gratitudine nei confronti dei donatori. Non è solo questione di buona educazione, ma anche di efficacia: nel corso di un esperimento svolto su 20 organizzazioni statunitensi, si è infatti notato che molte sono tardive nei ringraziamenti, oppure ringraziano in modo inadeguato, suscitando reazioni negative da parte dei donatori. Per redigere una lettera di ringraziamento efficace occorre perciò:

- far capire al donatore che la sua scelta di contribuire è stata giusta;
- assumere un tono amichevole e, se ci si rivolge a un nuovo donatore, dargli il benvenuto;
- elogiare la generosità del donatore;
- ribadire la gratitudine dell'organizzazione anche nel PS (il *post scriptum* in calce alla lettera);
- elencare i successi più recenti ottenuti dall'organizzazione, affinché anche il donatore possa esserne orgoglioso.

Inoltre il donatore va ringraziato più volte:

1. la prima volta nella lettera in cui si chiede il suo supporto, magari nel *post scriptum*;
2. la seconda volta nel modulo per effettuare la donazione;
3. la terza volta appena si riceve la donazione, inviando magari una lettera che includa anche informazioni sulle tasse e sulla deducibilità delle donazioni.

Gadget come *T-shirt*, *poster*, portachiavi e cose simili sono un regalo a basso costo ma molto efficace per ringraziare. Bisogna però stare attenti ad includere il *gadget* giusto ed evitare che questo sia troppo costoso: un regalo così potrebbe ottenere l'effetto contrario a quello sperato, cioè di indurre il donatore a non donare o a donare di meno.

Se l'organizzazione non profit dispone di alcuni volontari, questi potrebbero chiamare personalmente i maggiori donatori al telefono, ringraziarli per il loro supporto e informarli su quanto l'organizzazione sta facendo o potrà fare grazie al loro contributo. I donatori in molti casi saranno sorpresi e felici di ricevere una simile telefonata, si sentiranno parte dell'organizzazione e continueranno più volentieri a donare il loro supporto all'organizzazione. ■

* *fundraiser*, Centrale Etica

** *direttore Master in Fund Raising*, Università di Bologna