

Raccolta fondi: le cinque strategie possibili di un “mailing”

di Valerio Melandri*

La strategia di un'azienda non profit dipende da molti fattori quali l'esperienza, la reputazione, i risultati, le risorse economiche che ha a disposizione, le competenze e la motivazione delle sue risorse umane e, soprattutto, dalla sua mission. Il fund raising, in generale, e il mailing in particolare, possono utilizzare efficacemente secondo strategie con punti di debolezza e di forza e precise tattiche da mettere in atto.

Un errore che potrebbe fare un'azienda non profit⁽¹⁾ è di ritenere che un piano di mailing debba soddisfare più obiettivi contemporaneamente:

- incamerare donazioni sufficienti a garantire una certa stabilità a un'azienda non profit;
- continuare ad accrescerne il budget;
- costruire una reputazione, cioè la consapevolezza collettiva che un'azienda non profit sta lavorando bene;
- attirare volontari, investitori e altri sostenitori attivi;
- spendere il meno possibile per il mailing.

Un piano di mailing non può rispondere a tutti questi obiettivi nella stessa misura, così come le strategie a monte di questi obiettivi, in un certo senso, si escludono a vicenda: identificare e costruire una strategia significa operare delle scelte, decidendo cosa è più importante.

Strategia di crescita

Crescere, per un'azienda non profit, significa ampliare la propria base di donatori-tesserati. Questo, nonostante si pensi il contrario, non significa necessariamente “raccolgere più soldi”. Una strategia di crescita è caratterizzata da una precisa mission ad ampio impatto e da una leadership dinamica e coraggiosa nello stabilire obiettivi ambiziosi: per esempio, le organizzazioni ambientaliste e animaliste o che operano comunque su tematiche che interessano un vasto pubblico (come per esempio: diritti, tasse, difesa della vita, handicap, gravi malattie, ricerca scientifica) utilizzano in generale con successo il mailing. Ma l'obiettivo in questo caso non è finanziario, ma di reputazione. Crescere significa fare consistenti investimenti per trovare un grande numero di piccoli donatori necessari per creare il supporto, da parte di un pubblico numeroso, alla mission di un'azienda non profit: i grandi numeri permettono poi prospettive maggiori in termini di grandi donatori, campagne di capitale e donazioni pianificate.

Una strategia di mailing orientata alla crescita si può rivelare finanziariamente inefficiente nel breve periodo, in quanto l'acquisizione di nuovi donatori richiede investimenti sostanziali per più anni e dunque non è sempre la migliore strategia per ampliare la propria base finanziaria, così come può anche danneggiare le relazioni tra un'azienda non profit e i suoi donatori, soprattutto quando ha uno staff troppo esiguo per prendersi cura di loro. Una strategia di crescita, dunque, non è “per tutte le stagioni”. Occorre un preciso input della leadership e della direzione, e precise direttive in merito.

Strategia di coinvolgimento

Molte persone non sono a conoscenza della relazione che si viene ad instaurare una volta effettuata una donazione, ovvero non percepiscono l'essere divenuti donatori. In un'azienda non profit si è consci di essere tesserati, ma non si è sempre consci di essere donatori. È molto probabile che ci siano persino soci o donatori che non ricordano la mission esatta di un'azienda non profit, a cui pure partecipano.

Con la strategia di coinvolgimento si vuole quindi costruire una relazione più stretta con i donatori, riducendo la distanza tra la buona causa e i suoi sostenitori attraverso l'attuazione di politiche di coinvolgimento.

Oggi la relazione tra un'azienda non profit e tesserato è molto forte in termini di aspettative: il tesserato, nutre delle aspettative su come viene usato il denaro che dona, vuole avere informazioni finanziarie e resoconti chiari per comprendere l'utilizzo della donazione: nel caso poi di donatori giovani (i donatori cui un'azienda non profit guarda con grande interesse) non si percepiscono più come passivi, ma legittimati a svolgere un ruolo attivo. Sfortunatamente oggi un'azienda non profit in modo più o meno consapevole, scoraggia il coinvolgimento del donatore, in riferimento al fund raising.

Chi invece attua una strategia di coinvolgimento, a fronte di limitazioni a breve termine dell'efficienza finanziaria e della crescita numerica dei tesserati di un'azienda non profit, ha la possibilità nel lungo termine di aumentare il numero dei propri donatori-tesserati, di guadagnare visibilità, e, nel lungo periodo, di assicurarsi stabilità finanziaria. La caratteristica peculiare di una strategia di coinvolgimento è la ricompensa ovvero quello che il donatore ottiene in cambio di quello che dà. La forma più evidente e intensa di coinvolgimento è il volontariato, a cui seguono altre tecniche come incontri, riunioni, viaggi, programmi di sviluppo dei soci, contatti telefonici diretti e personali con i donatori, comunicazioni frequenti mediante newsletter, fax, bollettini. Il coinvolgimento può rafforzare la spinta di un'azienda non profit a perseguire la

mission, proprio grazie alla partecipazione di nuovi sostenitori e volontari.

In questo caso le tattiche da utilizzare in un piano di mailing per perseguire questa strategia sono l'inserimento continuo di petizioni, di cartoline da inviare alle autorità nel pacchetto di mailing, l'invio di biglietti gratuiti, di abbonamenti gratuiti, di riviste gratuite, in modo da rendere facile il coinvolgimento.

Strategia di visibilità

Visibilità significa prima di tutto diventare familiari presso le persone che più ci interessano e guadagnarsi la riconoscibilità del nome; per le organizzazioni che si orientano a una strategia di visibilità l'opinione del pubblico è cruciale, e l'identità del marchio è la preoccupazione centrale della leadership.

Ci sono organizzazioni con cui il pubblico ha già familiarità, mentre nuove organizzazioni possono faticare molto per attirare l'attenzione del pubblico e devono porre la *visibilità* come strategia prioritaria.

Il mailing, è direttamente una buona forma di pubblicità, e indirettamente una buona possibilità di pubblicità (per esempio, inserendo molti gadget, trasferelli, decalcomanie, l'effetto del mailing si moltiplica), ma è ovvio che se si vuole perseguire questa strategia gli strumenti più utilizzati per la visibilità sono i media elettronici, gli eventi speciali a grande risalto pubblico e i programmi di *cause related marketing*.

Strategia di efficienza

Se il problema di un'azienda non profit è di cercare di ridurre i costi del fund raising, incrementare l'uso del mailing per trovare nuovi donatori probabilmente non è la strategia ideale. Essere efficienti nella raccolta fondi significa saper raccogliere donazioni al minor costo possibile: l'efficienza si misura calcolando il costo per ogni euro raccolto e per raggiungerla si devono cercare specialmente grandi donazioni (donazioni pianificate, donazioni di fondazioni, imprese, enti pubblici). Investire minori risorse economiche nel mailing può però danneggiare la cre-

scita di un'azienda non profit, ridurne la visibilità e persino minarne la stabilità finanziaria di lungo periodo. L'unico modo di lavorare che produce efficienza è quello basato sulla segmentazione dei donatori, ovvero un enorme lavoro sul database. In un mailing, per esempio, il costo per euro raccolto è più basso e l'efficienza maggiore, se l'appello viene spedito selettivamente a uno o due segmenti. Per contro, l'efficienza è bassa e il costo per euro raccolto più alto quando vengono inclusi, per esempio, tutti i segmenti: in questo modo però si può ottenere un aumento delle donazioni, 5mila euro in più investiti su donatori top apportano maggiori ricavi di quanto non farebbe la stessa somma investita su 35mila donatori inattivi. L'acquisizione di nuovi donatori tramite il mailing, per quanto competitiva, raramente dà luogo a donazioni consistenti. Tuttavia, il mailing può contribuire alla creazione di una programma di donazioni mensili di grande efficienza, e trova inoltre applicazione per individuare, per indurre a ripetere le proprie donazioni e per sensibilizzare le persone che donano dai 100 euro in su.

Strategia di stabilità

La stabilità è una strategia che può rappresentare la direzione più saggia per quelle organizzazioni "più mature", che hanno una mission imperniata su valori immutati, e che rispondono a bisogni inesauribili e hanno un'ampia base finanziaria.

Per adottare questa strategia è necessario per un'azienda non profit riflettere sui metodi di fund raising utilizzati (potranno garantire le stesse entrate anche in futuro?), sul piano di mailing (è abbastanza diversificato da permettere di non essere dipendente da una o poche fonti di entrata?), sull'attenzione riservata ai donatori (si presta loro attenzione in modo tale da garantirsi il loro sostegno?).

In pratica si tratta di differenziare il programma di mailing in svariati modi:

1. lanciare un nuovo programma per le piccole, piccolissime o microdonazioni (giovani);

2. indurre i piccoli donatori a impegnarsi in donazioni mensili;
3. indurre i donatori della fascia media a erogare donazioni più consistenti;
4. promuovere le donazioni per mezzo di lasciti testamentari o altri strumenti di donazioni pianificate;

Una strategia di stabilità implica la diversificazione delle fonti di entrata con la conseguenza però nel breve periodo di un aumento dei costi.

Dettagli e contraddizioni delle cinque strategie

Le cinque strategie qui descritte possono nascondere alcune contraddizioni e dettagli che vanno svelati perché non si rivelino di ostacolo per l'implementazione:

1. *Ogni strategia può dare più di un risultato alla volta.* Una strategia è sempre connessa a circostanze (fase di vita di un'azienda non profit, circostanze esterne, ecc.) e bisogni di un'azienda non profit; ad esempio strategie improntate all'efficienza e alla stabilità sono più adeguate per organizzazioni che hanno già risolto problematiche connesse alla crescita e alla visibilità, mentre una strategia di coinvolgimento può aiutare molto l'efficienza.
2. *La strategia delineata deve essere perseguita con tenacia:* nel corso del tempo vanno affinate le tecniche e gli strumenti di mailing in modo da raggiungere gli obiettivi che ci si è stabiliti. In una strategia di stabilità, per esempio, la misurazione dell'efficienza a breve termine è secondaria, mentre riveste molta importanza (per l'esistenza stessa di un'azienda non profit) nel caso in cui si attui la strategia di stabilità.
3. *La strategia può essere cambiata nel corso del tempo:* anche la strategia che ha funzionato per anni può mostrarsi improvvisamente impraticabile perché cambiano le circostanze e così pure le necessità di un'azienda non profit. Occorre evitare cambiamenti troppo frequenti, o per ragioni sbagliate, ma anche inutili irrigidimenti.

Adattare le strategie alla realtà di un'azienda non profit

Nella realtà di un'azienda non profit è difficile operare con una sola strategia, tale e tanta è la varietà dei suoi obiettivi strategici. È dunque assai probabile che un'azienda non profit operi in futuro in piani di mailing che si basino su un orientamento strategico reale a doppio focus (primario e secondario) e che ciò vada sottoposto al test del tempo.

Un esempio di piano elaborato (suddiviso in fasi in modo da rendere chiari i passaggi necessari per la stesura) è il seguente:

- *Fase 1* - Lancio del piano di mailing (primo anno): "Visibilità" del progetto e "Coinvolgimento" di nuovi donatori e sostenitori;
- *Fase 2* - Costruzione della base (dal 2° al 4° anno): "Crescita" di un'azienda non profit e "Coinvolgimento" dei soci e dei donatori. Questi sono gli anni in cui si fanno i maggiori investimenti per costruire una solida base associativa e per fornire opportunità diverse di "Coinvolgimento";
- *Fase 3* - Garantirsi il futuro (dal 5° anno in avanti): è solo da questo momento che strategie orientate alla "Stabilità" e all'"Efficienza" sono alla portata di un'azienda non profit.

Le trappole da evitare

Ecco le trappole disseminate lungo il percorso di selezione di un obiettivo strategico e che possono minare il successo di una strategia:

1. *Esitazione e indecisione*: atteggiamenti improntati alla sfiducia e al non credere a ciò che si fa vengono evidenziati da frasi come queste: «Non credo che i nostri donatori risponderanno», oppure «Scegliere questa strategia ci farà sicuramente fallire». Tali atteggiamenti infliggono colpi mortali al programma di mailing e non creano la coesione necessaria per stabilire le strategie di mailing migliori per un'azienda non profit.
2. *Rinunciare troppo presto*: i frutti del mailing hanno bisogno di tempo per maturare e perciò lo staff dell'ufficio mailing e il consiglio di

amministrazione devono avere la necessaria costanza, pazienza, disciplina nell'applicare una strategia.

3. *Devozione ossessiva all'efficienza*: tagliare sui costi di acquisizione non preoccupandosi degli abbandoni.
4. *L'errore "democratico"*: trattare il grande donatore e il piccolo donatore allo stesso modo.
5. *Attenzione irrazionale alla stabilità*: prestare attenzione ai fondi di riserva e non ai progetti che i donatori sarebbero interessati a finanziare.
6. *Informare ma non chiedere*: inviare ai donatori tonnellate di informazioni senza mai formalizzare una richiesta oppure non mandare loro nessuna informazione perché costa troppo o "per non disturbarli" e pensare che se non donano quest'anno lo faranno l'anno prossimo.
7. *Fare del mailing un fine, e non un mezzo*: richiedere e accettare donazioni da donatori che vogliono dar vita ad un nuovo progetto non prioritario però per un'azienda non profit.
8. *Seguire preferenze e opinioni personali*: ignorando esperienza, dati e test.

I parametri di valutazione

Il modo migliore per rispondere alla domanda «Quanto costa raccogliere un euro?», che sempre più spesso donatori e manager delle aziende non profit si chiedono, trova risposta in una ulteriore domanda ovvero «Che cosa otterremo dall'investire un euro in mailing?».

Spesso, fissandosi sui costi del mailing, si dimentica qualcosa di molto più importante: valutare i risultati con parametri validi a prescindere dalla strategia adottata.

I parametri più importanti sono il tasso di rinnovo e di abbandono dei donatori e il ritorno degli investimenti. È necessario comunque vederli uno alla volta:

Parametro 1 – Crescita delle entrate

La crescita delle entrate è il primo elemento da cui dedurre la salute di un piano di mailing: se la strategia di un'azienda non profit è orientata alla crescita e il tasso di crescita dello scorso an-

no è stato solo del 5% c'è qualcosa da rivedere, mentre se la strategia è orientata alla stabilità, le entrate devono stare al passo almeno con il tasso di inflazione e un incremento del 5% è eccessivo oltre che essere un segnale di come si stia sacrificando l'efficienza e non investendo abbastanza in diversificazione.

Parametro 2 – Tasso di rinnovo dei donatori

Ci dice quanti, tra i donatori dell'anno precedente, hanno rinnovato la donazione.

Rinnova il 70% dei donatori? Bene. Ma calcolare un unico tasso di rinnovo può non essere significativo, meglio determinare tassi diversi di rinnovo, per esempio, tra i nuovi donatori e i donatori da più anni e tenerli monitorati anno dopo anno.

Parametro 3 – Tasso di abbandono dei donatori

L'altra faccia del tasso di rinnovo è il tasso di abbandono, cioè la percentuale che si ottiene sottraendo il tasso di rinnovo dal 100%. Se il tasso di rinnovo è del 70%, significa che il tasso di abbandono è del 30%: 30 donatori su cento ogni anno abbandonano. Occorre sostituirli, perché lo stato di salute di un piano di mailing dipende dal riuscire a mantenere almeno il numero attuale di donatori.

Parametro 4 – Ritorni per donatore

È importante capire qual è la donazione media e qual è la frequenza di donazione, soprattutto se la strategia di mailing è fondata sul coinvolgimento. La donazione media è data dal numero delle donazioni ricevute diviso il totale delle entrate annuali: il dato in sé è poco significativo, ma lo diventa se comparato, come ad esempio la donazione media dei nuovi donatori con la media generale negli anni che può diventare un indice di efficienza del programma di sviluppo del donatore. La frequenza di donazione indica, invece, quanto spesso i donatori effettuano donazioni e anche in questo caso è molto più utile comparare i dati di frequenza nel tempo.

Parametro 5 – Sviluppo del donatore

Improvvisi variazioni nell'ammontare della donazione sono la regola e non l'eccezione nel mailing: per ottenere un modello realistico dell'andamento delle donazioni occorre calcolare il numero di donatori che hanno aumentato la loro contribuzione in passato e compararlo con il numero di coloro che hanno aumentato la donazione nell'anno appena trascorso: si ottiene così anche un quadro relativo a quelli che hanno invece diminuito l'ammontare della donazione.

Parametro 6 – La linea di separazione fra piccoli e grandi

In molti piani di mailing c'è una linea di separazione tra il regno delle piccole contribuzioni e quello dei grandi donatori: è buona regola sapere quante persone ogni anno divengono grandi donatori, in modo tale da poter comparare tale dato con quello degli anni precedenti e poter scoprire casomai che sette degli otto nuovi donatori hanno effettuato la donazione nel mese di dicembre (prevedibile perché cade nella stagione dei nuovi donatori) e a maggio (una sorpresa che suggerisce qualcosa di buono nelle azioni di sviluppo intraprese in quel mese).

Parametro 7 – Il numero dei donatori

Confrontare il numero di donatori nel corso degli anni serve per verificare una strategia di crescita, specialmente quando si effettua una segmentazione dei donatori: si potranno seguire così sia la crescita complessiva sia quella di ogni segmento.

Parametro 8 – La ratio del mailing

Il calcolo della *ratio* (costi indiretti) del mailing consiste nel comparare entrate e costi. Specialmente nella modalità di allocazione dei costi non si inseriscono i costi principali del mailing: dove vengono inserite ad esempio le parcelle dei consulenti per piani strategici e *training* del consiglio di amministrazione? Fra i costi del mailing o in quelli organizzativi e delle risorse umane?

Parametro 9 – Quota di mercato

La “quota di mercato” di un ospedale è il rapporto tra il numero totale delle famiglie che si avvalgono di servizi sanitari e quello delle famiglie che hanno offerto contributi all’ospedale stesso. Per un college o un’università, il *market share* è la percentuale di ex allievi, genitori, professori, staff che sono donatori attivi. Per un’azienda non profit è il rapporto fra i tesserati-donatori e i partecipanti alle iniziative. È un parametro che ha un grande valore per organizzazioni leader come un’azienda non profit con una forte posizione competitiva nel proprio settore che vogliono determinare gli ordini di grandezza della competizione e misurare il proprio potenziale di crescita e visibilità.

Parametro 10 - Il ritorno sugli investimenti (Roi)

L’ultimo e il più importante tra i dieci parametri di valutazione merita un maggiore approfondimento, nonché due brevi accenni al “valore di lungo termine” e al “costo di acquisizione”.

- *Il valore di lungo termine.* È la somma dei ricavi netti derivanti da tutte le azioni di mailing in un periodo di tempo determinato diviso il numero totale dei donatori. Se, per esempio, il donatore tipo di un’azienda non profit rimane per cinque anni, si calcola il valore di lungo termine sommando tutte le entrate nette dei cinque anni ricevute dai donatori (rispetto ai quali si vuole effettuare il calcolo) dividendo poi con il numero totale dei donatori in questione. Il valore di lungo termine deve tenere conto dei ricavi ottenuti da tutte le azioni e canali di comunicazione attivati (quote dei soci, lasciti, appelli speciali al *merchandising*, *coupon* di giornali, *display* collocati in supermercati, libri). Il dato è utile quanto più è lungo il periodo preso in considerazione, (almeno cinque anni), e deve seguire precisi criteri:
 - calcolare il valore di lungo termine sia comprendendo donazioni di eccezionale entità come i lasciti (che potrebbero essere la principale giustificazione degli investimenti effettuati) sia escludendole dalla base di calcolo;

- se vi sono ricavi provenienti da non donatori (*merchandising*) vanno conteggiati separatamente.

- *Il costo di acquisizione.* Un altro dato utile è il costo di acquisizione, cioè quello che un’azienda non profit spende per reclutare un nuovo donatore: se si inviano 200mila lettere (costo 100mila euro) e mille persone rispondono (con donazioni per 40mila euro) si otterrà un costo netto del *direct mail* di 60mila euro e un costo per ogni singola acquisizione di donatore di 35 euro. La scelta se continuare o no nell’utilizzo del *direct mail* dipende dal confronto tra il “costo di acquisizione” e il “valore di lungo termine” riferito a una fascia di donatori simili: se il “valore di lungo termine” è maggiore del costo di acquisizione allora bisogna perseverare nella strada intrapresa.

Conoscendo il “valore di lungo termine” e il “costo di acquisizione”, possiamo calcolare il ritorno degli investimenti (valore di lungo termine/costo di acquisizione): tale rapporto può essere utilizzato come un indicatore semplice e immediato del funzionamento di ogni strategia ed è una delle decisioni politiche più importanti di ogni consiglio di amministrazione.

Considerazioni conclusive

In conclusione è necessario definire alcuni criteri di decisione rispetto alle varie strategie espresse. Sarà poi compito del fundraiser, del management dell’azienda non profit oppure del consulente verificare la strategia messa in atto rispetto alle reali esigenze dell’organizzazione.

a) *Rispetto alla crescita*

Il ritorno degli investimenti si abbassa. Del resto, in organizzazioni in fase di *startup* il rapporto può essere inferiore di 1:1, il che significa che un’azienda non profit effettua un investimento netto per l’acquisizione di donatori, sacrificando liquidità corrente per un futuro prossimo. I ritorni, oscillanti all’interno di un rapporto 1:1 e 3:1 rispetto agli investimenti (per esempio: 1 euro investito nella strategia di crescita può dare come ritorno al massimo 3 euro), arriveranno

dopo, quando un maggior numero di donatori permetterà economie di scala e maggiori possibilità di azioni e programmi di mailing.

b) Rispetto al coinvolgimento

Il ritorno degli investimenti è limitato, perché occorre destinare molte risorse al coinvolgimento di donatori e non donatori. C'è da tenere in considerazione che certi tipi di coinvolgimento del donatore (questionari durante telefonate o mailing con petizioni), possono favorire alti tassi di risposta dei donatori che sono però spesso controbilanciati da una donazione media più bassa. Tipicamente il rapporto tra il valore di lungo termine e il costo di acquisizione di una strategia di coinvolgimento oscilla tra 0,5:1 e 3:1.

c) Rispetto alla visibilità

È ancora più costosa del coinvolgimento, perché le azioni di mailing intraprese con l'obiettivo di elevare il profilo pubblico di un'azienda non profit non portano donazioni immediate. Mai-

ling, telemarketing o trasmissioni televisive sono spesso programmi pubblicitari travestiti da raccolte fondi. Tipicamente il rapporto tra il valore di lungo termine e il costo di acquisizione di una strategia di visibilità è di 2:1 e anche inferiore.

d) Rispetto all'efficienza

Il rapporto tipico in questa strategia tra valore di lungo termine e il costo di acquisizione è di 4:1 e anche maggiore.

e) Rispetto alla stabilità

Il rapporto tipico in questa strategia tra valore di lungo termine e il costo di acquisizione oscilla tra 2:1 e 4:1. ■

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

[Note:]

1) Ha collaborato alla redazione dell'articolo Francesco Santini, ricercatore Philanthropy Centro Studi. www.philanthropy.it.

GUIDA ALLA RIFORMA DEL DIRITTO FALLIMENTARE

Coordinamento scientifico a cura di Umberto Apice

I GIUDIZI DI ACCERTAMENTO DEL PASSIVO NEL FALLIMENTO

G. Pellegrino

Commento alle novità introdotte dalla riforma organica delle procedure concorsuali attuata con D.Lgs. 9 gennaio 2006, n. 5

La recente riforma fallimentare dedica al procedimento di accertamento dei crediti una particolare attenzione. Il decreto legislativo n. 5/2006, che ha completato la riforma dell'intera legge fallimentare, pone agli operatori problemi di particolare difficoltà vuoi per la stessa tecnica legislativa usata (inserzione di disposizioni in aggiunta o in sostituzione di altre), vuoi per il dirimente contenuto di novità che caratterizza anche questa seconda parte della riforma. L'Autore affronta anche tematiche completamente nuove, quali l'esdebitazione o i patrimoni destinati a uno specifico affare, e quelle in cui, avvalendosi del raffronto con la vecchia disciplina, analizza le soluzioni offerte dal testo novellato della legge fallimentare a tematiche e questioni che da decenni impegnano giudici e studiosi.

Pagg. 266 – € 23,00

Per ulteriori informazioni: tel. 02.4587010

Il Sole
24 ORE

Disponibile anche nelle migliori librerie

