

Fund raising: strategie per sollecitare una donazione

di Valerio Melandri*

Chiedere una donazione è uno dei momenti più delicati di una raccolta fondi e porta con sé non solamente emozioni e sentimenti, ma anche una buona dose di coraggio e capacità di comunicazione. Alla base di tutto resta una capacità di analisi dell'interlocutore e una strategia che va oltre la persuasione: al cuore e alla mente del donatore.

I fundraiser sanno che alle persone piace donare, ovvero che "donare è bello".

L'atto del donare dà diverse soddisfazioni, aumenta il prestigio del donatore, lo fa sentire più potente, o allevia il suo eventuale senso di colpa, permettendogli di esprimere i propri valori morali e principi etici.

Donare permette inoltre alle persone di partecipare alla soluzione di problemi sociali, fornendo servizi necessari, tutelando l'arte e il patrimonio storico.

Considerazioni psicologiche

Di solito, chi si rifiuta di fare una donazione ha qualche problema personale in merito alla cultura della donazione, oppure la richiesta non è stata fatta in modo corretto: magari la persona ha già donato e non si sente particolarmente coinvolta dalla vostra buona causa, oppure è di cattivo umore. Chiedere una donazione è un processo a tre dimensioni:

1. analisi della psicologia della richiesta di fondi;

2. individuazione e sensibilizzazione dei potenziali donatori;

3. sollecitazione della donazione, che collega le finalità della campagna di raccolta e la *mission* dell'azienda non profit con i valori del potenziale donatore.

Se anche una sola di queste tre dimensioni venisse trascurata, il fund raising e il fundraiser non avrebbero successo.

Atteggiamenti verso il denaro e il fund raising

Parlare di soldi è imbarazzante nella maggior parte delle culture: se ne parla quindi soltanto in situazioni specifiche e con un numero ristretto di persone. Per molti, il denaro è simile ad altri argomenti tabù, come il sesso, la morte, la religione e la politica. A questo proposito è importante sapere che in alcuni Paesi e culture, il denaro non è tabù e che questa limitazione non è né genetica, né naturale. Si tratta quindi di un tabù che le persone apprendono e che si può anche dimenticare. Questo processo di "dimenticanza" richiede un'analisi del ruolo del denaro nella nostra società.

Si pensi al significato di alcune espressioni comunissime, come "i soldi non fanno la felicità" o "il tempo è denaro" o "ci sono cose che non si possono comprare". Mentre viene insegnato che il denaro è male, ci viene al tempo stesso spiegato che il denaro dà potere. La maggioranza delle persone è convinta che sarebbe più felice se avesse più denaro, anche conoscendo diverse storie di persone e famiglie ricche che sono profondamente infelici. Questi sentimenti assai contrastanti in relazione al denaro vengono proiettati sulle persone a cui chiediamo una donazione, e ciò complica ulterior-

DIECI CONSIGLI PRATICI PER SOLLECITARE DONAZIONI

1. Il fundraiser deve essere anche un donatore prima di chiedere ad altri di donare.
2. Le persone non donano per delle cause, ma donano ad altre persone che hanno una buona causa da sostenere.
3. Come fundraiser, non si ha il diritto di privare nessuno del privilegio di dire "no".
4. Se tremano le ginocchia, se si ha un nodo allo stomaco o la bocca impastata proprio prima di iniziare la visita di sensibilizzazione, ricordare sempre questa massima: «Mettila da parte te stesso e pensa alla buona causa».
5. La ragione principale per cui le persone non donano è che nessuno gliel'ha chiesto.
6. Raramente si conoscono i veri interessi del donatore e spesso è quando glielo si chiede, il momento in cui donatore ce li dirà.
7. La sollecitazione non è mai finita prima che sia il fundraiser stesso a chiuderla.
8. Va mostrato rispetto per il donatore, chiedendo una donazione di giusta entità, di un ammontare proporzionale a quanto il donatore stesso si sente in grado di donare.
9. Una sollecitazione efficace si ha quando la persona giusta sollecita il donatore giusto per la donazione giusta al momento giusto per lo scopo giusto nel modo giusto.
10. Una sollecitazione efficace è fatta ascoltando al 60% e parlando al 40%.

mente il processo di sollecitazione.

Per essere bravi fundraiser bisogna dunque aver analizzato fino in fondo la propria concezione di denaro e aver compreso il ruolo centrale che esso riveste in questa società. Una volta superato il concetto che parlare di denaro è tabù, il fundraiser può iniziare a sconfiggere il concetto secondo cui chiedere denaro "è maleducazione". Ogni fundraiser deve avere a mente che quando chiede a un potenziale donatore di sostenere l'azienda non profit, gli chiede di investire in qualcosa che vuole vedere realizzata e che non può realizzare da solo.

Una sola persona non può fare ciò che fa una fondazione lirica, un ospedale o un'università.

Una sola persona non può risolvere il problema dell'inquinamento dell'aria, né prevenire la realizzazione di discariche illegali, né tutelare i diritti civili e le libertà delle donne o delle minoranze.

Tuttavia, le persone a cui stanno a cuore questi valori parteciperanno, a centinaia, migliaia o forse anche milioni, a far sì che esistano aziende non profit in grado di fare tutto questo.

Durante la richiesta di donazione spesso la conversazione si soffermerà soprattutto sul buon operato dell'ente non profit: solo in seguito farete fare al donatore la scelta se aiutare o non aiutare a realizzare ciò che si propone.

La richiesta di donazione

Quando si è individuato un potenziale donatore, suscitato il suo interesse e identificato il fundraiser che farà la proposta di donazione, si è pronti ad avviare il processo di sollecitazione. La cosa più importante da ricordare sulla sollecitazione è che più il potenziale donatore parla, più è probabile che donerà. Nell'incoraggiare la conversazione e il dialogo, si potrà scoprire che cosa trattiene il donatore dal fare la donazione, quali sono i suoi dubbi e che cosa invece lo attrae.

La richiesta di donazione può essere sostanzialmente divisa in quattro parti:

apertura: va stabilito un rapporto. Si deve parlare brevemente e in generale di argomenti di carattere generale (famiglia, ultimi avvenimenti, professione), in modo da mettere la persona a suo agio. Nella fase di apertura si faciliterà la concentrazione del potenziale donatore sulla vostra azienda non profit, distogliendolo da altre preoccupazioni;

coinvolgimento: si continua parlando dell'azienda non profit rapidamente, ma non bruscamente. Vengono fatte domande al potenziale donatore e gli va consentito di farne a sua volta. È necessario mostrarsi pronti a rispondere a quesiti complessi. Il potenziale donatore potrebbe avere dubbi sulla situazione economica dell'a-

LE TECNICHE PER CHIEDERE DONAZIONI: UNA TESTIMONIANZA FAMOSA

di John D. Rockefeller, Jr

Il metodo migliore per imparare a conoscere il fund raising è porsi la domanda: «Come vorrei che mi fosse chiesta una donazione?». La risposta, se accuratamente ponderata, può rivelarsi una guida affidabile e piuttosto sicura al processo di sollecitazione. Mi è sempre stato insegnato, e la convinzione continua a crescere in me, che bisogna dedicarsi alle donazioni nello stesso modo avveduto con cui si trattano gli investimenti, e che le donazioni vadano valutate con gli stessi acuti standard. Che i dividendi che possiamo ricavarne siano in dollari oppure in termini di miglioramento dell'umanità, dobbiamo comunque essere certi che la donazione o l'investimento siano saggi e, per questo, dobbiamo sapere tutto di essi. Analogamente, se ci rivolgiamo a una persona per interessarla a donare a favore di una particolare iniziativa, dobbiamo essere in grado di darle informazioni adeguate in proposito, quelle informazioni che noi stessi vorremmo se stessimo pensando di fare una donazione. Innanzitutto, allora, chi chiede una donazione deve essere ben informato sui fatti salienti che riguardano l'iniziativa per cui viene richiesto il contributo del donatore. Qual è il significato, qual è l'importanza della nostra iniziativa? Qual è la qualità dell'azienda non profit che la promuove, qual è il suo livello di pianificazione? Quanto è forte il bisogno di donazioni? Una solida conoscenza di questi e altri fatti simili è necessaria perché chi chiede il dono riesca a parlare con la dovuta convinzione. È di grande aiuto sapere qualche cosa della persona che si intende sollecitare. Non si può trattare con tutte le persone nello stesso modo.

Pertanto, è preferibile scoprire qualcosa della persona che si va a trovare: i suoi interessi, se avete degli amici in comune, se ha donato lo scorso anno, e se sì, quanto ha donato, quanto potrebbe donare quest'anno ecc. Informazioni come queste ci mettono più strettamente a contatto con il potenziale donatore e facilitano l'approccio. Inoltre, è sempre piacevole sapere quanto donano gli altri. Può essere un quesito di scarsa rilevanza, ma è pur sempre un quesito umano. Se mi si chiede una donazione, è naturale e giusto che io sia influenzato, nella decisione di quanto donare, da ciò che fanno gli altri. Un'altra cosa che mi piace sentirmi dire da chi mi chiede una donazione è quanto si spera che donerò. Naturalmente, può avvenire che questa indicazione mi sia data in modo estremamente pedante. Non apprezzo che qualcuno venga a dirmi quanto è mio dovere donare. C'è una sola persona che prenderà quella decisione, che è responsabile di prendere quella decisione, e sono io stesso. Apprezzo invece che una persona mi dica: «Stiamo cercando di raccogliere 4 milioni di dollari, e speriamo che Lei voglia donarci tot dollari. Se Lei sta bene, per noi rappresenterebbe un enorme aiuto ed incoraggiamento.

Magari Lei ha intenzione di donare anche di più, e se è così, ne saremmo felici. D'altronde, forse Lei non si sente di donare così tanto, perché ha altre responsabilità a cui adempiere. Se è così, capiamo benissimo. Qualunque donazione Lei farà dopo averci pensato alla luce dei bisogni che Le abbiamo esposto, degli altri Suoi obblighi e del Suo desiderio di fare la Sua parte in quanto cittadino, noi la accoglieremo con gratitudine e la apprezzeremo molto». Quando si parla così a un donatore, questi è felice di rivedervi, e non prenderà un altro ascensore quando si vedrà per i corridoi, ricordandosi di quando lo avete messo al muro, costringendolo a donare.

Di suprema importanza è far sì che la conoscenza del potenziale donatore avvenga in modo gradevole ed amichevole. Alcuni hanno un senso del dovere e della responsabilità meno spiccato di altri. Con queste persone, un po' di pressione può essere di aiuto. Ma con la maggior parte delle persone, una presentazione convincente dei fatti e dei bisogni è assai più efficace. Quando un fundraiser vi si presenta e vi mette nel cuore quelle responsabilità che lui stesso sente fortemente; quando la sua onestà rappresenta una prova convincente della serietà del suo interesse; quando dice chiaramente di sapere che anche voi siete ugualmente ansiosi di fare il vostro dovere in relazione a questo problema, che anche voi siete ugualmente coscienti, che è sicuro che tutto ciò di cui avete bisogno per fare la vostra parte è capire l'importanza dell'iniziativa e l'urgenza del bisogno, il fundraiser è ormai diventato vostro amico e vi ha condotti a concepire la donazione come un privilegio. Non pensate mai di dovervi scusare perché chiedete a qualcuno di donare per una causa valida: in realtà gli state dando l'opportunità di prendere parte a un ottimo investimento. Questa persona ha il dovere di donare almeno tanto quanto voi avete il dovere di chiedere. Che la persona doni o meno per una particolare iniziativa e se sì, quanto donerà, sta a lei deciderlo. Per riassumere brevemente, dovete conoscere la vostra materia: siatene così coinvolti da poter presentarla in modo convincente usando meno parole possibile. Si può far precedere il colloquio da una lettera, ma il contatto personale è il più efficace. Cercate di sapere il più possibile della persona che andate a trovare. Datele un'idea generale di quanto hanno donato altre persone nella sua stessa fascia sociale e... suggerite cordialmente e con tatto quanto vorreste che la persona donasse, lasciando però soltanto a lei la decisione di quanto donare. Siate gentili e premurosi. Così arriverete più vicini al suo cuore e otterrete donazioni più consistenti.

“The Technique of Soliciting” Discorso tenuto al Citizen Family Welfare Committee, New York City, 1933.

zienda non profit, sul coinvolgimento dell'organo direttivo o sulla competenza del personale. Nel colloquio bisogna essere aperti alla discussione, non stare sulla difensiva e continuare a dare e ricevere informazioni. In questo modo, il potenziale donatore potrà fare domande e chiarire così i suoi dubbi;

presentazione: dopo la discussione a due, è bene che il fundraiser monopolizzi la conversazione per un po', dando una descrizione completa del programma e dei fondi necessari per realizzarlo. Accentuate gli aspetti positivi e siate disponibili a rispondere alle domande;

chiusura: questa fase è iniziata, in realtà, già quando la persona ha dato il permesso di sollecitare una donazione.

Quello che resta da stabilire è l'ammontare della donazione e il metodo attraverso cui essa sarà erogata. È il momento di guardare il donatore negli occhi e chiedere la donazione con fiducia. Ogni fundraiser deve ricordarsi sempre che ha il diritto a questa conversazione: l'azienda non profit merita i fondi che chiede, e il potenziale donatore si è detto disponibile alla sollecitazione.

Come comportarsi davanti a obiezioni e rifiuti

Il modo principale per affrontare le obiezioni è essere pronti a mostrare la buona causa e i fatti collegati al programma per cui si stanno raccogliendo fondi.

Ecco alcuni passaggi da seguire in questo delicato momento:

- ascoltare attentamente per capire le obiezioni alla richiesta di donazione. Può trattarsi di motivazioni marginali, ad esempio insoddisfazione nei confronti di qualcuno o di qualche altro programma dell'azienda non profit, e non nei confronti del programma per cui si stanno raccogliendo fondi;
- ricordare di essere sempre cortesi: proporre altri incontri e fare un'altra visita se si ha bisogno di raccogliere più informazioni per il potenziale donatore;
- il primo rifiuto potrebbe non essere conclusivo.

Riprovare, ma farlo con tatto e cortesia. Interrompere le sollecitazioni solo dopo il terzo rifiuto;

- ricordare di non prendere il rifiuto come una cosa personale, ma al tempo stesso chiedersi se si è la persona giusta per chiedere la donazione;
- bisogna superare l'imbarazzo di sentirsi dire "no". Il potenziale donatore ha il diritto di rifiutarsi di fare una donazione;

Amministrazione etica delle donazioni

A prescindere dalla risposta che si otterrà in relazione alla donazione, è importante il modo in cui il potenziale donatore viene "trattato" dal fundraiser dopo la sua risposta. Se è stata fatta una donazione o promessa di donazione, è importante che sia il fundraiser, sia l'azienda non profit ringrazino entro 48 ore.

Se il potenziale donatore risponde negativamente, è ugualmente importante scrivere una lettera di ringraziamento per avere concesso il suo tempo, con una promessa di tenerlo informato sull'operato dell'azienda non profit. Anche una sollecitazione "fallita" è comunque una visita di sensibilizzazione, ed è importante ricordare che chi non dona oggi potrebbe diventare un grande donatore domani.

Nel caso invece che il donatore accetti, va sempre ricordato come l'azienda non profit ha l'obbligo di usare i fondi nel modo in cui il donatore si aspetta che siano spesi e di tenerlo informato sulle opere e progetti che la sua donazione va a finanziare. Questo non serve solo per ottenere eventualmente delle sollecitazioni future, ma è anche un dovere morale di ogni ente non profit. Solo a queste condizioni è possibile amministrare le donazioni in modo etico e continuare a venire incontro alle esigenze dei donatori è un importante principio di base di qualunque programma di fund raising. ■

* *direttore Master in Fund Raising e Responsabilità Sociale, Università di Bologna*