

## DIECI STEP PER SVILUPPARE UN PIANO DI MARKETING SOCIALE

**P. Kotler<sup>1</sup>, N.R. Lee<sup>2</sup>**

1. Northwestern University
2. Social Marketing Services, Inc.

### **Sintesi e adattamento del capitolo:**

“Steps in the Strategic Marketing Planning Process”, in  
*Social Marketing – Influencing Behaviours for Good*, 2008, Sage Publications, Inc.  
pp: 31-45

### **A cura di**

**Elena Barbera, Elisa Ferro, Claudio Tortone**

DoRS – Regione Piemonte

*(Centro Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute)*

### **Abstract**

Secondo la letteratura, esiste un processo logico da seguire per sviluppare un piano di marketing sociale, sia per le organizzazioni profit e nonprofit, sia per il settore pubblico. Si inizia dall'identificazione della finalità del piano, per poi procedere con l'analisi della situazione attuale e del contesto, l'identificazione del target e la definizione degli obiettivi. L'attività di ricerca consente di approfondire la conoscenza dei destinatari, di determinare il posizionamento che si desidera dare all'offerta e di elaborare la strategia di marketing mix. Infine si sviluppa il piano di valutazione, si individua il budget e si redige il piano operativo.

### **Perché è importante un processo di pianificazione sequenziale e sistematico?**

Solo attraverso un processo sistematico di individuazione delle finalità del piano e un'analisi del mercato è possibile selezionare in modo appropriato il target di riferimento per l'intervento e solamente a seguito dell'analisi dello stesso si possono definire obiettivi realistici.

Solo attraverso lo sviluppo di strategie integrate è possibile generare un reale cambiamento di comportamento, un approccio che vada oltre la sola comunicazione (promotion), riconoscendo la necessità di individuare i benefici che il prodotto (comportamento) è in grado di promettere, gli eventuali oggetti tangibili o servizi che si possono offrire, il costo richiesto per l'adesione al comportamento e le modalità con cui renderlo facilmente accessibile.

**Tabella 2.1 - Piano di Marketing Sociale**

<p><b>Abstract</b> Breve sintesi che evidenzia l'obiettivo del piano, il target di riferimento, i principali obiettivi di marketing, il posizionamento desiderato, le strategie di marketing mix (4 P), il piano di valutazione, la definizione del budget e il piano operativo.</p>
<p><b>1.0 Contesto, Scopo e Focus<sup>1</sup></b></p>
<p><b>2.0 Analisi del Contesto</b> 1.1 Analisi SWOT: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce 1.2 Esperienze analoghe: attività, risultati ed esempi da seguire</p>
<p><b>3.0 Profilo dei potenziali destinatari</b> 3.1 Dimensione del campione 3.2 Variabili demografiche, geografiche, comportamentali e psicografiche 3.3 Livello di cambiamento (disponibilità ad aderire al comportamento)</p>
<p><b>4.0 Obiettivi del marketing</b> 4.1 Obiettivi del marketing sociale: comportamento, conoscenze e credenze 4.2 Obiettivi misurabili e definizione delle tempistiche</p>
<p><b>5.0 Barriere e benefici per i potenziali destinatari e la concorrenza</b> 5.1 Barriere percepite all'attuazione del comportamento desiderato 5.2 Potenziali benefici derivanti dall'adesione al comportamento desiderato 5.3 Comportamenti in concorrenza rispetto a quello proposto</p>
<p><b>6.0 Posizionamento</b> Come si desidera far apparire il comportamento desiderato al target di riferimento rispetto agli altri comportamenti in concorrenza</p>
<p><b>7.0 Strategie di marketing mix (4P)</b> 7.1 Prodotto: Essenziale: i benefici che i destinatari possono trarre dal comportamento desiderato Reale: il comportamento desiderato e il confronto con la concorrenza Ampliato: oggetti tangibili e servizi collegati all'offerta 7.2 Prezzo: Costi monetari, incentivi e disincentivi economici Incentivi e disincentivi non economici 7.3 Distribuzione: Dove e quando incoraggiare il target a adottare il comportamento Dove e quando acquistare qualsiasi prodotto tangibile o servizio 7.4 Promozione: Messaggi Chi veicola i messaggi Canali di comunicazione</p>
<p><b>8.0 Piano di valutazione</b> 8.1 Scopo e target della valutazione 8.2 Che cosa sarà misurato: processo, risultato e impatto 8.3 Come e quando verrà svolta la valutazione</p>
<p><b>9.0 Budget</b> 9.1 Costi per realizzare il piano di marketing , compresa la valutazione 9.2 Qualsiasi entrata o risparmio aggiuntivo previsto</p>
<p><b>10.0 Piano operativo</b> Chi fa cosa, quando</p>

<sup>1</sup> Elemento centrale su cui orientare le attività del piano.

## **STEP n.1: Descrizione del background, dello scopo e del focus del piano**

E' opportuno iniziare descrivendo il tema sociale su cui il piano sarà incentrato e sintetizzare i fattori che hanno condotto allo sviluppo di tale piano (qual è il problema? che cosa è accaduto?). Si possono includere dati epidemiologici, scientifici o derivanti da altre ricerche relative a problemi di sanità pubblica (es. l'incremento dell'obesità), questioni di sicurezza (es. l'incremento dell'uso dei cellulari alla guida), rischi ambientali (es. la disponibilità dell'acqua) o necessità che coinvolgono la comunità (es. la donazione del sangue), oltre ad eventi insoliti come uno tsunami.

### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Ogni anno nello Stato di Washington oltre 16 milioni di libbre di rifiuti sono gettati nelle strade. Altri 6 milioni di libbre sono abbandonati nei parchi e nelle aree di divertimento. Ogni anno il Dipartimento dell'Ecologia spende oltre 4 milioni di dollari in interventi che si stima riescano a raccogliere soltanto 25-35% dei rifiuti abbandonati.

Nel 2001 il Ministero dell'Ecologia ha sviluppato un piano triennale di marketing sociale con lo scopo di ridurre lo spargimento dei rifiuti e in particolare il focus riguardava l'abbandono intenzionale dei rifiuti nelle strade.

## **STEP n.2: Analisi del contesto**

In riferimento allo scopo e al focus del piano è opportuno eseguire una rapida analisi delle forze presenti nel contesto, sia interno che esterno, che possono avere un impatto o una rilevanza sulle successive decisioni strategiche. Solitamente si utilizza l'analisi SWOT (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce):

- nel contesto interno per massimizzare i punti di forza e ridurre i punti di debolezza, considerando anche fattori come la disponibilità delle risorse, le competenze, il supporto della dirigenza, le alleanze e le partnership,...
- nel contesto esterno soprattutto per evidenziare le opportunità che si possono sfruttare o i rischi da affrontare.

Quest'ultimo tipo di forze generalmente non sono controllabili da chi progetta l'intervento di marketing sociale, ma devono essere tenute in considerazione insieme agli altri fattori culturali, tecnologici, naturali, demografici, economici, politici e legali.

E' inoltre utile ricercare nella letteratura esperienze simili già realizzate, intervistare colleghi,... per conoscere ciò che è risultato efficace e gli errori da evitare.

### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

***Punti di forza:*** l'ingente multa introdotta dallo Stato di Washington per l'abbandono di rifiuti, la competenza del team sul marketing sociale, il supporto della dirigenza e delle altre agenzie di Stato,...

***Punti di debolezza:*** le risorse finanziarie limitate, la competizione derivante da altre priorità sulla sicurezza stradale previste dalle leggi (es. uso dei seggiolini per i bambini, limitazione del consumo di alcol per chi deve mettersi alla guida), la mancanza di contenitori adeguati a contenere i rifiuti nelle aree pubbliche.

***Opportunità:*** trarre vantaggio dal fatto che chi abbandona rifiuti non è consapevole dell'ingente multa prevista, considerare il fatto che molti operatori commerciali (fast-food, piccoli supermercati, produttori di bevande), che sono parte del problema, potrebbero essere potenziali sponsor della campagna.

***Minacce:*** tenere in considerazione il fatto che il problema dei rifiuti può non essere considerato una priorità e che chi sparge rifiuti può non essere sensibile alle tematiche di tutela ambientale.

### **STEP n.3: Selezione dei potenziali destinatari (target market)**

Per descrivere in modo approfondito i potenziali target a cui rivolgere l'intervento è opportuno utilizzare alcuni gruppi di variabili quali: geografiche, demografiche, psicografiche, comportamentali e stadi del cambiamento. Idealmente un piano di marketing concentra l'intervento su un target primario (finale), ma spesso si includono nelle strategie anche dei target secondari (intermedi), quali partner ed opinion leader.

In questa fase il processo decisionale prevede 3 momenti:

1. la segmentazione (suddivisione della popolazione in gruppi omogenei, ossia con caratteristiche simili);
2. la valutazione dei singoli segmenti in base ad una serie di criteri;
3. la scelta di uno o più segmenti verso cui posizionare l'offerta e per i quali elaborare le strategie di marketing mix.

#### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Sono stati individuati due target principali: coloro che spargono rifiuti e coloro che non lo fanno. I primi sono stati suddivisi ulteriormente in base a cinque comportamenti correlati.

- Motociclisti o passeggeri che gettano:
  - mozziconi di sigarette
  - contenitori di bevande alcoliche
  - confezioni di cibo o contenitori di bevande dal finestrino
- Autisti di camioncini che:
  - non coprono o non legano in modo appropriato il loro carico
  - non liberano dai rifiuti il retro del loro mezzo prima di mettersi in viaggio sulle strade

### **STEP n.4: Definizione degli obiettivi**

I piani di marketing sociale includono sempre obiettivi di comportamento - qualcosa che si desidera che il target faccia a seguito dell'intervento. Potrebbe essere un comportamento che si desidera che il target accetti, rifiuti, modifichi o abbandoni.

Per motivare i destinatari ad agire e ad aderire al comportamento proposto, in questa fase del piano è opportuno definire anche obiettivi di tipo cognitivo (che includono informazioni o fatti di cui si ritiene che i destinatari debbano avere consapevolezza) e relativi alle credenze (che riguardano i sentimenti e gli atteggiamenti).

Idealmente tutti gli obiettivi dovrebbero rispondere alle seguenti caratteristiche (S.M.A.R.T.):

**Specific** (specifici)

**Measurable** (misurabili)

**Achievable** (raggiungibili)

**Relevant** (pertinenti)

**Time** (collocati in una dimensione temporale)

Le scelte operate in questa fase guideranno le decisioni successive relative alle strategie di marketing mix e i criteri di valutazione, oltre ad influenzare il budget.

#### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Le strategie della campagna sono state sviluppate per sostenere tre obiettivi diversi:

- un obiettivo a breve termine per sviluppare la consapevolezza che esistono multe ingenti per chi sparge rifiuti ed un numero telefonico gratuito per segnalare le trasgressioni
- un obiettivo a lungo termine per convincere i trasgressori che le loro azioni possono essere registrate e che essi possono essere individuati
- un obiettivo a lungo termine per influenzare i trasgressori a cambiare il loro comportamento.

## **STEP n.5: Identificazione della concorrenza, delle barriere e dei fattori motivanti**

A questo punto della pianificazione si è ormai definito ciò che si desidera che i destinatari facciano e quanti di essi si ipotizza di riuscire a motivare.

In questa fase occorre comprendere che cosa il target abitualmente preferisce fare (comportamenti in concorrenza rispetto a ciò che si propone), quali barriere reali o percepite impediscono al target di aderire al comportamento proposto e ciò che eventualmente lo motiverebbe ad agire. In altre parole, che cosa pensano i destinatari dell'idea proposta? Quali sono le ragioni che attualmente impediscono loro di aderirvi? Quali strategie sarebbero efficaci?

### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Da alcuni focus group con motociclisti che dichiaravano di abbandonare i rifiuti, sono emerse diverse barriere percepite che ostacolano la messa in atto dei comportamenti proposti. Esempi: "Non butto i mozziconi di sigarette nel posacenere dell'auto per l'odore sgradevole che ne deriva", "Se vengo fermato dalla polizia e mi trovano una bottiglia aperta di birra in auto, prendo una multa pesante. Preferisco gettarla fuori dall'auto."

I fattori che potrebbero motivarli a smettere di spargere rifiuti sono così descritti: "Dovreste convincermi che chiunque può rilevare il mio gesto e che io posso essere rintracciato" "Non ero a conoscenza del fatto che la multa per chi getta mozziconi di sigaretta potesse avvicinarsi alle migliaia di dollari".

## **STEP n.6: Posizionamento desiderato**

Il posizionamento descrive come si desidera che il target veda il comportamento che gli si propone rispetto ai comportamenti in concorrenza, ossia riguarda la posizione che ci si auspica che l'offerta occupi nella mente dei destinatari.

### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Si desidera che i motociclisti siano consapevoli che i loro atti di abbandono dei rifiuti possono essere rilevati da chiunque e che le multe sono più ingenti di quanto credono. Infine l'auspicio è che essi si rendano conto che gettare i rifiuti in modo corretto sia una strategia migliore e più economica.

## **STEP n.7: Sviluppo della strategia di marketing mix (4P)**

Questa fase del piano descrive il prodotto, il prezzo, la distribuzione e le strategie di promozione. Questo insieme di elementi, che costituiscono il marketing mix, rappresenta anche l'insieme dei fattori determinanti (variabili indipendenti) utilizzati per influenzare i comportamenti (variabili dipendenti).

E' importante che il marketing mix venga elaborato nella sequenza che segue, iniziando dal prodotto e concludendo con le strategie di promozione che si possono definire solo dopo che il target è a conoscenza del prodotto, del prezzo e delle modalità di accesso.

### **PRODOTTO**

Si possono distinguere tre livelli di prodotto:

- il **prodotto essenziale** consiste nei principali benefici che il target crede di ottenere come risultato del comportamento messo in atto e quelli che il piano di marketing mette in evidenza.

- il **prodotto reale** descrive il comportamento desiderato in termini più specifici, ad esempio focalizzando l'attenzione sui benefici/vantaggi che lo differenziano dai comportamenti concorrenti.
- Il **prodotto ampliato** consiste in tutti gli oggetti tangibili o servizi inclusi nell'offerta (comportamento) proposta al target.

***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

È stato attivato un nuovo servizio, un numero telefonico gratuito, per raccogliere le testimonianze dei motociclisti che segnalano le persone che buttano rifiuti fuori dai veicoli o perdono dei materiali da carichi non ben fissati. A seguito della telefonata, dopo un paio di giorni viene inviata, dalla polizia, una lettera al proprietario del mezzo segnalato in cui si informa che il soggetto è stato visto da un cittadino nell'atto di spargere rifiuti un certo giorno in un determinato luogo. La lettera inoltre informa che se il soggetto fosse stato visto dalla polizia avrebbe dovuto pagare una multa pari a 1.025 dollari.

**PREZZO**

La definizione della strategia di prezzo deve tener conto dei principali costi che il target associa all'adesione al comportamento proposto sia in termini economici che in termini non monetari (es. tempo, energie, fatica, costi psicologici,...).

***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Si è dato grande risalto alle multe per coloro che spargono o abbandonano rifiuti attraverso tutti canali di comunicazione, suddividendole per i diversi comportamenti (es. gettare mozziconi di sigaretta 1.025 dollari, contenitori di cibi o bevande 103 dollari,...).

**DISTRIBUZIONE**

Si tratta principalmente di dove e quando il target aderirà al comportamento proposto o acquisterà eventuali oggetti tangibili associati ad esso oppure fruirà dei servizi collegati alla campagna. La distribuzione si riferisce inoltre ai canali distributivi e alle relative strategie di gestione.

***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Il numero telefonico gratuito è attivo 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. I sacchetti per i rifiuti con la stampa delle multe per i trasgressori sono stati distribuiti in diversi luoghi quali ad esempio i fast-food e le agenzie di noleggio auto ed inseriti nelle lettere inviate ai cittadini segnalati attraverso il numero telefonico.

**PROMOZIONE**

In questa fase si definiscono le strategie di comunicazione persuasiva che riguardano i messaggi chiave (ciò che si desidera comunicare), i soggetti che li invieranno (testimonial, portavoce, partner,...) ed i canali di comunicazione (dove i messaggi appariranno). Insieme alla scelta degli slogan, queste decisioni concorrono allo sviluppo del piano di promozione che assicura che il target conosca l'offerta (prodotto, prezzo e distribuzione), creda nei benefici che vengono proposti e sia motivato ad agire.

***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Lo slogan scelto per la campagna è stato inserito su tutti i materiali grafici e veicolato attraverso tutti i canali: televisione, radio, affissioni, sito web,...

## **STEP n.8: definizione di un piano per il monitoraggio e la valutazione**

Il piano di valutazione consente di delineare quali misure verranno utilizzate per valutare il successo dell'intervento e quando queste misurazioni dovranno essere eseguite.

Solitamente la valutazione misura tre aspetti:

- *il processo* – le attività della campagna
- *il risultato* - la risposta del target in termini di cambiamento di conoscenze, credenze e comportamenti
- *l'impatto* – contributo della campagna al raggiungimento dell'obiettivo del piano

### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Attraverso una ricerca sono state valutate la consapevolezza dell'esistenza di ingenti multe per chi sparge rifiuti e la conoscenza della disponibilità del numero telefonico gratuito per segnalare i trasgressori. Si è inoltre valutato il numero di chiamate effettuate dai cittadini.

## **STEP n.9: definizione del budget e reperimento dei finanziamenti**

Sulla base dei benefici e delle caratteristiche del prodotto, degli incentivi economici, dei canali di distribuzione, delle strategie di promozione e del piano di valutazione individuati, è opportuno definire i finanziamenti necessari e confrontarli con le potenziali fonti di finanziamento disponibili. L'obiettivo è di giungere alla presentazione di un solo piano di budget definitivo, con le fonti sicure di finanziamento e con gli eventuali contributi dei partner.

### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

I costi più ingenti sono relativi alla realizzazione della campagna pubblicitaria (televisione, radio e cartellonistica). Altri costi aggiuntivi comprendono la cartellonistica presso le strutture pubbliche e la gestione del numero telefonico gratuito. I finanziamenti per la stampa delle multe sui sacchetti dell'immondizia, per la loro distribuzione, per la cartellonistica nei punti vendita e per l'acquisto degli spazi pubblicitari sui media provengono dai partner e dagli sponsor.

## **STEP n.10: definizione di un piano operativo**

Il piano è corredato da un documento che specifica chi fa cosa, quando e per quanto tempo, trasformando le strategie di marketing in azioni specifiche. Esso fornisce un'immagine chiara delle attività di marketing, delle responsabilità, delle tempistiche e del budget. Solitamente viene fornito un elenco delle attività dettagliate relative a tutto il primo anno della campagna, con riferimenti più ampi agli anni successivi.

### ***ESEMPIO: Piano per la riduzione dei rifiuti abbandonati per le strade nello Stato di Washington***

Per questa campagna triennale sono state individuate tre fasi:

I anno - acquisizione di consapevolezza;

II e III anno - acquisizione di consapevolezza ed elementi aggiuntivi che sono fondamentali per il cambiamento delle credenze e del comportamento.

Un comunicato stampa del Dipartimento dell'Ecologia, nel maggio del 2005, riporta i risultati della campagna: dal confronto dei dati emersi da una ricerca condotta nel 2004, con quelli di una ricerca simile condotta nel 1999, si è rilevata una diminuzione del 24% dei rifiuti abbandonati impropriamente. Questo significa che nella città di Washington si sono ridotti i rifiuti nelle strade di circa due tonnellate, corrispondenti a circa 4 milioni di dollari di risparmio economico per la loro raccolta. Infine, si è registrato il numero di chiamate al numero gratuito che in media si è attestato intorno a quindicimila all'anno.

## IN QUALI FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE SONO UTILI LE RICERCHE DI MARKETING?

Come evidenziato nella tabella 2.2, la ricerca ha un ruolo importante nello sviluppo di ogni fase e se viene utilizzata in modo opportuno può creare la differenza tra un piano efficace ed uno mediocre. E' fattore di successo in ogni fase del processo in quanto fornisce approfondimenti critici sui potenziali destinatari, sul "mercato" di riferimento e sulle realtà organizzative.

**Tabella 2.2 - Sintesi delle fasi del piano di marketing sociale associate alle tipologie di ricerca**

