

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Parte Prima</b> .....	6
1-Che cosa intendiamo con marketing sociale?.....	6
1.1 Marketing e comunicazione sociale .....	6
1.2 Il marketing per la salute.....	13
1.3 Le differenze con il marketing commerciale .....	14
1.4 Il marketing mix.....	22
1.5 Il piano di marketing .....	29
2-Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa .....	34
2.1 La comunicazione d'impresa .....	34
2.2 La responsabilità sociale d'impresa (RSI) .....	38
2.3 La <i>corporate philanthropy</i> .....	39
2.4 Il bilancio sociale .....	41
3-La Comunicazione Sportiva .....	46
3.1 L'audience delle Paralimpiadi .....	49
3.2 Il caso del CSI.....	50
4-Il sistema filantropico negli Stati Uniti e in Italia .....	55
4.1 Accenni sul sistema americano .....	56
4.2 Il concetto di Stato Sociale.....	59
4.3 Cenni sulla situazione italiana.....	62
4.4 Alcune statistiche .....	64
<b>Parte seconda</b> .....	68
5-Leghe e società professionistiche e il Marketing sociale .....	68
6-La situazione in America .....	74
6.1 Il caso di NBA Cares .....	75
7-La situazione in Italia .....	96

7.1	Lega Basket.....	98
7.2	Virtus Pallacanestro .....	103
7.3	Lega Calcio .....	108
7.4	Bologna F.C. ....	113
7.5	AFC Fiorentina .....	114
<b>Conclusioni .....</b>		<b>119</b>
<b>Bibliografia .....</b>		<b>121</b>
<b>Sitografia.....</b>		<b>124</b>
<b>Appendice .....</b>		<b>125</b>

## Introduzione

Il marketing sociale è una disciplina che si è sviluppata enormemente dagli anni Settanta in poi, ottenendo un'importanza sempre maggiore, soprattutto in alcuni campi (come sanità pubblica, servizi sociali e protezione dell'ambiente) nei quali questa disciplina è stata utilizzata con grande efficacia nel corso degli anni.

Il punto di partenza di qualsiasi riflessione riguardante il marketing sociale non può che essere una semplice domanda che alcuni studiosi si sono posti sin dai primi sviluppi di questa disciplina: per quale motivo non possono essere utilizzati gli strumenti del marketing commerciale (che normalmente hanno come obiettivo quello di vendere prodotti) per vendere invece idee e comportamenti? La risposta che Philip Kotler e Gerald Zaltman (1971) si sono dati è che non c'è ragione per non farlo, in quanto non è necessario cambiare le strategie ma piuttosto cambiare quelli che sono gli obiettivi della campagna di marketing.

Il marketing sociale, come vedremo successivamente, si differenzia infatti da quello commerciale soprattutto per quanto riguarda gli obiettivi di chi fa marketing, che non lo fa per ottenere un beneficio personale, ma lo fa per migliorare le condizioni di una parte o della totalità della società (Andreasen, Kotler, 1998).

E' il contesto sociale, in tal caso, che dà rilevanza ad una determinata politica o situazione ed è poi, in conseguenza di ciò, che le diverse istituzioni od associazioni decidono di promuovere una determinata campagna di marketing sociale, per far conoscere una problematica o introdurre e/o rafforzare un determinato cambiamento da parte della popolazione stessa.

Tutte le componenti del processo sono quindi fondamentali nell'ottica del marketing sociale: da un lato le istituzioni od associazioni, che vogliono o aumentare la consapevolezza nei confronti di una determinata problematica o abituare ad un determinato comportamento i membri della comunità; dall'altro lato, la comunità stessa, che non diventa solo la beneficiaria della campagna di marketing, ma ne è anche l'ispiratrice, avendo la possibilità di indirizzare le istituzioni verso quelle che sono le tematiche ritenute più rilevanti.

La questione economica, pur essendo comunque importante, anche perché le campagne di marketing sociale hanno ovviamente necessità di risorse per essere create,

viene quindi messa in secondo piano: un'istituzione pubblica che, per esempio, realizza una campagna per la promozione dell'utilizzo del profilattico, ha in primo luogo l'obiettivo di modificare un comportamento e migliorare l'informazione e le condizioni delle persone che vivono nella comunità.

Allo stesso tempo, se la campagna funziona, si può ottenere anche un beneficio economico: nell'esempio precedentemente citato, può essere rappresentato dai minori costi per la sanità pubblica o privata, legati ad una diminuzione dei casi di gravidanze indesiderate e di malattie sessualmente trasmissibili.

L'intento iniziale di questo elaborato era quello di mettere in risalto la specificità del sistema filantropico americano, che favorisce utilizzi particolari del marketing sociale: per fare ciò, si voleva analizzare il caso di una grande organizzazione sportiva statunitense e di come essa, intrecciando queste due componenti, sia riuscita a costruirsi un'immagine sociale molto precisa e connessa a quelle che sono le tematiche maggiormente rilevanti per i suoi pubblici di riferimento.

Sono quindi stati compiuti diversi tentativi per riuscire ad accedere direttamente alle attività di una delle grandi associazioni sportive americane, tentativi che però sono stati vani; questa impossibilità di ottenere un accesso approfondito ha portato ad un cambiamento della struttura dell'elaborato, che, invece di essere focalizzato su un caso specifico, lo utilizza come metodo di comparazione per gli altri casi proposti, relativi all'Italia.

Per rendere questa comparazione maggiormente efficace, è stato necessario comprendere e costruire una cornice generale, per tentare non solo di spiegare per quale motivo delle leghe sportive professionistiche possano utilizzare efficacemente il marketing sociale, ma anche per poter analizzare in modo costruttivo quelle che sono le differenze tra i diversi casi presi in esame.

Abbiamo così selezionato alcuni casi specifici, sia negli Stati Uniti d'America che in Italia, per vedere se e come il marketing sociale sia stato utilizzato, in che modo, con quali obiettivi e quali risultati.

Questo elaborato si può, teoricamente, suddividere in due parti. Nella prima abbiamo cercato di ricostruire il quadro complessivo entro cui si colloca il marketing

sociale, per rintracciarne elementi utili per le analisi dei casi selezionati in seguito. Non essendo, infatti, presente una bibliografia specifica sul suo utilizzo da parte di squadre o leghe sportive professionistiche, la scelta è stata quella di introdurre alcuni concetti fondamentali che possono servire come quadro di riferimento e che verranno poi utilizzati (nella loro totalità o solo in parte) per costruire e spiegare l'analisi dei singoli casi analizzati nella seconda parte.

Inoltre, in considerazione del fatto che si vuole proporre un confronto fra un caso statunitense e altri italiani, ci siamo interrogati su come e in che misura i differenti utilizzi del marketing sociale siano influenzati dalle diverse tradizioni: filantropica negli Usa e collegata allo Stato sociale in Italia. L'ipotesi è che la comprensione di queste questioni possa aiutarci a formulare interrogativi forse nuovi circa l'esportazione della forma marketing a temi di carattere sociale

Inizialmente si è preso in esame quello che consideriamo un caso di eccellenza (NBA Cares), in quanto direttamente collegato alla tipologia di marketing sociale connessa con il sistema statunitense, seguito, nell'analisi, dai casi italiani, collegati tra loro per ragioni sportive (come la Lega Basket, diretto corrispondente italiano della NBA) o per importanza anche mediatica all'interno del paese (Lega Calcio).

Infine, sono stati inclusi due casi specifici riguardanti club italiani di calcio (l'AFC Fiorentina e il Bologna FC), scelti in quanto, pur possedendo caratteristiche simili (a partire dall'importanza della società fino alle caratteristiche delle città che le ospitano), essi hanno compiuto scelte completamente opposte per quanto riguarda la possibilità di utilizzare il marketing sociale.

Un'ulteriore scelta è, invece, ricaduta sulla Virtus Bologna, analizzata in quanto facente parte della Lega Basket: la società, infatti, opera, proprio come il Bologna FC, all'interno della città emiliana. Questa scelta ha quindi permesso anche una comparazione (pur essendo società che fanno riferimento a sport e dunque a pubblici differenti) riguardo alle iniziative (o all'assenza delle stesse) all'interno della medesima realtà.

## **Parte Prima**

### **1 Che cosa intendiamo con marketing sociale?**

#### **1.1 Marketing e comunicazione sociale**

Come già spiegato nell'introduzione, prima di iniziare ad analizzare qualsiasi tipo di casistica specifica, è necessario definire e spiegare la materia di cui stiamo trattando. Trovare una definizione univoca e comune di che cosa si intende con il termine marketing sociale non è affatto semplice. Per introdurre il discorso, possiamo utilizzare quella di Philip Kotler (1998), che lo definisce come una disciplina che, utilizzando le tecniche e le strategie del marketing commerciale, vuole influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui (per esempio se la campagna promuove esami medici per la diagnosi preventiva di determinate malattie, come potrebbe essere il tumore al seno) o per la società nel suo complesso (pensiamo per esempio alle campagne che spingono a non guidare quando si è sotto l'effetto di alcolici o di altre sostanze stupefacenti).

Le campagne di marketing sociale hanno dunque, sotto diversi punti di vista, e in particolare nell'ipotesi introdotta da Kotler, caratteristiche molto simili, se non addirittura identiche a quelle del marketing commerciale, con la sola differenza del motivo per il quale queste campagne vengono organizzate. Chiunque può, in linea teorica, utilizzare il marketing sociale: possono usarlo organizzazioni, istituzioni, imprese o anche singoli individui. L'unica caratteristica fondamentale è che, appunto, esso cerchi di promuovere un cambiamento nei comportamenti e nelle abitudini per ottenere un miglioramento delle condizioni di vita all'interno della società.

Il suo ambito di applicazione è, quantomeno in linea teorica, estremamente ampio, in quanto, come detto, include qualsiasi tentativo di cambiare un comportamento sociale, indipendentemente dalla dimensione (in numero di persone) del cambiamento stesso.

E' però, allo stesso tempo, errato pensare che il marketing sociale possa essere utilizzato e, soprattutto, sia utile in qualsiasi situazione: prima di considerare la realizzazione di una campagna di questo tipo, è necessario in primo luogo chiedersi se si hanno i fondi e le risorse necessarie; il secondo passo deve invece portare a chiedersi se la tematica sia adatta ad essere sviluppata in questo modo (Kline Weinreich, 2011).

La questione economica è sicuramente la prima che deve essere considerata, ponendosi una semplice domanda: esistono risorse sufficienti non solo per organizzare una campagna, ma soprattutto per organizzare una campagna che sia efficiente e produca risultati? Infatti, soprattutto per quanto riguarda le piccole associazioni, considerare il proprio budget a disposizione è fondamentale in una scelta di questo tipo: se le risorse sono scarse, è meglio investirle in altri settori (per esempio assumendo maggior personale) piuttosto che in una campagna di marketing che potrebbe non essere efficace.

E' anche fondamentale considerare la tematica sulla quale si vuole concentrare l'attenzione del proprio pubblico-target: le campagne di marketing sociale, infatti, sono ritenute particolarmente efficaci per sostenere o influenzare un comportamento sociale, per aumentare l'utilizzo di un programma o per aumentare il livello di soddisfazione di chi utilizza un determinato servizio; non vengono, invece, ritenute particolarmente efficaci quando le tematiche sono più complesse, per esempio per quanto riguarda problemi non legati al controllo individuale (come per problematiche genetiche) o per soggetti con problemi di dipendenza (Kline Weinreich, 2011).

E' altresì importante, per chiunque voglia utilizzare i principi del marketing sociale, individuare immediatamente quale sia il proprio target di riferimento: se questo procedimento è estremamente rilevante per quanto riguarda il marketing commerciale, in quello sociale è la base per qualsiasi tipo di ragionamento. Pensare che una campagna di marketing sociale possa funzionare se rivolta ad un pubblico indefinito e generico è più che altro un'utopia.

E' necessario dunque, prima di iniziare qualsiasi tipo di progettazione, circoscrivere bene il tema che si pensa possa interessare, per poi concentrarsi sulla specifica fetta di popolazione che si vuole raggiungere.

E' a questo punto che i procedimenti del marketing sociale cambiano rispetto a quello commerciale: è evidente che è l'organizzazione che promuove e finanzia una campagna a scegliere di porre la propria attenzione su una tematica specifica, ma allo stesso tempo è fondamentale sapere sin dal principio dello sviluppo della campagna stessa quali sono le opinioni delle persone che si vuole influenzare (Kline Weinreich, 2011), prestando quindi molta attenzione a condurre un'attenta fase di *insight* analitico.

E' infatti stato studiato come il marketing sociale sia maggiormente efficace nel momento in cui esso si pone come obiettivo di puntare al cambiamento o all'introduzione di un comportamento che non viene percepito come particolarmente importante da parte del gruppo interessato (Kotler, 1998): ciò vuol dire che, se si vanno a toccare tematiche che stanno particolarmente a cuore alle persone, esse tendono ad essere più restie al cambiamento.

Può quindi essere utile, a questo punto, chiedersi quali possano essere l'importanza ed il ruolo del marketing in termini di costruzione dei problemi sociali e della loro rilevanza in relazione all'agenda della popolazione e dei media. All'interno di questo ragionamento, Hillgartner e Bosk (1988) hanno definito i problemi sociali non come specchi di condizioni sociali obiettive, ma piuttosto come proiezioni di sentimenti collettivi. Questa distinzione fondamentale permette loro di sottolineare come il successo (nell'ottenere attenzione da parte dell'opinione pubblica) di un problema sociale non dipende solo dalle sue caratteristiche intrinseche, ma anche dalla percezione che l'opinione pubblica ha di esso: i problemi sociali devono, in un certo senso, imporsi e "competere", sia per entrare che per rimanere nell'agenda pubblica. Il loro successo è legato a una serie di variabili (come la novità, la drammaticità o la situazione politica e culturale) che possono farli entrare all'interno delle sfere di interesse delle differenti arene e del pubblico generale. Questa visione propone quindi un approccio sfaccettato nella definizione di quali siano i problemi sociali che possono essere affrontati con successo attraverso l'utilizzo delle tecniche del marketing sociale.



Questa problematica può anche essere analizzata da un punto di vista molto differente, proposto in particolare da Kotler, che tende ad applicare al marketing sociale le stesse strategie utilizzate in quello commerciale. Alla base di questa tipologia di ragionamento sta la considerazione che le strategie di marketing sociale possano essere efficaci solo se applicate su temi che abbiano già una propensione al cambiamento da parte del gruppo-target. Nel caso in cui, invece, andassero a toccare tematiche particolarmente delicate, con alla base valori considerati come fondanti dalla comunità di riferimento, provocherebbero probabilmente delle resistenze al cambiamento, rendendo dunque una campagna di marketing sociale non solo poco efficace, ma anzi probabilmente inutile.

A tale proposito, lo stesso Kotler (2002) fa riferimento a processi di *bottom-up*: è la comunità che, direttamente, indica quelle che sono le tematiche ritenute più importanti e/o quelle sulle quali è possibile tentare di proporre un cambiamento. Il limite di questa teoria è legato al fatto che essa lascia intendere che sia possibile utilizzare efficacemente le teorie del marketing sociale solo ed esclusivamente su tematiche che già incontrino una sorta di *customer satisfaction*. In questo modo si vengono, ovviamente, a limitare non solo i problemi sociali potenzialmente affrontabili, ma anche quella che è l'influenza di una teoria come il marketing sociale.

In tale prospettiva, si deduce quindi che una campagna debba essere creata sin dal principio dal punto di vista dei clienti: è necessario chiedere loro quale sia la loro opinione per quanto riguarda una tematica precisa ma, soprattutto, chiedere loro di che cosa hanno bisogno per ottenere un cambiamento del loro comportamento nei confronti di una tematica specifica (Kline Weinreich, 2011).

Gli esempi che si possono fare per meglio spiegare questo concetto sono molteplici: pensiamo per esempio ad un fenomeno di grande rilevanza negli Stati Uniti d'America, vale a dire l'alto numero (soprattutto nelle fasce più basse della popolazione) di gravidanze di adolescenti. Se l'obiettivo di una campagna di marketing sociale è quello di diminuire il numero di gravidanze, colpendo direttamente quelle che sono le opinioni degli adolescenti, sarà necessario calibrare la propria campagna verso un obiettivo realistico. Sostenere, infatti, l'astinenza come unico metodo di contraccezione avrebbe probabilmente pochi effetti ed anzi difficilmente riuscirebbe ad ottenere l'attenzione del proprio target di riferimento, pur ottenendo con grandi

probabilità il consenso da parte degli adulti della comunità; la scelta più saggia sarebbe probabilmente quella, per esempio, di sensibilizzare nei confronti dell'uso di differenti tipologie di contraccezione, magari concentrandosi nello specifico (in modo da non bombardare e confondere con troppe informazioni) su quella più conosciuta al pubblico, vale a dire il preservativo.

E' inoltre estremamente importante sottolineare come una campagna sociale non deve, a prescindere, emettere giudizi negativi: in una casistica come quella appena descritta, sarà sempre necessario prendere in considerazione anche quelli che sono i valori più importanti all'interno di una comunità.

In particolare, tornando all'esempio esposto precedentemente, non si potrà dimenticare, in un ragionamento che voglia aumentare l'utilizzo di contraccettivi per diminuire le gravidanze giovanili, quanto sia radicata la religione nella comunità di riferimento, quale essa sia e quali siano le opinioni presenti al suo interno nei confronti della contraccezione. Ma, ed è appunto questa la particolarità del marketing sociale, tutto deve essere fatto sempre in considerazione di due questioni: l'obiettivo finale che si vuole raggiungere e la soddisfazione dei propri clienti, in questo caso gli adolescenti.

L'obiettivo che deve sempre essere al centro di qualsiasi ragionamento è quello di aumentare la conoscenza all'interno di un gruppo specifico (gli adolescenti), attirando la loro attenzione e spingendoli a cambiare i propri comportamenti (incentivandoli ad utilizzare il preservativo); questo deve essere fatto anche a costo, magari, di inimicarsi alcuni adulti ed in generale le componenti maggiormente conservatrici della comunità alla quale si fa riferimento, che però, in questo caso, non rappresenterebbero il target di interesse per la campagna di marketing.

Allo stesso tempo non è possibile dimenticare come le campagne di marketing sociale non siano infallibili, anzi; anche una campagna realizzata in modo perfetto non garantisce comunque di ottenere risultati. Un'altra considerazione che può aiutare è, però, rappresentata dalla possibilità di prendere in considerazione tre componenti differenti, riguardanti i cambiamenti che si vuole ottenere, sulle quali poi costruire la campagna (Kotler, 1998): se essi sono a basso oppure elevato grado di coinvolgimento; se sono definiti nel tempo oppure continuativi; se coinvolgono il singolo o un gruppo di

persone. E' stato dimostrato come i cambiamenti che coinvolgono il gruppo, che vogliono essere continuativi e che sono ad alto grado di coinvolgimento sono i più difficilmente realizzabili in modo efficace anche da parte di una strategia di marketing sociale teoricamente perfetta.

In questo contesto, infatti, non possiamo dimenticarci di come, in questa prospettiva economicistica del marketing sociale, si consideri che siano sempre gli individui che devono mettere in pratica il cambiamento, come detto anche in precedenza, e che quindi siano loro a dover essere al centro del ragionamento: essi saranno maggiormente restii a mettere in pratica un cambiamento riguardante un'abitudine che ritengono come particolarmente rilevante.

La prima distinzione utile da fare, a livello teorico, riguarda la necessità di proporre un cambiamento dei comportamenti continuativo o *una tantum*. Una campagna di marketing sociale dovrà assolutamente prenderne atto, in considerazione del fatto che è molto più semplice proporre un cambiamento *una tantum* piuttosto che ottenere un cambiamento su base continuativa. Per ottenere, infatti, una modifica di un comportamento in una determinata situazione, che non duri nel tempo, è necessario in primo luogo sottolineare la necessità di informare.

Uno degli esempi proposti da Kotler (1998), infatti, riguarda le campagne di vaccinazione nei villaggi africani: l'obiettivo dichiarato era quello di vaccinare il maggior numero possibile di persone ed è stato dimostrato come la presenza degli esperti di marketing, accompagnata dall'organizzazione di piccole campagne prima dell'arrivo dei medici, abbia altamente aumentato il numero di partecipazioni rispetto alle situazioni dove i medici semplicemente arrivavano un determinato giorno senza una previa comunicazione preliminare. Questa tipologia di campagna può essere estremamente utile soprattutto se si ha la necessità di far conoscere una determinata iniziativa o possibilità alla popolazione che si vuole raggiungere.

Ottenere, invece, un cambiamento continuativo nel tempo è impresa molto più complessa: se nel caso precedentemente citato, quello delle campagne di vaccinazione in alcuni villaggi africani, era necessario convincere a cambiare il proprio comportamento una sola volta (o poche volte), in questo caso invece ci si prefigge due

obiettivi complicati. Non solo si vuole che le persone abbandonino e/o cambino un comportamento che hanno, ma che lo facciano su base continuativa.

Il marketing sociale può essere utile, secondo Kotler, soprattutto nel momento in cui le tematiche al centro della campagna abbiano un basso tasso di coinvolgimento: se si vuole per esempio cambiare il comportamento delle persone riguardante un'abitudine di guida, come può essere il cambiamento di alcuni segnali stradali o l'introduzione della patente a punti. In questi casi vengono considerate particolarmente utili le campagne realizzate attraverso i mezzi di comunicazione di massa, in quanto l'obiettivo dichiarato è quello di raggiungere il maggior numero possibile di persone. È importante, però, in condizioni come queste, calibrare bene le proprie scelte: proprio perché le campagne create andranno a colpire vaste fasce della popolazione, è importante mettere in chiaro i comportamenti negativi che si vogliono cambiare e quelli positivi che si vuole promuovere, senza introdurre agli occhi del pubblico comportamenti negativi ai quali magari non aveva neanche pensato.

L'esempio proposto da Kotler riguarda le campagne di comunicazione contro la droga che volevano convincere soprattutto i giovani che non avevano ancora fatto uso di droga, cercando di disincentivarli ad iniziare; in realtà, l'obiettivo ottenuto è stato spesso opposto, in quanto giovani che non avevano mai neanche pensato di iniziare a fare uso di droghe sono stati introdotti ad essa. Il rischio è, infatti, parlando troppo della necessità di non fare uso di droghe, di creare in essi un'attrazione verso queste sostanze che prima non avevano.

Bisogna anche considerare come spesso, per quanto riguarda cambiamenti considerati estremamente importanti (consideriamo per esempio l'apertura delle scuole pubbliche alle persone di colore nell'America degli anni '50 e '60), il marketing sociale, strettamente inteso nell'ottica di Kotler, non basti e sia piuttosto necessario utilizzare la legge come metodo per imporre un cambiamento che, poi, in seguito, può essere spinto anche dall'utilizzo del marketing sociale (Kotler, 1998).

## 1.2 Il marketing per la salute

Oltre a dare una descrizione teorica di quello che definiamo come social marketing, può essere interessante descrivere in modo sintetico come questa disciplina sia stata estesamente utilizzata soprattutto in riferimento ad un ambito specifico, quello della salute. Il marketing sociale, infatti, si presta in modo particolare a trattare efficacemente tematiche di questo tipo che sono, oltretutto, più interessanti per la comunità che vogliono raggiungere, in quanto riguardano direttamente le persone e la loro vita di tutti i giorni. La comunicazione è ormai ritenuta, in questo campo, come una componente fondamentale: informare le persone è un processo dal quale non si può prescindere nel momento in cui si vogliono cambiare dei comportamenti.

La sempre maggiore importanza economica del mercato connesso alla salute rende la comunicazione ad essa connessa sempre più rilevante: una volta proposta questa considerazione, diventa ancora più rilevante, però, distinguere tra buona e cattiva comunicazione della salute, dove una ha come obiettivo il benessere psicofisico dell'individuo, mentre l'altra ha il solo scopo di fare profitti.

Attraverso una campagna della salute, che viene spesso organizzata da un governo, un ente o un'istituzione per migliorare le condizioni di salute della popolazione o di una parte di essa, si cerca di realizzare l'obiettivo di un cambiamento sociale, sia che si tratti di sensibilizzare la popolazione per quanto riguarda l'importanza di una corretta alimentazione, che per dare informazioni riguardanti alcune malattie ad incidenza particolarmente alta, come può essere il cancro.

Il marketing della salute è quindi il campo, come detto, nel quale le teorie del marketing sociale sono state utilizzate più efficacemente. Ma in questo paragrafo, più in generale, abbiamo proposto una definizione possibile, sebbene necessariamente limitata, di che cosa si intende con il termine marketing sociale e dell'importanza che queste strategie possono avere nella risoluzione di una determinata problematica all'interno della comunità.

Come vedremo in seguito, però, la definizione proposta non si può adattare perfettamente ai casi che verranno analizzati in questo elaborato. Nella seconda parte di

questa tesi, infatti, verranno analizzate casistiche che sono a metà tra il marketing sociale ed il marketing commerciale: esse, infatti, trattano certamente di tematiche sociali, ma lo fanno dal punto di vista di squadre e leghe professionistiche che, appunto, scelgono di concentrarsi su queste tematiche per ottenere, alla fine, dei maggiori profitti economici (in termini di immagine, di maggiori sponsorizzazioni o di aumento di pubblico).

I casi qui analizzati, come già detto, vogliono in un certo senso unire queste due diverse anime, all'apparenza contrastanti, del marketing: vogliono, infatti, cercare di portare benefici sia a chi vende (attraverso un ritorno di immagine) che a chi riceve (grazie alla sensibilizzazione su tematiche sociali o addirittura all'intervento diretto nel miglioramento delle condizioni di vita o nell'erogazione di un servizio).

### **1.3 Le differenze con il marketing commerciale**

A questo punto, e come già anticipato in precedenza, non è difficile dare una definizione, per quanto semplicistica in questa sede, essendo presente in quest'analisi solo di riflesso, di quello che è invece il marketing commerciale. Se, infatti, quello sociale si pone l'obiettivo di spingere la comunità a dei cambiamenti negli atteggiamenti e nei comportamenti, il marketing commerciale vuole invece ottenere dei risultati molto più prosaici: fare profitti.

Queste due forme di marketing hanno, come vedremo, caratteristiche molto diverse, ma sono unificate, come detto nel paragrafo precedente, dai metodi che utilizzano per ottenere i propri risultati. Il marketing sociale, infatti, usa le stesse tecniche di quello commerciale, ma lo fa con scopi differenti.

La tabella sotto riportata, che riprende quella rielaborata in Lalli (2008) a partire da Andreasen (2000), è particolarmente utile per introdurre quelle che sono le

caratteristiche di base del marketing commerciale e di quello sociale, comparandole e mettendo in evidenza le differenze più rilevanti.

**Figura 1 – Tabella riassuntiva delle differenze tra marketing commerciale e sociale**

<b>Social Marketers</b>	<b>Commercial Marketers</b>
Vogliono fare del bene	Vogliono fare denaro
Finanziamenti con tasse o donazioni	Finanziamenti con investimenti
Rendicontazione Pubblica	Rendicontazione Privata
Performance difficile da misurare	<i>Performance</i> misurata in termini di profitti e porzioni di mercato
Obiettivi di comportamento a lungo termine	Obiettivi di comportamento a breve termine
Spesso trattano comportamenti o idee controverse (es.: la riforma delle prigioni)	Forniscono prodotti/servizi di solito non controversi
Spesso scelgono target ad alto rischio (es.: alcolisti, tossicodipendenti, strati sociali medio -bassi e poco colti, etc.)	Scelgono target accessibili
Managers contrari ai rischi	Managers abituati ad assumere rischi
Decisioni partecipative	Decisioni gerarchiche
Relazioni basate sulla fiducia	Relazioni spesso competitive
Devono evitare	Possono cercare il

manipolazioni volte a trarre vantaggio personale a detrimento di altri	vantaggio competitivo della propria organizzazione
--	---

Nel marketing commerciale, come vediamo, l'obiettivo dichiarato non è quello di influenzare la vita dei soggetti-target dell'azione di marketing: è, al contrario, quello di ottenere il massimo beneficio economico per chi vende.

E' quindi il loro obiettivo ciò che differenzia maggiormente queste due tipologie di marketing (Andreasen, 1995): cercare di ottenere un profitto economico è completamente diverso rispetto al tentativo di influenzare positivamente la società. Non che una scelta escluda necessariamente l'altra, ma possiamo considerare questa come un'importante distinzione.

In conseguenza di ciò, è differente anche il destinatario dei vantaggi ottenuti in seguito ad una strategia di marketing: nel caso di quello commerciale, infatti, chi ottiene beneficio è l'organizzazione che promuove una determinata campagna di marketing, in quanto, in linea teorica, otterrà maggiori vendite del proprio prodotto e di conseguenza maggiori introiti economici; nel caso del marketing sociale, invece, i benefici saranno generali, riguarderanno tutta la società (o parte di essa), in quanto solitamente queste tipologie di campagne si concentrano su tematiche di interesse comune.

Le campagne di marketing sociale, infatti, pur concentrandosi solitamente su una porzione della popolazione, migliorando le condizioni di una parte puntano ad ottenere un miglioramento delle condizioni della società nel suo complesso.

La conseguenza di obiettivi completamente diversi è rispecchiata nel differente modo di considerare i soggetti che fanno parte del proprio target: essi, infatti, non vengono presi in considerazione in quanto persone, ma piuttosto in quanto acquirenti di una determinata merce. La loro vita è interessante, per chi crea la campagna, solo nel momento in cui aiuta a comprendere quelle che sono le loro abitudini di acquisto: l'attenzione non sarà, in ogni caso, nel cercare di cambiare abitudini errate, in quanto non c'è giudizio, interesse etico o preoccupazione per la salute dei consumatori nelle scelte di chi costruisce campagne di marketing commerciale.



L'obiettivo in questo caso sarà quello di studiare le abitudini (giuste o sbagliate che siano) del proprio target di riferimento in modo da utilizzarle per costruire intorno ad esse le proprie scelte strategiche, per realizzare più efficacemente il proprio obiettivo che è, come detto, quello di vendere più prodotti possibili.

A questo punto può essere utile introdurre, per meglio sostenere questa comparazione, alcune definizioni di marketing commerciale. L'accento sulla questione economica è particolarmente rilevante nella definizione proposta dall' American Marketing Association (cit. in Di Stasi, 2001, p. 13):

“Il marketing è l'esecuzione delle attività economiche che dirigono il flusso dei beni e dei servizi dal produttore al consumatore o utilizzatore”.

In questa definizione vengono molto bene introdotti alcuni concetti fondamentali del marketing, in primo luogo la relazione molto forte che si viene a creare tra produttore e consumatore. Il marketing, infatti, punta a rafforzare questa relazione: per farlo, non è solo sufficiente avere un buon prodotto, ma è soprattutto importante, dal punto di vista del marketing, conoscere i desideri del pubblico al quale lo si vuole vendere.

Conoscere e selezionare il proprio target è infatti una questione fondamentale nella costruzione di qualsiasi strategia di marketing: è necessario in primo luogo segmentarlo in diversi settori in base alle caratteristiche principalmente socio demografiche, economiche e a volte anche politiche. Una volta che la popolazione è stata suddivisa, si dovrà impostare la propria campagna avendo come obiettivo chiaro quello di soddisfare al massimo i bisogni delle diverse fasce della popolazione che sono interessate ad un determinato prodotto.

Come detto, nel marketing sociale scegliere il proprio target di riferimento è un processo ancora più importante: al contrario del marketing commerciale, è praticamente impossibile immaginare una campagna di marketing sociale che si rivolga a tutta la popolazione. Una qualsiasi tematica sociale, pur interessando la totalità della popolazione, difficilmente potrà permettersi di rivolgersi a tutti senza distinzioni; nel caso in cui, invece, si voglia raggiungere indistintamente tutta la popolazione sarà

necessario o creare messaggi che vengano facilmente recepiti da parte di tutti o, ancora meglio, segmentare la propria campagna, in modo da riuscire ad attirare l'attenzione delle diverse fasce della popolazione con l'utilizzo di materiali costruiti *ad hoc*.

Una grande differenza sulla quale Andreasen (2000) attira la nostra attenzione è di tipo economico: spesso, infatti, una campagna di marketing sociale, pur avendo obiettivi molto importanti, ha risorse scarse, che possono venire dalle tasse dei cittadini, dalle donazioni private o dalle attività commerciali delle organizzazioni; per le campagne di marketing commerciale, invece, i fondi possono essere, soprattutto per le grandi aziende internazionali, previsti all'interno di una precisa strategia commerciale quale investimento per raggiungere ulteriori profitti. Per lanciare prodotti od espandere la propria quota di mercato, infatti, le imprese sono disponibili ad investire enormi quantità di denaro (Andreasen, 2000).

Se, quindi, chi fa marketing sociale ha minori risorse economiche, deve necessariamente cercare aiuto, se vuole che il proprio messaggio arrivi efficacemente: l'aiuto richiesto è, spesso e volentieri, non limitato a questioni strettamente economiche, ma riguarda anche aspetti pratici connessi con l'organizzazione della campagna, come possono essere il design di loghi o manifesti o l'utilizzo di membri dello staff per le più svariate attività.

L'aiuto che spesso chi fa marketing sociale ottiene all'esterno della propria organizzazione di riferimento può essere di tipologie differenti: questo aiuto può arrivare da organizzazioni governative o non governative, da altre associazioni ed anche, paradossalmente, dal settore commerciale.

Andreasen (2000) delinea le due ragioni principali per le quali il settore commerciale si potrebbe interessare alla realizzazione di campagne di marketing sociale.

La prima riguarda le risorse: il marketing commerciale ha le risorse, il personale e anche, elemento da non sottovalutare, l'abitudine a costruire efficaci campagne di marketing che, spesso, le organizzazioni che fanno marketing sociale faticano ad avere. Il sostegno che può venire potrebbe dunque essere considerato come logistico, di condivisione di risorse e conoscenze. Quello che è cambiato, nel punto di vista delle

organizzazioni commerciali, è il modo di vedere e considerare sia le tematiche sociali che le organizzazioni che le promuovono: esse hanno, infatti, evidenziato come ci siano motivazioni importanti per investire in questi ambiti, portando ad una sorta di razionalizzazione di quelle che sono le risorse che già, in altre forme, venivano investite in questo campo.

Infatti, anche prima le organizzazioni commerciali donavano somme di denaro alle diverse organizzazioni sociali che, una volta ricevuto il denaro, potevano gestirlo come meglio preferivano. Si è però notato come, dal punto di vista delle organizzazioni commerciali, questo denaro donato potesse essere meglio utilizzato: esso, infatti, viene sempre in qualche forma dato all'organizzazione sociale alla quale lo si donava in precedenza, ma con un piccolo cambiamento. Anche le donazioni, infatti, vengono ora viste come possibilità di creare campagne di marketing commerciale: perché dare, per esempio, diecimila euro ad una organizzazione quando, con gli stessi soldi, si può organizzare un'iniziativa (per esempio una raccolta fondi) in collaborazione con la stessa organizzazione e nella quale si possono facilmente inserire aspetti di marketing classico per l'organizzazione commerciale che li dona?

Anche le iniziative sociali, in questo caso, diventano un modo per un'azienda per vendere il proprio marchio e i propri prodotti ai potenziali clienti, sia in modo diretto, per esempio attraverso campioni gratuiti distribuiti nella sede dell'evento, sia in modo indiretto, per esempio attraverso la copertura dell'evento che viene data dai media. Queste iniziative permettono quindi non solo di aumentare le vendite dei prodotti, ma anche di aumentare la percezione dell'immagine di un'impresa come attenta ai bisogni della propria comunità.

La seconda possibilità di collaborazione fra marketing commerciale e sociale è rappresentata dal fatto che le attività in questo campo, negli ultimi anni, sono notevolmente aumentate. E' da sottolineare in particolare come alcune grandi imprese commerciali hanno deciso di investire parte del loro budget, normalmente destinato al marketing commerciale, allo sviluppo di iniziative di questo tipo. I vantaggi riscontrati, infatti, sono evidenti: come detto, si migliora la propria immagine attraverso progetti tangibili, investimenti chiari e precisi nella comunità. Il miglioramento, per esempio, delle infrastrutture all'interno della comunità, può rappresentare una scelta importante per un'azienda: se un'impresa che produce cellulari finanzia il miglioramento della rete

telefonica, non solo avrà un ritorno di immagine per aver migliorato un servizio ma, di conseguenza, aumenterà anche la richiesta, da parte delle persone della comunità, dei cellulari che lei stessa produce, aumentando dunque le proprie vendite.

L' unione tra marketing sociale e marketing commerciale, tematica di particolare interesse soprattutto all'interno della riflessione proposta in questo elaborato, può creare delle situazioni particolari, in quanto si può arrivare, nel momento in cui si creano delle alleanze, ad ottenere benefici per entrambe le parti in causa.

E' sempre Andreasen (2000) che introduce quali sono i possibili vantaggi di un'alleanza di questo tipo, che nessuna delle due parti avrebbe ottenuto senza l'alleanza stessa.

Dal punto di vista delle organizzazioni commerciali i vantaggi sono, a suo parere, principalmente quattro:

- un potenziamento della propria immagine;
- un maggiore coinvolgimento da parte degli impiegati;
- un miglioramento dei legami nei confronti dei clienti;
- una maggiore efficacia nei programmi di beneficenza.

Come si può vedere, i benefici riguardano non solo la comunicazione verso l'esterno, come abbiamo visto in precedenza, ma anche la comunicazione interna. Infatti, se un lavoratore percepisce l'interesse dell'impresa per la quale lavora al miglioramento della sua vita quotidiana, sente necessariamente un maggior coinvolgimento non solo nei confronti del proprio lavoro ma anche nei confronti dell'impresa in generale.

Se, invece, consideriamo queste alleanze dal punto di vista di chi fa marketing sociale, i benefici individuati da Andreasen (2000) sono:

- maggiori risorse a disposizione per realizzare la mission dell'organizzazione;

- maggiore esposizione promozionale;
- acquisto di conoscenze e miglioramento delle strategie di marketing.

I benefici per quanto riguarda chi fa marketing sociale sono strettamente connessi a livello economico: infatti non solo la *partnership* con un'importante impresa permette di avere maggiori risorse monetarie per migliorare l'attività dell'associazione, ma anche di ottenere un'esposizione sui media nazionali e non, che sarebbe difficile da avere se ci si dovesse basare semplicemente sulle possibilità della singola associazione. Basti pensare, infatti, al maggior numero di spazi pubblicitari che si possono ottenere: è vero che questi spazi dovranno poi esser condivisi con un'organizzazione commerciale, ma bisogna anche considerare che, con la scarsità di risorse a disposizione, un'associazione che opera nel sociale non può permettersi di rinunciare a possibilità così importanti.

Allo stesso tempo si possono incontrare, però, problematiche connesse con queste collaborazioni dal punto di vista di entrambe le istanze coinvolte. Un'organizzazione commerciale, infatti, deve fare estremamente attenzione a scegliere associazioni e tematiche di marketing sociale che non vadano a contrapporsi, per quanto riguarda i valori promossi, con le caratteristiche dei prodotti dell'azienda. Anche questa considerazione, però, non può essere assoluta: a volte le grandi imprese commerciali scelgono volutamente di legare il proprio nome con associazioni che, in teoria, promuovono valori in contrasto con talune scelte aziendali. Questa decisione è dovuta alla volontà di rispondere, in un certo senso, alle accuse in modo diretto: pensiamo per esempio a tutte le campagne organizzate da McDonald's per la promozione di un'alimentazione sana. McDonald's, da sempre additata come una compagnia che vende cibo di scarsa qualità, decide di rispondere focalizzando invece l'accento sulla necessità di mangiare sano, supportando le campagne di marketing anche con scelte di cambiamenti filosofici del proprio menù, per esempio con la migliore selezione degli ingredienti, oltre che con l'introduzione di prodotti considerati sani (come l'insalata e la frutta) nel proprio menù

Dal punto di vista delle associazioni che organizzano marketing sociale, è invece fondamentale scegliere l'impresa commerciale con la quale collaborare, senza farsi affascinare dalle possibilità economiche per poi perdere, invece, capacità di effettiva persuasione nei confronti della comunità. Riprendiamo l'esempio precedente riguardante McDonald's: una *partnership* con questa organizzazione può essere utile (ed infatti viene realizzata) per organizzazioni che sono connesse con i bambini, in particolare per la necessità della ricerca per alcune malattie. In questo caso, infatti, la campagna di marketing sociale non viene influenzata, nella sua credibilità, da quelli che sono gli aspetti negativi generalmente associati al marchio di McDonald's. Una collaborazione di questo tipo sarebbe invece deleteria per un'associazione che intendesse promuovere il vivere e mangiare sano, in quanto rappresenterebbe un'evidente contraddizione in termini.

#### **1.4 Il marketing mix**

Il marketing mix ha un'importanza fondamentale nella definizione di una strategia di marketing, in quanto può facilmente essere considerato come l'ossatura alla base di una qualsiasi campagna: rappresenta un punto di partenza fondamentale, nella definizione del quale vengono fatte scelte che condizioneranno una strategia di marketing non solo dal punto di vista teorico, ma anche da quello pratico.

Il marketing mix rientra all'interno di quello che viene definito come marketing management, del quale riportiamo la definizione dell' American Marketing Association (cit. in Di Stasi, 2001, p. 14):

“Il marketing management è il processo di pianificazione e realizzazione della concezione, della politica del prezzo, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui ed organizzazioni”.

La questione particolarmente interessante per questa analisi è evidenziare come le diverse tipologie di marketing hanno tutte trovato un modo di basarsi sul marketing mix per costruire le proprie analisi, pur in considerazione del fatto che gli oggetti e gli obiettivi della campagna, ed in parte anche le strategie, possano essere completamente differenti. Pur non soffermandoci in una descrizione accurata, infatti, possiamo notare come esso viene utilizzato spesso quale strategia di marketing sociale.

E' necessario definire che cosa intendiamo con il termine marketing mix e come esso viene utilizzato nella sua forma pura, vale a dire per la creazione e progettazione di una campagna di marketing commerciale.

Il concetto di marketing mix venne teorizzato per la prima volta nel 1964 in un articolo pubblicato da Neil H. Borden (cit. in Di Stasi, 2001), in riferimento al fatto che, secondo la sua definizione, un responsabile marketing deve essere in grado di mischiare efficacemente tutti gli ingredienti a sua disposizione, in modo da ottenere la ricetta migliore per vendere più prodotti possibili. Il marketing mix da lui descritto, però, includeva numerosi fattori che, in seguito, sono stati più volte reinterpretati in varie forme da diversi studiosi, in modo da semplificarne l'utilizzo.

Nel corso dei decenni ha avuto particolare successo la scelta di E. Jerome McCarthy di raggruppare tutti questi ingredienti in quattro concetti principali, che sono poi stati ribattezzati come le "quattro P": Price (prezzo), Product (prodotto), Place (collocamento) e Promotion (promozione).

**Figura 2 - Le componenti del marketing mix**



Fonte: Business Knowledge Center [www.netmba.com](http://www.netmba.com)

In seguito sono state anche aggiunte altre P a questa analisi: People (vale a dire tutte le persone che sono coinvolte in qualche modo con un determinato prodotto o servizio, dalla sua creazione al suo consumo), Process (le procedure connesse con il prodotto e come esso raggiungerà l'utilizzatore finale) e Physical Evidence (vale a dire un'efficiente comunicazione nei confronti dei propri consumatori del livello di soddisfazione connesso ad un determinato prodotto o servizio). Per quanto anche questi aspetti possano essere interessanti, in questo elaborato ci concentreremo sulle quattro P inizialmente teorizzate da McCarthy.

Il marketing mix può essere definito come "tutto quello che risulta determinante per porre su un dato mercato un determinato prodotto o servizio in stretta relazione con gli obiettivi prefissati" (Lepore, 1999). E' chiaro in questa definizione, anche se non è esplicitato, l'obiettivo ultimo che non bisogna mai dimenticare, visto che stiamo appunto parlando di marketing commerciale: realizzare il maggior profitto possibile.

Non esiste un ordine obbligatorio da rispettare nel momento in cui si organizza una strategia di marketing, anche se il posizionamento teorico delle "quattro P" non è casuale: prima di pensare a collocare o promuovere un prodotto è necessario in primo



luogo definirlo e deciderne il prezzo. Se l'ordine di considerazione di questi aspetti è consigliato (ma non strettamente necessario), è invece obbligatorio considerarli tutti in relazione tra loro nella strategia di marketing. Non è possibile pensare di costruire una campagna di promozione del prodotto se non in stretta relazione, per esempio, con il prezzo dello stesso. Queste quattro componenti devono necessariamente essere considerate come un gruppo unico (con un obiettivo condiviso), suddiviso in parti parzialmente indipendenti che si influenzano a vicenda.

Il prodotto deve, ovviamente, essere al centro di una strategia di marketing, in quanto è ciò che si vuole vendere: se il lavoro riguardante il prodotto non è ben calibrato, sarà molto difficile creare una strategia di marketing efficiente. Esso deve essere chiaramente definito, sia che si tratti di un prodotto tangibile che di un servizio (Di Stasi, 2001). Le scelte fatte in questo campo influenzano e condizionano necessariamente quelle fatte negli altri settori del marketing mix, che, per quanto corrette ed efficaci siano state, non possono prescindere da un'efficiente gestione del prodotto. Per costruire la strategia di marketing è quindi necessario definire quelle che sono le caratteristiche principali del prodotto (o dei prodotti), cercando di implementare la capacità di attrazione che esso ha sui clienti e la sua capacità di soddisfarne le esigenze (Lepore, 1999). Esiste una numerosa serie di fattori che sono strettamente collegati al prodotto e che possono essere utilizzati dall'impresa per modificare l'immagine che il consumatore ha di esso, come, per esempio, la scelta di lasciare o meno un prodotto sul mercato, di modificarlo, cambiarne o sceglierne il nome. Le scelte possono quindi essere sostanziali (le caratteristiche del prodotto), di immagine (il packaging o il logo) o di attenzione al cliente (come la garanzia, l'assistenza ed altri servizi offerti).

Per quanto riguarda il marketing sociale, dobbiamo invece distinguere, per ottenere dei risultati efficaci, tra *augmented product* (vale a dire il servizio e gli oggetti di supporto), *actual product* (il comportamento che si vuole cambiare) e *core product* (vale a dire i benefici di salute, economici e sociali) (Fattori, French, Blair-Stevens, 2009).

Il prezzo è, fondamentalmente, la quantità di denaro che un consumatore è disposto a pagare per ottenere un determinato prodotto o servizio (Di Stasi, 2001): ma le politiche di *pricing*, vale a dire di assegnazione di un prezzo ai prodotti, non sono così semplici e lineari come si potrebbe pensare, ma diventano invece, spesso e volentieri, delle vere e proprie scelte strategiche.

Il prezzo di un prodotto, infatti, è come detto determinato da quanto un consumatore è disposto a pagare per averlo, non, come si potrebbe pensare, di quanto un consumatore deve pagarlo perché l'azienda ottenga utili dalla sua produzione e commercializzazione. Questa distinzione è fondamentale, perché è una dimostrazione di come anche la decisione riguardante il suo prezzo influenza notevolmente quella che è la percezione dell'oggetto stesso: se un'impresa produce oggetti di alta qualità, non può abbassare troppo i suoi prezzi, perché la maggiore accessibilità economica farebbe diminuire, agli occhi del consumatore, quella che è l'immagine di qualità percepita nei confronti del prodotto. Allo stesso tempo, se si produce in grandi quantità oggetti di qualità medio - bassa, è interesse dell'azienda tenere i prezzi bassi, in modo da catturare quella fascia di mercato che non ha grandi possibilità economiche.

Inoltre, per quanto riguarda le politiche di prezzo, l'azienda deve compiere molte scelte, anche in relazione alla concorrenza: se si opera, infatti, in un mercato nel quale la concorrenza è forte, le scelte di *pricing* saranno molto importanti ed indicative delle scelte dell'azienda; se, invece, la concorrenza in quel specifico ambito non è così marcata, allora l'impresa avrà maggiore libertà nelle scelte fatte in questo campo.

Il prezzo e la sua determinazione portano con sé anche un'infinita serie di scelte che devono essere compiute, come per esempio l'utilizzo o meno di promozioni e degli sconti, soprattutto se si vuole raggiungere una parte del mercato con scarso potere di acquisto o si vuole lanciare un nuovo prodotto. Oppure, soprattutto se il prodotto è di qualità, si dovranno fare chiare scelte riguardanti le garanzie proposte al consumatore, che magari è disposto a pagare di più pur di avere un prodotto dalla qualità garantita.

Nel marketing sociale, invece, per prezzo di intendono i costi, per i destinatari, per cambiare un comportamento (Fattori, French, Blair-Stevens, 2009): in questo caso è necessario non solo considerare i costi economici (per l'acquisto di prodotti o servizi), ma anche i costi non strettamente economici (nei quali devono essere inseriti il tempo,

la fatica, i costi psicologici e il disagio). Se il comportamento che vogliamo cambiare (o eliminare) è quello di fumare (Fattori, French, Blair-Stevens, 2009) l'analisi costi-benefici potrebbe essere questa: se non fumo posso perdere fascino, piacere, controllo del peso e relax, ma proteggo chi amo, ho denti più bianchi, risparmio e respiro meglio (Fattori, French, Blair-Stevens, 2009).

All'interno della definizione del marketing mix con il termine *place* si intende invece il collocamento, vale a dire il punto vendita, oltre che la distribuzione di un prodotto. Le scelte in questa fase devono infatti andare in due direzioni: non solo scegliere (o creare) i punti vendita più adatti, ma anche e soprattutto scegliere i canali di distribuzione disponibili.

Il concetto di distribuzione contiene numerosi aspetti diversi, che potremmo vedere in relazione al consumatore, alla rete di vendita e all'azienda stessa. Per quanto riguarda il consumatore, come si può dedurre, le scelte di distribuzione sono collegate alla necessità che chiunque voglia acquistare un prodotto lo riesca a fare: è importante rendere l'acquisto per un consumatore il più facile possibile, non chiedendogli di andare lui alla ricerca del prodotto, ma piuttosto di farglielo trovare a disposizione. Nei confronti, invece, dei canali di vendita, è importante che la distribuzione sia efficiente, vale a dire che i proprietari o responsabili degli acquisti riescano a comunicare facilmente con il reparto vendite dell'azienda, che deve, inoltre, provvedere ad una rapida spedizione. Il fatto di realizzare efficacemente i primi due punti è importante per l'azienda stessa in quanto aumenta la propria immagine e la propria affidabilità sia nei confronti dei diversi canali di vendita, sia nei confronti dei propri consumatori.

Il concetto di promozione, invece, include "tutte le attività indirizzate ad informare il mercato sulle qualità del prodotto – servizio e di persuaderlo ad acquistarlo" (Di Stasi, 2001). Per promozione, dunque, si intendono tutti i diversi metodi attraverso i quali un'azienda può far conoscere se stessa ed il proprio prodotto, a partire dalla pubblicità. Vengono quindi in essa racchiuse tutte le scelte che l'impresa fa per comunicare verso l'esterno: la parte, infatti, che possiamo definire come maggiormente autoreferenziale è terminata. Per quanto l'azienda abbia creato e distribuito efficacemente un prodotto di

qualità, è ora necessario comunicare verso l'esterno, per fare in modo che più persone possibili possano venire a conoscenza del prodotto.

Si possono usare, come detto, vari canali di promozione, a partire dalla pubblicità; ma non è possibile dimenticare anche l'utilità delle promozioni, delle pubbliche relazioni o della vendita diretta. E' necessario in questa fase ricordarsi del fatto che la promozione di un singolo prodotto influenza fortemente anche l'immagine di tutta l'impresa e della sua marca. Se quindi, per esempio, sono già state organizzate campagne di comunicazione, sarà utile ricongiungersi con la tipologia scelta, soprattutto in merito ai valori che si vogliono trasmettere ai possibili consumatori. Sarà importante mantenere una strategia coerente con le decisioni prese in precedenza, anche in modo da creare una più facile familiarizzazione al nuovo prodotto da parte dei consumatori che già erano clienti di altre linee di produzione della stessa impresa.

La promozione, che viene spesso percepita come la sezione più importante del marketing mix, è invece, paradossalmente, quella meno indipendente e maggiormente influenzata dalle scelte compiute nelle tre fasi precedenti. Sono, infatti, le scelte che sono state fatte per quanto riguarda il prodotto, il suo prezzo ed il suo collocamento che influenzano necessariamente la promozione dello stesso, non viceversa: non è pensabile costruire una campagna di promozione senza avere un prodotto definito da commerciare.

In relazione al marketing sociale, nel momento in cui ci si concentra sulla promozione, si ha come obiettivo quello di comunicare ai propri destinatari le caratteristiche del prodotto/servizio, il suo prezzo ed i canali di distribuzione (Fattori, French, Blair-Stevens, 2009).

Per il marketing sociale sono fondamentali anche altre due componenti: la distribuzione ed i *partners*.

Per distribuzione si intendono i canali attraverso i quali si rendono fruibili i prodotti o il programma della campagna di marketing sociale (Fattori, French, Blair-Stevens, 2009): è quindi necessario chiedersi in quali situazioni le persone pensano al problema oggetto della campagna.

Altrettanto importanti sono i *partners* (Fattori, French, Blair-Stevens, 2009), come gli enti locali, la scuola, gli imprenditori o la grande distribuzione, in quanto possono

contribuire sia a livello economico, sia a livello pratico alla riuscita di una campagna di marketing sociale.

Come detto in precedenza, possiamo considerare il marketing mix come una base sulla quale lavorare e reinterpretare i concetti di prezzo, prodotto, punto vendita (o collocamento) e promozione in modi differenti a seconda della disciplina nella quale vengono utilizzati. Possiamo, per esempio, vedere come essi possano essere utilizzati sia nella comunicazione d'impresa, sulla quale ci soffermeremo in seguito, che nel marketing sociale.

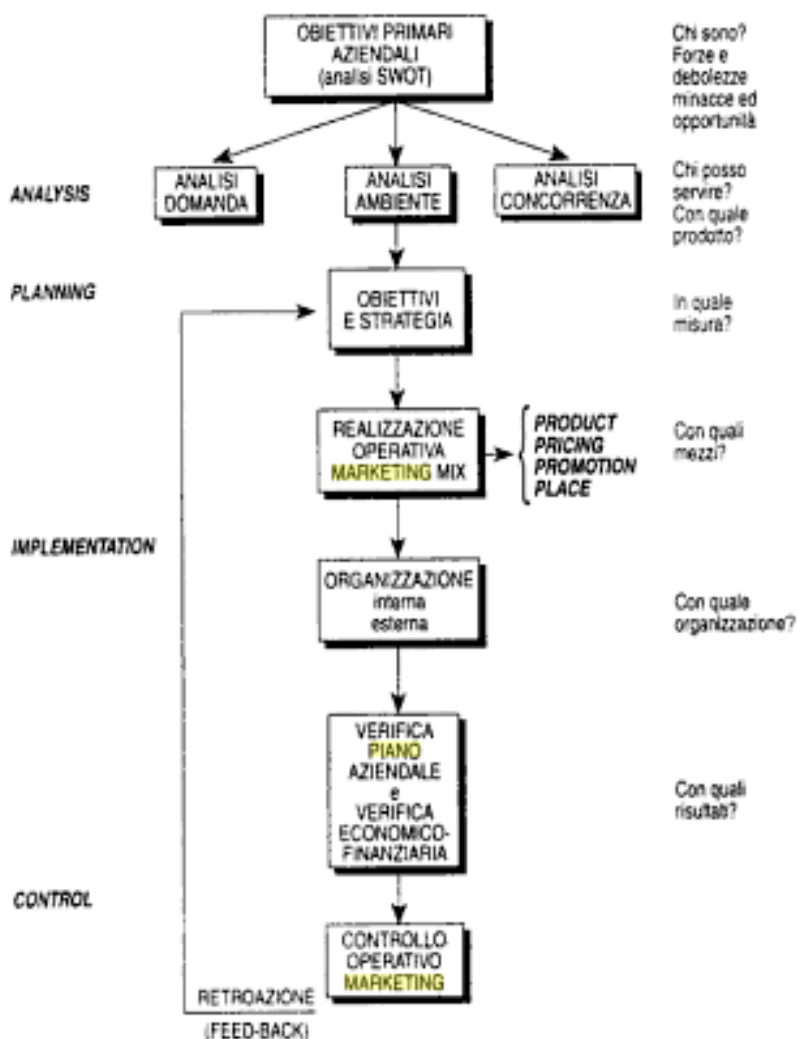
## **1.5 Il piano di marketing**

Il piano di marketing è una fase estremamente importante della costruzione di una strategia, in quanto esso permette, in un certo senso, di riassumere ed organizzare tutte le scelte compiute. Esso può essere riferito ai periodi di tempo più variabili: può essere connesso ad un periodo di tempo breve (per esempio i primi mesi della messa sul mercato di un prodotto), oppure a un medio o lungo periodo; può quindi riferirsi a mesi o ad anni.

Possiamo definirlo come “un documento redatto in forma scritta, organizzata e documentata che individua gli obiettivi di mercato di breve periodo – solitamente un anno – con i relativi programmi necessari a conseguirli” (Lepore, 1999). In pratica la funzione del piano di marketing è quella di rappresentare tutte le scelte che sono state fatte nell'ambito di un strategia di marketing, rappresentando un punto di riferimento da seguire nel momento della realizzazione pratica del progetto.

Il piano di marketing può essere diviso, come possiamo vedere nello schema riportato sotto, in quattro fasi diverse: analisi, pianificazione, implementazione e controllo.

**Figura 3 – Struttura del piano di marketing**



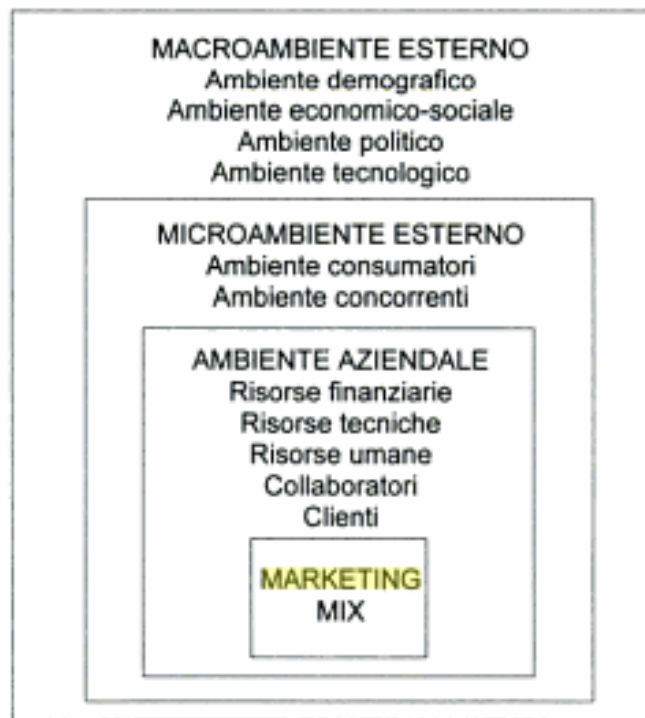
Fonte: Di Stasi, 2001

La prima fase, quella dell'analisi, punta ad un'autovalutazione da parte dell'impresa che vuole mettere in atto un piano di marketing. Essa, infatti, deve prendere in considerazione tutte le possibili variabili dei propri punti di forza, di quelle che sono le proprie debolezze in base al prodotto, all'ambiente ed al mercato (Di Stasi, 2001). Può essere utile, per favorire l'autoanalisi da parte di un'impresa e aiutare l'identificazione degli obiettivi, l'uso dell'analisi SWOT, acronimo di Strength (forza), Weakness (debolezza), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce). Con questo tipo di analisi, infatti, si vogliono evidenziare quelli che sono i punti di forza e di debolezza dell'azienda (quindi impostare un'analisi verso l'interno della stessa) e quelle

che invece sono le opportunità e le minacce che vengono dall'ambiente nel quale l'azienda si muove (vale a dire all'esterno della stessa) e che non può controllare, se non in parte.

Come detto, anche in questa fase, quindi, l'analisi non deve solo essere rivolta verso l'interno, ma deve anche rivolgersi verso l'esterno, prendendo in considerazione quelle che possono essere le differenti variabili socioculturali, economiche o tecnologiche, ma anche definendo quelle che possono essere la domanda e l'offerta (intesa come concorrenza) in relazione ad un prodotto.

**Figura 4 – Le variabili nella costruzione di un piano di marketing**



Fonte: Di Stasi, 2001

Lo schema proposto aiuta a comprendere in modo chiaro come funzioni un'analisi: essa, infatti, parte prima dalla considerazione di quello che viene indicato come macroambiente esterno, definizione che raggruppa l'analisi dell'ambiente politico, economico, sociale, demografico e tecnologico, per poi concentrarsi sul microambiente esterno, nel quale vengono analizzati i possibili consumatori e le loro abitudini, oltre che

i possibili concorrenti dell'azienda; la fase successiva porta invece l'analisi all'interno dell'azienda, nella già definita autovalutazione di quelle che sono le proprie risorse e le proprie debolezze, per poi scendere ulteriormente e concertarsi sulle scelte riguardanti il marketing mix. La fase dell'analisi diventa quindi un momento estremamente importante all'interno del piano di marketing, in quanto le considerazioni fatte in esso sono quelle sulle quali si fonderà tutta la campagna.

La seconda fase, quella di Pianificazione, è molto più estesa: essa inizia -e non vi può prescindere- da quello che si è evidenziato in fase di analisi. Parte, in fase di realizzazione, dall'analisi del proprio mercato di riferimento e dalla segmentazione dello stesso, oltre che dalla chiara definizione di quelli che sono gli obiettivi prefissati.

Questa seconda fase può, a livello teorico, essere schematicamente suddivisa in altre sette sottofasi (Mallarini, 2010):

- l'identificazione dell'oggetto/ servizio, non solo dal punto di vista dell'azienda che lo produce, ma soprattutto dal punto di vista dell'acquirente/ utente;
- esplicitazione dei risultati che l'azienda vuole ottenere;
- descrizione del sistema - prodotto, vale a dire di come l'azienda e la società si relazionano, in quel determinato momento, alla tipologia di prodotto in esame;
- analisi della domanda (sia a livello quantitativa che qualitativo);
- fase strategico – decisionale:
- definizione delle scelte di marketing mix.

La fase successiva è quella di implementazione del progetto: vengono messe in pratica, a livello sperimentale, quelle che sono le scelte di marketing che sono state fatte in sede di pianificazione (Mallarini, 2010). L'obiettivo è quello di ottenere dei risultati e dei riscontri pratici alle proprie scelte su un campione ristretto del mercato al quale ci si vuole rivolgere: in questo modo si vogliono ottenere indicazioni pratiche di che cosa funziona o non funziona nella strategia, permettendo un'ulteriore momento di analisi.

La fase di realizzazione è spesso seguita, se non addirittura eseguita in contemporanea, con quella di controllo: in quest'ultimo momento, infatti, viene in primo



luogo controllato se l'azienda può efficacemente mettere in pratica quelle che sono le strategie fino a quel momento impostate solo a livello teorico. Ma, ovviamente, essere in grado di mettere in pratica una strategia non significa che essa abbia effettivo successo ed è appunto nella fase di controllo che si studiano anche gli effetti di quelle che sono state le scelte fatte. Questa fase è importante per studiare l'efficacia del piano di marketing nella sua totalità, ma anche per studiare come e se le diverse componenti dello stesso abbiano ottenuto i risultati prefissati.

Quella appena descritta è una fase cruciale, in quanto potrebbe potenzialmente distruggere o debilitare quello che è l'impianto strategico creato. Ma la fase di controllo non è solo importante nel momento in cui si è creato un piano di marketing e si vuole vedere per la prima volta come esso funzioni effettivamente sul mercato. Essa, infatti, può essere reiterata nel tempo e diventare una forma di verifica dei risultati ottenuti o meno con quella determinata strategia, studiando se essa continua ad essere efficace o meno e mettendo in evidenza quali scelte hanno funzionato e quali possono essere, invece, i cambiamenti da apportare in modo da migliorare ulteriormente i risultati ottenuti.

## **2 Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa**

A questo punto dell'analisi, una volta data una definizione del marketing sociale, può essere utile introdurre il concetto di responsabilità sociale d'impresa. I casi trattati nella seconda parte di questo elaborato, infatti, non possono essere definiti come marketing sociale puro, in quanto si riferiscono ad iniziative messe in atto da soggetti economici che hanno comunque il profitto come loro obiettivo principale.

Nel caso, quindi, dell'utilizzo delle teorie del marketing sociale da parte delle squadre e delle leghe professionistiche, è probabilmente più corretto fare riferimento alla responsabilità sociale d'impresa. Potremmo, infatti, assimilare le leghe professionistiche ad un'impresa: in questo contesto, il loro interesse per le tematiche sociali sarebbe strettamente connesso con la volontà di migliorare la propria immagine, aumentare la fidelizzazione dei propri "clienti" nei confronti del proprio marchio, oltre che aumentare il proprio radicamento sul territorio.

### **2.1 La comunicazione d'impresa**

La comunicazione d'impresa sta aumentando in modo esponenziale, negli ultimi decenni, la sua importanza, ma le sue potenzialità non sono ancora state totalmente esplorate. Perché, se è vero che "la comunicazione è il vero tessuto connettivo che unisce il mondo della produzione al mercato" e che "è il reale terreno di coltura in cui nasce e prospera il consumo" (Fabris, 2003), è chiaro che la sua centralità nel mondo del mercato e del consumo non è ancora pienamente sviluppata, anche per una mancanza di interesse da parte di coloro che dovrebbero investire in questo senso.

E' importante, in primo luogo, definire che cosa intendiamo con il termine comunicazione d'impresa: essa, infatti, non riguarda solo tutti gli aspetti della

comunicazione diretti verso l'esterno (dalla promozione, alla pubblicità, al nome e al prezzo del prodotto), ma riguarda anche la comunicazione all'interno dell'impresa, tra i suoi vari settori, in modo da riuscire ad ottenere il miglior prodotto possibile, per poi venderlo nel migliore dei modi all'esterno.

Ai fini di quest'analisi, la comunicazione interna non è tanto importante quanto quella esterna ed è infatti su quest'ultima che andrà a concentrarsi la nostra attenzione.

Ma prima di analizzare nello specifico le varie applicazioni possibili per quanto riguarda la comunicazione d'impresa, è utile sottolineare come essa serva per costruire l'immagine dell'azienda: questo procedimento non è, come si potrebbe pensare, stabile, ma è piuttosto in continuo divenire, in quanto l'immagine percepita di un'azienda cambia a seconda di quelli che sono i cambiamenti del contesto in cui essa opera, sia a livello economico che sociale.

A questo proposito, è utile proporre la distinzione tra le differenti tipologie di immagine, che non sono necessariamente allo stesso livello di sviluppo ed importanza in tutti i casi: l'immagine di gruppo (*corporate*), quella di marca (*brand*) e quella di prodotto (*product*).

La *corporate image* “riguarda l'insieme dell'azienda, nella sua struttura economica e finanziaria, nelle sue dimensioni, nella sua storia economica e finanziaria” (Barni, 1998). Nella sua costruzione hanno particolare importanza la *corporate identity*, vale a dire le caratteristiche dell'azienda, la *legal identity*, connessa con il marchio e di valori ad esso associati e la reputazione della stessa.

La *brand image*, invece, riguarda un prodotto od una serie di prodotti. Per crearla è necessario un marchio (vale a dire un'identità visiva), un'identità di prodotto, (costituita dalle sue componenti caratteristiche) e la reputazione, in connessione con la qualità del prodotto stesso.

La *product image* è un concetto più vago e può essere riferito ad un solo prodotto o anche all'intera azienda nel suo complesso e rappresenta quell'insieme di valori ed impressioni ad essi collegati.

E' chiaro come, nel momento in cui si deve organizzare una strategia di comunicazione all'interno di un'impresa, sia fondamentale chiedersi su quale delle tre

immagini precedentemente descritte si vuole concentrare la propria attenzione e poi costruire la propria campagna di comunicazione in base alle scelte fatte.

Per quanto ormai l'importanza degli aspetti comunicativi di reazione e vendita di un prodotto siano quasi universalmente riconosciuti, non si può dire che i concetti teorici vengano poi efficacemente utilizzati. Non è raro vedere come le risorse (soprattutto a livello economico) destinate alla comunicazione siano o non sufficienti o male utilizzate: investire su un solo aspetto, come per esempio può essere il logo dell'azienda, ma poi non costruire un'adeguata campagna di promozione per diffonderlo, è uno spreco di risorse abbastanza evidente. Nonostante questo concetto possa apparire un dato di fatto, è comunque un errore comune.

La comunicazione d'impresa deve quindi avere un'attenzione totale a quelle che sono le possibilità di miglioramento dell'immagine e di aumento dei profitti di un'azienda: non deve, per essere efficace, limitarsi alla pubblicità. L'impresa, infatti, "comunica anche attraverso una molteplicità di altri canali che lascia però sostanzialmente inattivi o sottoutilizza" (Fabris, 2003): limitarsi a pensare che la pubblicità sia l'unico modo per veicolare l'immagine da parte di un'azienda è un errore abbastanza comune. Essa rappresenta probabilmente il metodo più importante, quello sul quale si concentrano i maggiori sforzi da parte di un'impresa per migliorare la propria immagine, ma in realtà le aziende stesse non sono, spesso e volentieri, consapevoli di quanti e quali siano i modi in cui riescono ad influenzare la propria immagine agli occhi di chi deve comprare i loro prodotti o servizi.

La pubblicità è, dunque, uno dei tanti aspetti della comunicazione che devono interessare chiunque si occupi di costruire l'immagine di una determinata impresa: ne esistono altri che potrebbero essere decisamente inattesi e che, spesso e volentieri, vengono sottovalutati proprio da coloro che dovrebbero essere più interessati a processi di questo tipo.

Esistono imprese che fanno comunicazione e marketing di altissimo livello sotto certe forme, ma che poi dimenticano quello che Fabris (2003) definisce come "patrimonio virtuale dell'impresa": esso è dato da tutti gli aspetti pubblici della stessa, a cominciare dal prezzo dei prodotti, dalla sede e dalle sponsorizzazioni, fino al packaging ed al logo che vengono scelti.

Un altro aspetto estremamente sottovalutato della comunicazione d'impresa riguarda la scarsa considerazione e, soprattutto, la difficoltà di prendere piena consapevolezza “delle potenzialità e delle specificità comunicative della propria sede, dei propri stabilimenti, dell'edificio dell'headquarter” (Fabris, 2003). Nel Ventunesimo secolo è impensabile per un'azienda (soprattutto di grande importanza) non prendere in considerazione quelli che possono essere gli effetti negativi, per quanto riguarda la costruzione e l'immagine del proprio marchio, rappresentati dall'assenza di cura per quanto riguarda gli stabilimenti dell'impresa. La comunicazione e la creazione dell'immagine di un'azienda partono infatti dalle sue basi: non ha senso investire grandi quantità di denaro per il miglioramento dell'immagine di un'impresa se poi la sede della stessa è in un prefabbricato cadente in mezzo a un parcheggio, soprattutto se quest'ultima è posizionata nelle vicinanze di un'autostrada, dove quindi molti possibili clienti possono vederla.

Il fatto di essere su arterie importanti (come possono essere autostrade e ferrovie) può invece rappresentare un surplus e un ottimo pretesto per impostare una buona comunicazione d'impresa: sarà utile mostrare in modo chiaro il logo della ditta, magari dipingendo lo stabilimento con i colori di riferimento e più facilmente associabili all'impresa da parte dei consumatori. Inoltre, gli stabilimenti e la sede dovranno avere un aspetto il più curato possibile, in particolare per quanto riguarda la facciata più visibile al pubblico; una scelta utile e spesso praticata è quella di creare un giardino, una sorta di decorazione di verde che non richiede molta manutenzione ma è estremamente più efficace, a livello di immagine, di un parcheggio asfaltato.

Si potrebbe dire che la regola migliore per ottenere un'efficace comunicazione d'impresa è quella di non sottovalutare nessun aspetto.

## 2.2 La responsabilità sociale d'impresa (RSI)

In connessione con le tematiche riguardanti il marketing sociale e la comunicazione d'impresa vi è sicuramente quella che viene definita come responsabilità sociale d'impresa. Questo concetto, estremamente interessante, si basa sull'idea che un'azienda abbia, in un certo senso, una responsabilità nei confronti di tutte le persone che hanno interessi di qualsiasi tipo in essa o nella sua attività (i cosiddetti *stakeholders*). Non esistendo una definizione universalmente accettata di che cosa sia la responsabilità sociale d'impresa, citiamo qui quella proposta da Mario Molteni (2004, p. 4):

“con questo termine si intende la tensione dell'impresa – e, dunque, in primis dei vertici aziendali – a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (o *stakeholder*) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività”.

Questa concezione si viene spesso a scontrare con quella che sostiene, invece, che un'azienda debba rispondere solo ed unicamente ai propri azionisti, non a tutto l'insieme di persone che ad essa è connesso, a partire dai propri dipendenti fino ai propri clienti ed alla società.

La domanda fondamentale da porsi riguarda dunque, in questo contesto, l'ampiezza della responsabilità sociale d'impresa, un quesito che è diventato sempre più importante e che si sono posti molte istituzioni internazionali, molti governi mondiali oltre che le organizzazioni non profit.

Essa, necessariamente, scaturisce anche dall'aumento delle multinazionali che, sempre di più, vengono percepite come imprese che hanno a cuore solamente il profitto economico, anche a costo di sacrificare la salute delle persone, siano essi consumatori dei prodotti (se la qualità dei materiali è bassa) o lavoratori (in relazione alle accuse di sfruttamento del lavoro).

Il concetto di responsabilità sociale dell'impresa si è sviluppato anche all'interno di questo ragionamento: è importante considerare la questione anche nell'ottica dei costi e dei benefici che un'azienda ha nel momento in cui decide di interessarsi a queste tematiche.

I costi, per un'azienda, sono difficilmente quantificabili, in quanto dipendono in modo stretto da quelli che sono gli investimenti compiuti: vanno da questioni puramente economiche, come l'investimento di denaro, all'utilizzo di risorse aziendali non monetarie (come il personale o gli spazi), fino alla considerazione del tempo necessario per la programmazione e la realizzazione di iniziative.

I benefici, invece, sono ancora meno facilmente quantificabili, ma sono connessi con le cosiddette risorse intangibili (Molteni, 2004), che sono, per loro stessa definizione, difficilmente quantificabili. Tra di essi possiamo, però, inserire il miglioramento della reputazione e dell'immagine di un'azienda e dei suoi prodotti.

### **2.3 La *corporate philanthropy***

Il termine *corporate philanthropy* è molto particolare, in quanto a prima vista potrebbe sembrare un ossimoro: com'è possibile unire due anime così diverse, quella del business e degli affari, con il volontariato e l'etica del dono? (Gemelli, 2004)

Essa è possibile solo se questi due mondi diversi riescono ad integrarsi ed influenzarsi positivamente l'uno con l'altro, in modo da evidenziare in modo chiaro quelli che sono gli obiettivi comuni.

La collaborazione deve essere totale in quanto, riprendendo quanto scritto da Giuliana Gemelli (2004, p. 4) essa:

“Riguarda il sistema dei valori e la crescita di culture organizzative condivise, attraverso un *percorso di interconoscenza processuale degli attori istituzionali*, in grado di trasformare le forme di collaborazione da una fase transnazionale ad una reale

integrazione delle ‘mentalità’, delle reti relazionali, della condivisione dei benefici dell’azione comune, dell’equivalenza degli investimenti e delle strutture organizzative dedicate allo sviluppo della partnership, sia nell’ambito del management, sia rispetto all’emergere di nuove forme di leadership, che si qualificano come altrettanti vettori di processi di apprendimento continuo e di innovazione processuale.”

Quella che si vuole sottolineare è dunque la necessità di collaborazione da entrambe le parti e l’importanza della qualità della stessa: le caratteristiche delle parti che fanno parte del progetto sono estremamente importanti; di conseguenza le regole generali della responsabilità sociale d’impresa possono essere utili ma non devono essere considerate come dei dogmi.

**Figura 5 – Le diverse tipologie di collaborazione tra associazioni ed imprese commerciali**

Collaboration Continuum: Partnership Characteristics

	Philanthropic	Transactional	Integrative
Collaboration mind-set	Gratefulness and Charity Syndromes Minimal collaboration in defining activities Separateness	Partnering mind-set Increased understanding and trust	<u>We</u> mentality in place of <u>us versus them</u>
Strategic alignment	Minimal fit required beyond a shared interest in a particular issue area	Overlapping mission and values Shared visioning at top of organization	Broad scope of activities of strategic significance Relationships a strategic tool Shared values
Collaboration value	Generic resource transfer Unequal exchange of resources	Core competency exchange More equal exchange of resources Projects of limited scope and risk that demonstrate success	Projects identified and developed at all levels in the organization with leadership support Joint benefit creation Need for value renewal. Shared-equity investments for mutual return
Relationship management	Corporate contact person usually in community affairs or foundations; non profit contact person usually in development Corporate personnel have minimal personal connection to cause Project progress typically communicated via written status report Minimal performance expectation	Expanded personal relationships throughout the organizations Strong personal connection at leadership level Emerging infrastructure, including relationship managers and communication channels Explicite performance expectation. Informal learning	Expanded opportunities for direct employee involvement in relationship Deep personal relationship across organizations Culture of each organization influenced by the other Partner relationship managers Organizational integration in execution, including shared resources Active learning process

Fonte: Austin, J.E., 2000. *The collaboration challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, cit. in Gemelli, G. 2004.



L'obiettivo della *corporate philantropy* è quello di unire, come detto, il mondo degli affari con quello del volontariato e della beneficenza, partendo dal concetto di base che entrambi hanno da guadagnare da un'intesa di questo tipo. Le associazioni non profit, infatti, hanno necessità di fondi economici e sostegno per realizzare le proprie iniziative; le imprese commerciali, invece, hanno interesse ad investire in questo tipo di attività per questioni di immagine di marketing sociale. Se bene realizzata, quindi, la *corporate philantropy* può essere una soluzione estremamente importante e vincente per entrambe le parti in causa.

Come è dimostrato nello schema sopra riportato, per realizzare efficacemente la *corporate philantropy* è necessario lavorare a lungo per cercare di valorizzare gli interessi di entrambi i settori coinvolti, in modo da ottenere risultati utili a tutti. In esso vengono rappresentati tutte le fasi e gli aspetti rilevanti, dal primo contatto fino alla gestione delle relazioni e all'organizzazione di un progetto tra un'impresa e un'associazione non profit.

## **2.4 Il bilancio sociale**

Per concludere questo capitolo, è utile introdurre anche il concetto di Bilancio Sociale, che, al contrario di come si potrebbe erroneamente pensare, “non rappresenta un'operazione di ragioneria, ma è un rendiconto dei comportamenti attenti agli aspetti sociali ed etici dell'attività esaminata e una presentazione documentata dei risultati conseguiti” (Corrocher, 2005).

Pur non rappresentando, come detto, un'operazione puramente di business, esso fu inizialmente immaginato (nel 1938 in Germania, dalla compagnia elettrica AEG) per ragioni economiche, vale a dire per migliorare l'immagine che i consumatori avevano di una determinata azienda, con l'obiettivo di riconquistare fette di mercato e quindi aumentare le proprie vendite (Corrocher, 2005).

Da questa iniziale descrizione, però, nel corso dei decenni si è arrivati a definire una caratteristica fondamentale per il bilancio sociale: è, infatti, potenzialmente uno strumento molto importante, in particolare in seguito allo sviluppo di teorie di marketing che vogliono coprire gli ambiti più disparati; ma, allo stesso, tempo, deve essere davvero supportato da una coscienza sociale all'interno dell'organizzazione, per evitare un effetto boomerang che potrebbe avere conseguenze molto negative.

L'unione dei termini bilancio e sociale, infatti, che potrebbero sembrare in contraddizione tra loro, permette di riassumere sinteticamente un concetto molto più vasto, all'interno del quale non si vogliono tanto analizzare quelle che sono le ricadute puramente economiche dell'attività svolta, ma vuole piuttosto concentrarsi su quella che è l'influenza nei confronti di tutti coloro che sono toccati da una determinata azione o scelta.

Estendendo ulteriormente la definizione, si può notare come il bilancio sociale venga utilizzato da un'organizzazione per presentarsi positivamente al proprio "pubblico" esterno: in esso, infatti, vengono elencati i comportamenti socialmente responsabili dell'organizzazione, ulteriormente corroborati dalla presenza di testimonianze di persone che sono state positivamente toccate da essi.

Ma l'utilità del bilancio sociale (che, è opportuno sottolineare, non è un documento obbligatorio) non è solo data dalla comunicazione verso l'esterno, ma viene anzi legittimata da quello che è il lavoro necessario, all'interno della struttura, per cambiare il modo in cui si opera. Ogni azione, in questo contesto, non deve più essere giustificata dal rispetto o meno di quelle che sono le regole e le normative, ma deve anche tenere presente quelli che sono gli effetti che può ottenere sulle persone all'esterno della struttura stessa (Corrocher, 2005). La scelta di redigere un bilancio sociale è estremamente importante e deve essere supportata da tutti i livelli dell'organizzazione, in quanto oltretutto necessita di un lavoro continuo di raccolta ed organizzazione delle informazioni che possono essere per esso interessanti

La struttura del bilancio sociale, come si può dedurre, non deve essere particolarmente complicata, ma deve anzi essere facilmente consultabile e comprensibile, in quanto rappresenta un importante veicolo di miglioramento

dell'immagine per un'organizzazione. In esso devono essere presenti, in particolare, tre sezioni: una presentazione dell'organizzazione, delle sue attività e dei suoi obiettivi (anche attraverso l'inserimento di dati statistici); la descrizione dei comportamenti socialmente responsabili, non solo indicando quelle che sono le iniziative, ma anche il motivo per il quale esse sono ritenute socialmente utili; infine, una sezione con le testimonianze, che sono fondamentali nel momento in cui si vuole dare legittimità alle informazioni esposte nella sezione precedente.

Possiamo inoltre enunciare le caratteristiche fondamentali nel momento in cui si vuole redigere un bilancio sociale: la condivisione, vale a dire il coinvolgimento di tutti i responsabili di un'organizzazione; la gradualità, legata alla necessità di spiegare e definire al meglio la complessità di un processo di questo tipo; la permanenza, vale a dire la pubblicazione periodica di un bilancio, in modo da favorire la familiarizzazione con lo stesso; la specificità del bilancio sociale in relazione ad una singola organizzazione (Fornarelli, 2001 cit. in Lamanna di Salvo, 2005, p. 45).

Una volta redatto, il bilancio sociale dovrà possedere una serie di caratteristiche (Corrocher, 2005):

- leggibilità (il documento deve essere breve e semplice, facilmente comprensibile);
- trasparenza (attraverso la contestualizzazione delle informazioni date e la completezza delle stesse);
- significatività e non marginalità (le informazioni in esso contenute devono essere rilevanti);
- sistematicità (questa iniziativa non può essere una tantum, ma deve essere periodicamente realizzata in modo da favorire un dialogo tra le diverse istanze interessate);
- percezione (concentrarsi sul modo in cui gli *stakeholders* percepiscono le iniziative e l'organizzazione);
- verificabilità (tutte le informazioni date devono poter essere verificabili all'interno del bilancio sociale stesso);

- socialità nel senso più ampio (interesse per la società e i diversi *stakeholder*, non semplicemente per ottenere utili);
- completezza ed integrità (le informazioni contenute nel documento devono essere complete e corrispondenti al vero).

I rischi connessi con la creazione di un bilancio sociale da parte di un'organizzazione sono in particolare due: da una parte, la possibilità di sopravvalutarne l'importanza, considerandolo come panacea per tutti i mali riguardanti la percezione dell'immagine esterna dell'organizzazione; dall'altra, utilizzare il bilancio sociale per costruire e presentare l'immagine più positiva possibile della propria azienda, senza che le attività organizzate supportino realmente quello che viene pubblicizzato (Lamanna Di Salvo, 2005).

L'ultima distinzione utile, a proposito del bilancio sociale, è distinguere le finalità per le quali le diverse tipologie di organizzazioni possono utilizzarlo: esso, infatti, può essere redatto da enti pubblici, da organizzazioni non profit o da aziende profit (Corrocher, 2005).

Per quanto riguarda gli enti pubblici, il bilancio sociale può essere estremamente utile, ma, allo stesso tempo, può essere problematico. Spesso il rischio è, infatti, che esso diventi una forma di propaganda, perdendo il valore informativo che lo caratterizza: nella sua forma più pura, può rappresentare uno strumento molto utile per le amministrazioni per diminuire la distanza che sempre si viene a creare tra esse e i cittadini. Quando gli enti pubblici utilizzano il bilancio sociale non hanno come obiettivo quello di ottenere legittimazione nei confronti dell'istituzione, ma di creare consenso da parte dei cittadini che rappresentano, evidentemente, i primi *stakeholders*.

L'interesse, invece, di un'azienda profit a redigere un bilancio sociale è differente: una scelta di questo tipo può essere utile per aumentare e consolidare i propri legami con la comunità all'interno della quale essa opera. Dimostrare interesse nei confronti della società, in particolare di quella parte di essa con la quale l'azienda è maggiormente in contatto, può essere utile anche per dimostrare di comprendere l'importanza che il proprio lavoro ha non solo sulle vite degli azionisti di una azienda. Rappresenta, in un certo senso, un patto sociale implicito (Corrocher, 2005) tra l'azienda e la comunità, in

cui la comunità stessa si sente protetta, comprende i benefici economici dati dalla presenza dell'azienda che risulta interessata a tutelare il bene comune.

Infine, anche per quanto concerne le organizzazioni non profit, l'utilità del bilancio sociale è rappresentata dalla possibilità di consolidare la propria posizione all'interno della società nella quale opera. In questo caso, il consolidamento non riguarda tematiche strettamente economiche, ma piuttosto il riconoscimento dell'utilità del lavoro svolto, delle iniziative organizzate o dei servizi offerti da parte dell'associazione non profit all'interno della comunità.

Il bilancio sociale può, dunque, rappresentare uno strumento estremamente efficace per un'organizzazione per comunicare e riassumere quelle che sono le proprie iniziative; allo stesso tempo, è uno strumento che non deve essere abusato o sopravvalutato ma che, nel momento in cui viene creato, deve effettivamente rappresentare la realtà del lavoro di utilità sociale di un'organizzazione.

### 3 La Comunicazione Sportiva

La comunicazione sportiva è un campo che, negli ultimi decenni, ha acquisito sempre maggiore importanza: nessun grande evento sportivo, al giorno d'oggi, può definirsi tale se non riceve un'adeguata copertura mediatica (Martelli, 2010).

Questa importanza è data, in primo luogo, dall'enorme sviluppo che il mercato dello sport ha avuto negli ultimi anni: i dati che si possono trovare a questo proposito sono numerosi. Prendiamo qui, per esempio, quelli proposti da Pedersen, Miloch e Langella (2007) nel loro testo *Strategic sport communication*: in esso viene spiegato come il mercato dello sport, secondo le stime del *Sport Business Journal* rappresenti negli Stati Uniti un'industria da 213 miliardi di dollari, il che la rende due volte più grande di quella automobilistica e sette volte più grande di quella del cinema. Queste cifre sono, ovviamente, opinabili e modificabili e risentono in modo particolare di quella che è la definizione che si accetta come maggiormente efficace dell'industria dello sport, un discorso che sarebbe troppo lungo da sviscerare in questa sede. Comunque la si voglia leggere, questa cifra è impressionante e risulta confermata anche dal valore stimato delle squadre più importanti: secondo le stime pubblicate da *Forbes* nel 2008 la franchigia che vale di più nella NBA sono i New York Knickerbockers (613 milioni di dollari) e nessuna delle trenta che fanno parte della Lega vale meno dei 278 milioni di dollari dei Milwaukee Bucks<sup>1</sup>. Ma queste cifre non sono solo legate allo sport americano: basti pensare che il Manchester United, la squadra di calcio più ricca, ha un valore stimato di 1.800 milioni di dollari<sup>2</sup>. Queste cifre sono impressionanti e permettono di comprendere quanta e quale sia ormai l'importanza dello sport e delle sue ramificazioni economiche all'interno della società.

Ma per “giustificare” la sempre maggiore importanza dello sport nella società non è sufficiente fare considerazioni solamente economiche: bisogna, invece, considerare

---

<sup>1</sup> Forbes, [www.forbes.com](http://www.forbes.com) [accesso: 16 febbraio 2011]

<sup>2</sup> Forbes, [www.forbes.com](http://www.forbes.com) [accesso: 16 Febbraio 2011]

anche gli aspetti sociologici ad essa connessi. Uno di questi, particolarmente interessante, è legato all'idea che i grandi eventi sportivi non solo possano essere definiti come culturali, ma che favoriscano anche il processo di globalizzazione, come dimostrato dalla scelta di assegnare l'organizzazione di alcuni dei più grandi eventi internazionali, negli ultimi anni, a paesi in via di sviluppo come la Cina (Olimpiadi 2008), il Sud Africa (Mondiali di calcio 2010) o il Brasile (Mondiali di Calcio 2014 e Olimpiadi 2016). Queste scelte vengono definite come “esempi dell'impiego strategico dei mega eventi sportivi nella prospettiva di diffondere lo sport in aree continentali del pianeta, finora distanti da una pratica sportiva diffusa anche perché impegnate ad affrontare problemi di sopravvivenza e ad uscire dal sottosviluppo” (Martelli, 2010).

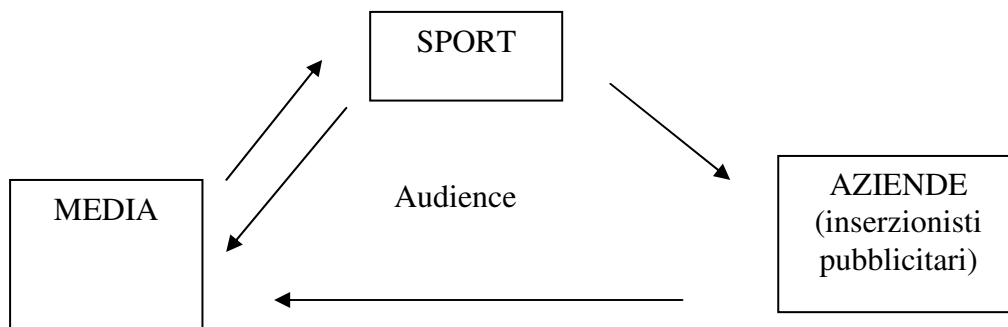
Non bisogna, però, cadere nell'errore di considerare necessariamente corretta questa visione: anzi, il rischio per i grandi eventi sportivi è, spesso e volentieri, quello di ottenere un risultato assolutamente opposto rispetto a quello prefissato di preservare ed anzi aumentare le differenze e le particolarità culturali. Il rischio, secondo alcuni studiosi, è infatti quello di non ottenere un'unificazione globale che non elimina, comunque, le differenze culturali, ma piuttosto di ottenere un'omologazione all'*American way of life* (Martelli, 2010).

La comunicazione sportiva è, inoltre, strettamente connessa con i mega eventi sportivi, che possono ormai essere considerati come delle vere e proprie cerimonie dei media: sempre di più per ragioni economiche, i grandi network hanno la necessità di drammatizzare un evento sportivo in modo da attirare il maggior numero di telespettatori e di rientrare, attraverso la pubblicità, dell'investimento compiuto (Martelli, 2010)

La relazione tra sport e mass media è a doppio senso: da un lato i media hanno evidenziato come lo sport possa essere molto utile per aumentare il numero di telespettatori, dall'altro lo sport ha bisogno, per realizzare in particolare i grandi eventi sportivi, dei mass media, in modo da raggiungere quella larghissima fetta della popolazione che assiste allo spettacolo solo davanti alla televisione o ad un computer (Martelli, 2010).

Questo binomio può, inoltre, essere allargato ad un trinomio, nel momento in cui si vengono a considerare anche quelle che sono le necessità e le intenzioni di un'azienda, che, attraverso le inserzioni pubblicitarie, decide di inserirsi in questo processo.

**Figura 6 - Triangolo dell'interdipendenza tra media, sport e aziende**



Fonte: Martelli, 2010

Come si può vedere nello schema, tutte le varie componenti si influenzano a vicenda e, attraverso la reciproca collaborazione, hanno l'obiettivo di realizzare maggiori profitti per se stesse. Lo sport beneficia di questa interdipendenza con i media in quanto sono questi ultimi che lo rendono globale, attirando audience enormi e, quindi, favorendo gli introiti connessi con le sponsorizzazioni. Le imprese, dal loro punto di vista, utilizzano lo sport e i media per dare visibilità ai propri prodotti, mentre invece i media hanno bisogno dello sport per sostenere i propri palinsesti ed aumentare il proprio audience, con l'obiettivo di guadagnare il più possibile dalla vendita degli spazi televisivi alle aziende.

In questa sede verranno analizzati in particolare due casi di interesse, che dimostrano come la comunicazione sportiva possa essere interessante anche a livello sociale: il primo riguarda la copertura mediatica delle Paralimpiadi, il secondo l'analisi dell'attività svolta dal CSI in Italia ma, in particolare, a Bologna.



### 3.1 L'audience delle Paralimpiadi

Descrivere in particolare il caso relativo alle Paralimpiadi, all'interno di questa analisi, è interessante in quanto permette di vedere un'immediata connessione tra lo sport e il suo valore sociale e di conseguenza la facilità con la quale leghe e squadre professionistiche potrebbero sfruttare questa relazione a loro favore, utilizzando il marketing sociale.

Nel momento in cui, infatti, si fa riferimento alle Paralimpiadi, non ci si può esimere dal considerare quelle che sono le loro implicazioni sociali. Lo sport paralimpico, in particolare le Olimpiadi, hanno negli ultimi anni sempre più acquisito, oltre alla normale accezione di inclusione, partecipazione e maggiore purezza rispetto allo sport tradizionale, anche un'idea maggiormente connessa con quello che è l'aspetto commerciale.

Come sottolinea Stefano Martelli (2010), "il dato di fatto è che il corpo "non perfetto" viene escluso storicamente dai media sportivi": questa è una delle ragioni per la quale i media dimostrano storicamente uno scarso interesse per lo sport dei disabili, mentre invece potrebbero assumere un ruolo fondamentale nell'accettazione e comprensione del mondo della disabilità non solo all'interno dello sport ma anche di tutta la società, aumentando la sensibilità nei confronti di tematiche di questo tipo.

La massima competizione sportiva riservata ad atleti disabili sono ovviamente le Paralimpiadi, ormai al centro di campagne di marketing che cercano di coniugare le due anime di una manifestazione come questa: non devono, infatti, essere considerate solo come una forma di sensibilizzazione nei confronti degli atleti con disabilità, ma devono essere al centro di campagne di marketing per costruirne un'immagine efficace, basata sulla spettacolarizzazione dello sport.

Ma è il messaggio che queste creano, grazie anche al contributo dei media, che è al centro del dibattito: in esse la disabilità dei concorrenti viene presentata non come devianza ma come normalità (Martelli, 2010). Questo concetto è particolarmente importante a livello educativo: l'audience di un evento di sport per disabili, specificatamente delle Paralimpiadi, non solo ottiene uno spettacolo drammatizzato da

parte dei media per metterne in risalto le caratteristiche, ma viene anche, contemporaneamente, “educato” alla tolleranza ed alla conoscenza.

### 3.2 Il caso del CSI

Particolarmente interessante nel panorama italiano è, come detto, il caso del CSI (Centro Sportivo Italiano), che si inserisce molto bene nelle tematiche trattate in questo elaborato. L’analisi di questo caso, infatti, permette di mostrare come, a livello sportivo, seppur non professionistico, le teorie del marketing e della comunicazione sociale siano (più o meno consapevolmente) utilizzate in modo efficace. Questo ente di promozione sportiva, infatti, utilizza lo sport come un pretesto per arrivare ad un cambiamento nelle abitudini di vita della comunità, uno degli obiettivi principali, come detto in precedenza, del marketing sociale.

Il CSI (del quale sotto vediamo il logo), infatti, fa sì comunicazione sportiva, in quanto le attività organizzate sono principalmente legate alla pratica sportiva, ma fa anche comunicazione sociale.

**Figura 7 – Logo CSI**



Fonte: CSI [www.csi-net.it](http://www.csi-net.it)

Grazie alla possibilità di intervistare il presidente del Comitato Provinciale di Bologna, il Sig. Andrea De David<sup>3</sup>, si è avuta la possibilità di inserire il Csi all'interno di un contesto di comunicazione sportiva finalizzata anche al miglioramento delle condizioni di vita all'interno della società.

Il CSI è un ente di promozione sportiva e si definisce come “un’associazione senza scopo di lucro, fondata sul volontariato, apolitica, che promuove lo sport come momento di educazione, di crescita, di impegno e di aggregazione sociale, ispirandosi alla visione cristiana dell’uomo e della storia nel servizio alle persone e al territorio”<sup>4</sup>.

Già da questa dichiarazione d’intenti è chiara l’importanza sociale del lavoro svolto dall’associazione, che riesce ad unire la sua anima sportiva con l’importanza dell’insegnare dei valori e dei comportamenti corretti. L’obiettivo dichiarato è quello di “educare attraverso lo sport”<sup>5</sup>, che viene quindi visto come possibile fonte di cambiamento sociale.

Per fare ciò, è necessario avere, come valore fondamentale, quello dell’inclusione: “all’interno del CSI si ha come obiettivo principale quello di coinvolgere il maggior numero di persone, sia per età che per capacità”<sup>6</sup>. Le attività organizzate seguono tutte le fasi della vita di una persona, non limitandosi dunque al periodo nel quale la stessa può praticare sport a livello agonistico, e inoltre nessuno viene escluso perché non abbastanza bravo.

L’obiettivo dichiarato, molto importante dal punto di vista della comunicazione sociale, è quello di mandare un messaggio chiaro alla comunità, sottolineando come chiunque possa avvicinarsi al CSI per svolgere attività sportiva.

Ancora più importante, all’interno di questo elaborato, è la dimostrazione di come il CSI si impegni costantemente per cercare di comunicare al massimo sia i propri risultati che le proprie iniziative. A livello di comunicazione, l’attenzione è veramente totale, a dimostrazione della riconosciuta importanza di trasmettere all’esterno quelle che sono le proprie iniziative, per fare in modo che esse ottengano il maggior successo

---

<sup>3</sup> Vedi Appendice

<sup>4</sup> Fonte: Materiali forniti dal CSI, Comitato Provinciale di Bologna

<sup>5</sup> Fonte: Materiali forniti dal CSI, Comitato Provinciale di Bologna

<sup>6</sup> Vedi Appendice

possibile, raggiungendo anche quella parte di popolazione che, normalmente, non verrebbe in contatto con le iniziative del CSI.

La comunicazione dell'associazione, infatti, si rivolge in due direzioni, verso l'interno e verso l'esterno: per comunicazione verso l'interno, intendiamo in particolare il giornalino inviato mensilmente alle società affiliate, una sorta di approfondimento riguardante le attività del CSI; la comunicazione all'esterno è, invece, molto varia. La scelta più interessante è quella di produrre e creare una trasmissione televisiva settimanale (Giocasport), mandata in onda sull'emittente locale Telecentro: in essa vengono mostrate non tanto immagini dei campionati e dell'attività sportiva, quanto soprattutto immagini di quelle che sono le iniziative che il CSI organizza nella comunità.

Anche sul sito internet la comunicazione è molto vasta: in esso vengono, soprattutto, privilegiate le informazioni di servizio (dai risultati dei campionati fino agli orari dei diversi corsi), come possiamo vedere dall'immagine che segue.

**Figura 8 – Home page CSI Bologna**



Fonte: CSI Comitato Provinciale di Bologna [www.csibologna.it/](http://www.csibologna.it/)

Già dalla home page del sito, però, possiamo vedere come vengano promosse anche le iniziative di importanza sociale organizzate dall'associazione, come per esempio la Manifestazione Nazionale "M'illumino di meno".

Sia per quanto riguarda la pagina web che per la trasmissione televisiva, potremmo dire che questo tipo di comunicazione viene gestita direttamente dall'associazione: esistono anche forme di comunicazione maggiormente mediate che vengono scelte dal CSI, per esempio attraverso la newsletter inviata settimanalmente ai propri associati ma anche alle agenzie di stampa ed ai quotidiani. Il CSI ha anche ottenuto, gratuitamente, uno spazio settimanale ne *Il Resto del Carlino*: in questo spazio, che divide con altre associazioni simili, come l'UISP, può non solo pubblicare i risultati dei campionati, facendo dunque conoscere maggiormente il proprio lato strettamente sportivo, ma anche promuovere le proprie iniziative sociali.

Le attività organizzate possono, spesso e volentieri, essere considerate come forme di marketing sociale: non è possibile, infatti, relegarle solamente all'ambito sportivo, ma bisogna invece sottolineare come esse vengano fatte per promuovere un cambiamento nei comportamenti delle persone, condizione che, come detto in precedenza, è alla base di qualsiasi campagna di marketing sociale.

Quello che viene fatto, in particolare, è utilizzare lo sport come pretesto per promuovere cambiamenti a livelli differenti: spingere le persone all'attività sportiva, infatti, è socialmente utile perché permette di prevenire tutte le malattie connesse con la sedentarietà; allo stesso tempo, promuovere lo sport comporta anche un tentativo di educare ai valori di correttezza, fair play e lealtà, con la speranza non solo che essi vengano messi in pratica in campo, ma anche nella vita di tutti i giorni.

Le collaborazioni per la realizzazione di attività sociali connesse con lo sport si svolgono, solitamente, o in sinergia con gli enti pubblici o con associazioni di volontariato.

Per quanto riguarda la collaborazione con i primi, è particolarmente interessante un'iniziativa organizzata da poco insieme alla ASL di Bologna per promuovere l'attività sportiva per gli anziani affetti da demenza senile. Il Csi, attraverso il proprio personale, fornisce i corsi, che vengono poi gestiti ed organizzati dalla ASL: questo tipo di azione è

emblematico delle possibili ripercussioni positive a livello sociale che lo sport può avere.

Altrettanto interessanti sono le iniziative in collaborazione con associazioni come l'AGEOP, per la quale è stato organizzato un Torneo di calcio: la parte organizzativa dello stesso era interamente affidata al CSI, che ha poi versato i proventi ottenuti all'AGEOP; l'associazione aveva, inoltre, la possibilità di promuovere direttamente la propria attività con uno stand sul campo nel quale si sono disputate le gare, in modo da sensibilizzare gli atleti e il pubblico dell'evento.

I vantaggi di una collaborazione come questa son svariati: l'AGEOP non solo raccoglie fondi, ma può anche effettuare un'opera di sensibilizzazione riguardante la tematica proposta; il CSI, invece, promuove la propria attività, migliorando la propria immagine e sottolineando il proprio impegno sociale e oltretutto promuovendo ulteriormente la necessità di fare sport.

## 4 Il sistema filantropico negli Stati Uniti e in Italia

Questo capitolo ha l'obiettivo di inserire nell'analisi un'ulteriore cornice di riflessione prima di concentrarsi sull'esame di casi specifici: viene qui introdotta, infatti, la necessità di fare un distinguo importante. Non possiamo prescindere, ai fini dell'analisi qui proposta, dal considerare come negli Stati Uniti l'organizzazione del sistema filantropico sia completamente diversa e molto più sviluppata rispetto all'Italia, rendendo quindi da un certo punto di vista molto più facile organizzare iniziative di marketing sociale, visto e considerato che i fondi che si possono utilizzare sono molto spesso privati (sotto forma di donazioni), piuttosto che pubblici.

Il fatto di avere fondi privati porta con sé sia svantaggi che vantaggi. Se, infatti, i fondi pubblici sono più difficili da gestire, soprattutto per quanto riguarda una maggiore necessità di giustificazione delle diverse spese compiute (mentre per quanto riguarda le donazioni private la burocrazia richiesta per destinare i fondi non è così impegnativa), essi hanno comunque un vantaggio fondamentale (almeno in teoria): sono meno soggetti a fluttuazioni.

Essere infatti legati a doppio filo alle donazioni da parte di privati espone obbligatoriamente un'organizzazione alla necessità di programmare a breve termine: le donazioni che arrivano oggi non necessariamente verranno confermate domani. Il successo di un'organizzazione nel breve periodo può essere dovuto ad un momentaneo maggior interesse da parte di svariate componenti della società (magari in relazione a fatti di cronaca o ad una maggiore incidenza di una specifica malattia); ma non è detto che questo successo si confermi nel tempo. Alcune cause potrebbero guadagnare importanza agli occhi dell'opinione pubblica, deviando quindi quelli che sono i contributi. In questo sistema, le associazioni devono, da un certo punto di vista, fare anche marketing di se stesse, andando alla continua ricerca di finanziamenti e cercando di far conoscere il più possibile quelle che sono le loro iniziative, in modo da attirare l'attenzione di possibili donatori.

Il vantaggio, invece, di poter contare su fondi pubblici è rappresentato dal fatto che essi sono maggiormente garantiti, almeno in linea di principio: magari i finanziamenti

sono minori, ma, una volta ottenuti, si può avere (o almeno si poteva avere, sino a quando non si è avviata una profonda revisione dei conti dello Stato sociale) una relativa sicurezza che vengano erogati con costanza per la durata della convenzione, fatto assolutamente inimmaginabile, come detto in precedenza, per quello che riguarda i finanziamenti da parte di privati (soprattutto per i piccoli finanziatori, che risentono in modo particolare delle crisi economiche).

#### **4.1 Accenni sul sistema americano**

L'insieme di fattori appena descritto ha creato un sistema molto particolare e non privo di contraddizioni negli Stati Uniti d'America. Nonostante venga criticato, è molto complicato da attaccare con cambiamenti radicali anche per la resistenza continua di una parte della popolazione, come dimostrano per esempio le enormi difficoltà incontrate dall'attuale presidente Obama per cercare (senza grande successo) di far approvare la riforma sanitaria.

I paradossi alla base di un'organizzazione come quella americana sono numerosi, in quanto la sanità, l'educazione e la ricerca, tre settori di fondamentale importanza all'interno della società, sono in balia dei finanziamenti privati, un fatto che crea degli evidenti scompensi. Per quanto riguarda l'educazione, la scuola pubblica ha pochi fondi e, sin dall'infanzia, chi vuole un'educazione di livello deve affidarsi a costose scuole private: questo non solo mette in difficoltà le famiglie a livello economico, ma inoltre esclude a prescindere tutta una fetta della popolazione che non può permettersi di spendere migliaia di dollari l'anno per l'educazione dei figli. La divisione all'interno della società si accentua ancora di più nell'istruzione superiore: un college di alto livello può arrivare a costare anche decine di migliaia di dollari l'anno, cifre che ovviamente non sono alla portata di tutti.

Gli stessi colleges sono istituzioni mastodontiche che vengono finanziate poco o niente dallo stato: devono quindi affidarsi alle rette pagate dagli studenti (il che spiega



in parte il perché siano così alte), ma anche alle donazioni di privati, in particolare di ex alunni che hanno avuto successo.

Per la sanità e la ricerca la situazione è anche peggiore, nel senso che sono entrambe legate a doppio filo, in mancanza di fondi pubblici, alle donazioni da parte di privati che, paradossalmente, sono principalmente rappresentati dalle case farmaceutiche: il conflitto d'interessi è quindi evidente e molto importante. E' infatti facile immaginare come un medico, nel momento in cui deve prescrivere un medicinale, tenda a scegliere quello prodotto dalla casa farmaceutica che finanzia il proprio ospedale piuttosto che quelli delle concorrenti o i farmaci generici. E come dimenticarsi del fatto che, non essendo basata ed organizzata a livello statale, la sanità si fonda sulle assicurazioni: se non si ha una copertura sanitaria che, ancora una volta, non tutti possono permettersi, è estremamente complicato ottenere un'assistenza sanitaria efficiente.

Ma la creazione di questo sistema, nel quale la filantropia ha un'importanza a dir poco fondamentale, ha delle radici storiche molto chiare.

Sin dagli ultimi decenni dell'800, infatti, le idee che avevano attirato tanti Americani, quelle del successo, della libera impresa, dell'individualismo e del sostanziale *laissez faire* (Avagliano, 1998) delle istituzioni, oltre che lo sviluppo industriale strettamente legato al fordismo, avevano portato ad una estrema differenziazione in termini di ricchezza all'interno della popolazione. Già nel 1930, come dimostrato da uno studio della *Brookings Institution*, "le 631.000 famiglie più ricche possedevano una ricchezza totale superiore a quella dei restanti 16 milioni" (Hofstader, 1989 cit. in Avagliano, 1998).

In pratica, al notevole arricchimento di una ristretta fetta, non corrispondeva un miglioramento delle condizioni di lavoro (e conseguentemente di vita) della maggioranza, costretta a vivere con salari bassissimi e senza alcun tipo di protezione sociale.

Nella mentalità americana erano presenti due caratteristiche: l'individualismo e il darwinismo sociale, che si basavano sull'azione individuale per la risoluzione dei problemi, dimostrando invece riluttanza per quella che poteva essere l'iniziativa dello Stato. Esse erano alla base della riluttanza degli Stati Uniti d'America a costruire delle

forme di assistenza sociale per la propria popolazione (De Boni,2009), durata fino al New Deal messo in atto da Franklin D. Roosevelt. Questa riforma si poneva come obiettivo quello di investire denaro pubblico per iniziative di vario tipo, tra le quali spiccavano quelle per la creazione di posti di lavoro, o quelle per l'occupazione dei giovani in attività socialmente utili.

Nonostante le innumerevoli critiche, l'attenzione di Roosevelt per la creazione di un sistema previdenziale non diminuì, ma anzi aumentò nel momento in cui obbligò ad assicurare tutti i lavoratori (il Social Security Act, datato 1935) oltre che a creare un sistema pensionistico.

In ogni caso, gli interventi statali sono sempre stati meno importanti rispetto a quelli privati: questa tradizione è nata dalle associazioni religiose, ma si è poi rapidamente espansa al business classico. Questa dicotomia è la rappresentazione anche della contraddizione insita alla base della società americana: un contrasto tra l'etica cristiana (e i suoi ideali democratici di uguaglianza) e la possibilità di concentrare il potere in mano a pochi.

All'interno del gruppo ristretto che governava la società, alcuni hanno sviluppato idee illuminate, come per esempio Carnegie e Rockefeller, che hanno investito grandi quantità di denaro per iniziative socialmente utili. Hanno anche introdotto, in particolare Rockefeller, l'importante distinzione metodologica tra filantropia e carità: la prima, quella che lui voleva realizzare, consisteva nel dare un lavoro e possibilità di redenzione sociale e si distingueva dalla seconda, che era da lui percepita come una tendenza a dare soldi a caso, senza curarsi di come essi venissero utilizzati (Avagliano, 1998).

A questo scopo vennero create le *foundations*, che avevano come obiettivo quello di migliorare le condizioni di vita, facendolo però con raziocinio. Esse avevano, in particolare, tre caratteristiche, come descritto da Avagliano: “erano *open-ended*, cioè non finalizzate a scopi particolari; concedevano fondi piuttosto che “operating institution”; benché la concessione dei fondi fosse assegnata da un consiglio di “self - perpetuating trustees”, l'identificazione degli obiettivi doveva essere opera di esperti” .

In pratica, queste fondazioni non operavano necessariamente in prima persona, ma sceglievano quali fossero le cause alle quali fosse maggiormente utile donare del denaro, in relazione alle loro necessità ed ai loro progetti.

Si è venuto dunque a creare, negli Stati Uniti, un sistema completamente opposto rispetto a quello presente in molti sistemi europei: da una parte si può parlare di *welfare capitalism*, visto che sono i privati che, attraverso le donazioni, favoriscono il benessere sociale; dall'altra si parla, invece, come vedremo, di *welfare state*, perché i compiti precedentemente descritti sono invece a carico dello stato. Questo sistema, che come abbiamo visto ha radici lontane, è quello che è tutt'ora alla base del sistema filantropico e sociale americano.

Oltre che le già citate fondazioni private, negli Stati Uniti d'America hanno sempre storicamente avuto un ruolo molto importante il *corporate living*, vale a dire l'investimento, da parte delle grandi imprese in iniziative di sviluppo sociale all'interno della comunità. Le prime forme di investimento sono state realizzate già negli anni Quaranta, cambiando poi la propria forma in seguito alle evoluzioni normative, come per esempio quella che dava la possibilità alle imprese di investire denaro anche per attività non necessariamente connesse con la propria produzione, sancendo la libertà dell'individuo ad investire il proprio denaro come meglio crede, oltre che l'importanza di finanziare le organizzazioni di volontariato (Gemelli, 2004).

## 4.2 Il concetto di Stato Sociale

Come abbiamo visto in precedenza, al contrario della maggioranza dei paesi europei, in America non si è creato quello che viene chiamato Stato sociale: ma come possiamo definire questo concetto e quali sono le sue origini?

Le prime iniziative che costituiscono i prodromi dello Stato sociale sono state organizzate nella Germania di Bismarck nell'800: in questo periodo, infatti, sono state create delle associazioni sociali per gli operai, che servissero a proteggerli in caso di infortunio, invalidità, malattia o vecchiaia. Due sono le caratteristiche particolarmente interessanti: la prima è rappresentata dal fatto che queste assicurazioni fossero finanziate

non solo attraverso il contributo dei lavoratori occupati, ma anche dalle imprese e, in parte, dallo Stato; la seconda, che lo Stato stesso le rendesse obbligatorie per vasti settori della forza lavorativa, in particolare gli operai (De Boni, 2009).

Il concetto di Stato sociale che si iniziò a sviluppare all'inizio del '900 partiva da iniziative di questo tipo, che però erano poco frequenti e realizzate in modo differente nei diversi paesi e sul "passaggio delle aspirazioni di equilibrio sociale dalla dimensione astratta a quella delle pratiche di governo" (De Boni, 2009). Nella prima metà del secolo, infatti, divenne per i governi sempre più importante dare garanzie al proprio proletariato, che, affascinato da messaggi rivoluzionari (come quelli della Rivoluzione russa del 1917) e posto in condizioni di vita pessime in seguito alle due Guerre Mondiali, aveva anche imparato come fosse possibile organizzarsi per ottenere maggiore protezione sociale.

In seguito alla crisi economica del 1929 e per tutti gli anni Trenta del '900, i compiti che gli Stati assunsero a livello sociale ed economico furono sempre maggiori, con iniziative molto diversificate nelle diverse zone, iniziative che divennero sempre più importanti all'interno delle politiche dei vari governi in seguito alla fine della Seconda Guerra Mondiale.

L'obiettivo, in questo periodo, era infatti quello di far rialzare le economie e la popolazione in seguito a due guerre mondiali che avevano avuto un effetto devastante, soprattutto in Europa. Possiamo pensare che la prima forma di *welfare state* sia stata realizzata con il "piano Beveridge" nel Regno Unito nel 1942, il primo vero e proprio piano di protezione sociale dei cittadini, all'interno del quale vennero introdotti i concetti di sanità pubblica e pensione sociale (De Boni, 2009).

Da questo piano, nel corso dei decenni, si sono poi sviluppate altre forme di protezione statale nei confronti dei cittadini, come per esempio l'importanza di garantire un'educazione pubblica di qualità: in generale, però, si è mantenuta l'idea di base, vale a dire quella di garantire i servizi minimi, per avere condizioni di vita accettabili per le fasce di popolazione più sfavorite. Questa scelta filosofica non esclude, quindi, investimenti di altro tipo, ma indica chiaramente quella che deve essere la principale preoccupazione (De Boni, 2009).

In seguito alla presentazione di un'analisi storica necessariamente sintetica dello sviluppo dello Stato sociale, utile per costruire un contesto generale è altrettanto importante darne una definizione.

Con l'espressione Stato sociale si intende:

“l'insieme delle iniziative dei vari paesi nell'ambito dell'assistenza, della previdenza, della regolamentazione del lavoro e, più in generale, per la tutela dei ceti più deboli” (Conti, Silei, 2005).

Quest'ultima rappresenta una definizione generica di che cosa si intende per Stato sociale, che nasce dal principio di uguaglianza sostanziale di tutti i cittadini: da questa idea nasce la conseguente necessità di ridurre le disuguaglianze sociali attraverso l'intervento dello Stato. E' infatti lo Stato a finanziarlo, attraverso le tasse che i cittadini pagano, proporzionalmente al proprio reddito. Si crea, dunque, in questo modo, una sorta di reciprocità che, però, è perlopiù utopica: i cittadini dovrebbero essere più propensi a pagare le tasse in quanto sanno che parte dei soldi versati verranno utilizzati per garantire loro dei servizi.

Le modalità con le quali lo Stato sociale viene realizzato sono estremamente differenti nei vari paesi, come vediamo nei casi approfonditi in questo capitolo, quelli degli Stati Uniti d'America e dell'Italia. Ma, in generale, possiamo evidenziare i settori che, generalmente, vengono da esso toccati (Conti, Silei, 2005): assistenza sanitaria, pubblica istruzione, sostegni alle famiglie e ai lavoratori (per esempio i sussidi familiari o l'indennità di disoccupazione), accesso alle risorse culturali, assistenza d'invalidità e vecchiaia e difesa dell'ambiente naturale.

Nel corso dei decenni, in seguito al suo periodo di massimo sviluppo nel dopoguerra, lo Stato sociale è entrato in crisi e viene difeso di meno non solo dalle istituzioni (che vogliono investire in esso meno denaro), ma anche dagli stessi cittadini. Esso può, infatti, non solo essere visto nella sua accezione positiva, quella di *welfare state* che, tradotto dall'inglese, significa stato di benessere; può, infatti, essere anche percepito come uno stato assistenziale, uno stato che è obbligato ad investire in quanto gli individui, da soli, non possono provvedere a se stessi (Conti, Silei, 2005).

### 4.3 Cenni sulla situazione italiana

Come detto in precedenza, la situazione negli Stati Uniti d'America è completamente differente rispetto a quella presente in Italia e in buona parte dei paesi europei: non è possibile fare una riflessione riguardante il sistema filantropico italiano senza prendere in considerazione il fatto che in Italia lo Stato sociale esiste e, pur con i suoi problemi, funziona; di conseguenza, la necessità di avere associazioni non profit o private che svolgano od affianchino il ruolo dello Stato non è così pressante come nel sistema americano.

Nel corso degli ultimi decenni gli Italiani, come la maggior parte dei cittadini europei, avevano imparato a dare per scontato il ruolo svolto ed il supporto dato, da parte dello Stato per quanto riguarda svariati aspetti della loro vita. Gli Stati, infatti, come detto in precedenza, sin dagli anni '60, in seguito al boom economico, hanno fornito un sostegno fondamentale ai propri cittadini, sviluppando quello che abbiamo prima definito come Stato sociale.

Nel nostro paese alcuni servizi ritenuti fondamentali, come la sanità e la scuola, vengono garantiti, seppur con notevoli differenze, da parte dello Stato: i contributi dei privati (tramite le donazioni) sono quasi inesistenti nonostante i cittadini non debbano pagare (se non parzialmente) per buona parte delle prestazioni che richiedono.

Nonostante, infatti, le polemiche che da sempre accompagnano il livello del servizio sia per quanto riguarda la sanità che per l'istruzione, non si può negare che il servizio venga erogato. Lo Stato sociale italiano potrebbe definirsi come socialdemocratico, nel senso che ha come obiettivo quello di dare a tutti i cittadini gli stessi servizi e una qualità di vita il più elevata possibile.

Per quanto riguarda il sistema filantropico italiano, esso ha delle caratteristiche ben definite ed è, come vedremo, dominato dalle fondazioni bancarie, affiancate da un crescente successo del non profit organizzato al quale, però, non corrisponde uno sviluppo delle fondazioni private (Mancini, 2008). Il problema della filantropia in Italia è non solo legato alla mancanza di fondi, che è in un certo senso la diretta conseguenza di una mancanza di attenzione nei confronti di questa tematica specifica. Infatti, "Il ruolo della filantropia è limitato ancora oggi ad essere identificato come un'attività

caritatevole, benefica, benevolente, estemporanea: una concezione che, di fatto, è agli antipodi della filantropia istituzionale volta a produrre un potenziale di beni relazionali” (Mancini, 2008).

Dagli anni '80 in poi è venuta alla luce una notevole serie di organizzazioni non profit, con caratteristiche molto particolari sia a livello giuridico (come le cooperative sociali) che a livello di attività (per esempio nel sostegno ai minori). Il problema ad esse collegato, soprattutto negli ultimi anni, è rappresentato dalla sempre maggiore difficoltà a trovare i fondi necessari per sopravvivere: vista la crisi economia, le imprese e lo Stato sono sempre più restii ad investire in queste associazioni, pur riconoscendone l'importanza.

Le Fondazioni bancarie meritano di essere considerate come il settore più importante in Italia: sono ottantotto ed erogano ogni anno circa 1,7 miliardi di euro a svariate organizzazioni, principalmente non profit, per la realizzazione di progetti di vario tipo, dal volontariato alle iniziative culturali. Esse sono nate da un lungo processo, iniziato nel 1990 con la legge Amato del 30 Luglio, n. 128, e conclusosi nel 1999 con la legge Ciampi – Pinza e il decreto 17 Maggio 1999, n. 153: questo insieme normativo ha sancito la separazione delle Fondazioni dall'attività bancaria, dando loro maggiore possibilità di scelta per quanto riguarda gli investimenti da effettuare<sup>7</sup>.

Esse sono estremamente importanti per chi, nel mondo del non profit italiano, deve ottenere finanziamenti. Generalmente si dotano di un indirizzo d'interesse, intorno al quale costruiscono e scelgono le iniziative alle quali garantire sostegno economico. Visto il proliferare di organizzazioni non profit, è sempre più rilevante la necessità di dotarsi di apparati decisionali efficaci, che siano in grado di scegliere tra le varie opzioni in modo consapevole.

Anche la *corporate philatropy* ha, però, una lunga storia in Italia, in particolare a partire dalla Fondazione Olivetti, creata nel 1960, che “avrebbe avuto il compito di rafforzare il coordinamento tra lo sviluppo del territorio, le dinamiche aziendali, le imprese culturali e le strategie di valorizzazione scientifica delle élites della competenza, quale necessario correlato al potenziamento di una matrice istituzionale

---

<sup>7</sup> Fundraising [www.fundraising.it](http://www.fundraising.it) [accesso: 20 Febbraio 2011]

integrata con il processo di trasformazione sociale” (Gemelli, 2004). Per quanto rivoluzionaria, questa visione non è stata praticamente mai messa in pratica in Italia, dove l’interesse per la filantropia e la responsabilità sociale d’impresa si è sviluppata principalmente negli anni ’90 del secolo scorso.

Le considerazioni da fare, però, per quanto riguarda lo sviluppo di questa disciplina in Italia, sono legate alla struttura economica del paese, nel quale prevalgono le piccole e medie imprese, che probabilmente non hanno i fondi necessari da investire per iniziative di questo tipo. Le problematiche non sono semplicemente legate ad aspetti economici ma anche culturali, come può essere la non preparazione, sia per quanto riguarda le imprese che per quanto riguarda le organizzazioni non profit e le Fondazioni, ad affrontare collaborazioni di questo tipo e con questi scopi.

#### **4.4 Alcune statistiche**

Se quelle appena presentate sono le differenze teoriche tra il sistema filantropico americano e quello italiano, può essere utile andare ad analizzare quelle che sono le ultime statistiche disponibili riguardanti la quantità e la tipologia delle donazioni in entrambi i paesi.

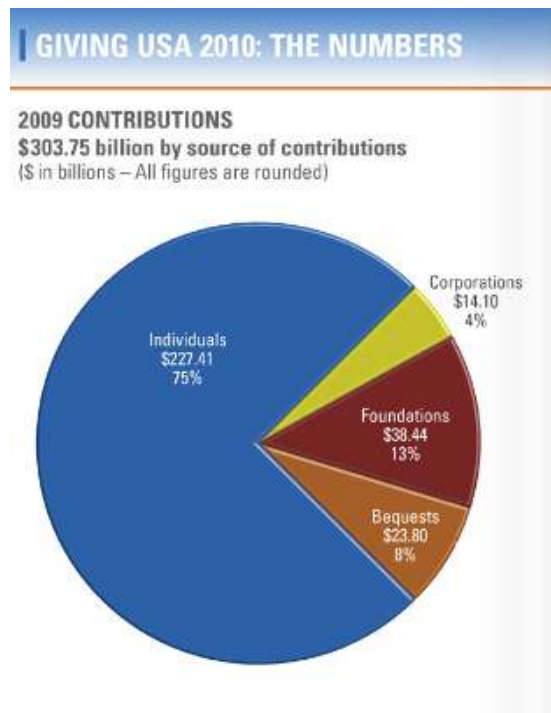
Per quanto riguarda gli Stati Uniti, ho trovato particolarmente interessanti i dati raccolti e descritti nel *Giving Usa Foundation Executive Summary 2010* (Annual Report on Philatropy)<sup>8</sup>. Questo consuntivo si riferisce ai dati del 2009 e possiamo vedere come, nonostante la gravissima crisi economica americana e mondiale, le donazioni rispetto al 2008 sono scese solo del 3.6% (3.2 per cento se si considera il tasso di inflazione) ed ammontano a 303.74 miliardi di dollari (erano 315.08 miliardi l’anno scorso). Di questa cifra, addirittura 227.4 miliardi (la chiara maggioranza) viene da privati (le cui donazioni sono scese solo dello 0.4%).

---

<sup>8</sup> Givin Institute [www.aafc.org](http://www.aafc.org) [accesso: 8 Gennaio 2011]



**Figura 9 – Le donazioni negli USA nel 2010, suddivise per settore**



Fonte: Giving Institute [www.aafrc.org](http://www.aafrc.org)

Queste cifre dimostrano in modo chiaro non solo quanto sia alto l'ammontare di denaro che gli Americani donano ad associazioni ed organizzazioni di beneficenza, ma anche quella che è l'enorme abitudine dei cittadini a donare, anche in un periodo di difficoltà economiche. Questo fatto dimostra quale sia l'importanza che viene riconosciuta a queste associazioni da parte della popolazione, oltre che un'ulteriore conferma di come ormai il sistema americano non possa più prescindere da quello che è il lavoro delle organizzazioni di beneficenza e non profit, che ormai fanno parte integrante del sistema americano.

Per quanto riguarda l'Italia, invece, possiamo analizzare le cifre fornite dall'Istituto Italiano Donazioni, che riunisce 59 associazioni non profit. Queste associazioni, per aderire, devono accettare lo statuto che, come primo obiettivo, vuole fondamentalmente sancire il diritto del finanziatore alla trasparenza. Questo diritto è particolarmente importante in un paese che, come abbiamo visto, non è particolarmente abituato a donare soldi in beneficenza: è dunque particolarmente importante mostrare ai

propri donatori come vengono spesi i soldi. Il concetto di trasparenza contenuto in questo statuto, infatti, è legato soprattutto all'importanza non solo di ottenere facilmente informazioni sull'associazione finanziata, ma anche di sapere in che modo la suddetta associazione decide di spendere il capitale frutto delle donazioni private.

All'interno del sito internet dell'Istituto è anche presente e scaricabile la Carta della donazione, all'interno della quale viene teorizzato questo concetto, oltre che descritti quelli che sono i valori e gli obiettivi dell'Istituto, come possiamo perfettamente vedere dalla presentazione che viene fatta sul sito internet<sup>9</sup> e che riportiamo:

“La Carta sancisce un'insieme di regole di comportamento per favorire la corretta, trasparente ed efficace gestione delle risorse disponibili, ottenute a fronte di un'attività di raccolta fondi, che l'organizzazione non profit (Onp) sostiene per conseguire i suoi scopi di solidarietà, promozione sociale e culturale.

La Carta ha l'obiettivo di incentivare e diffondere comportamenti d'eccellenza ispirati ai principi di trasparenza, coerenza, indipendenza, equità, efficienza ed efficacia a tutte le Onp che intendono aderirvi. Inoltre, si vuole promuovere un contesto di fiducia in cui possano moltiplicarsi le opportunità di donazione per far crescere il Terzo Settore.

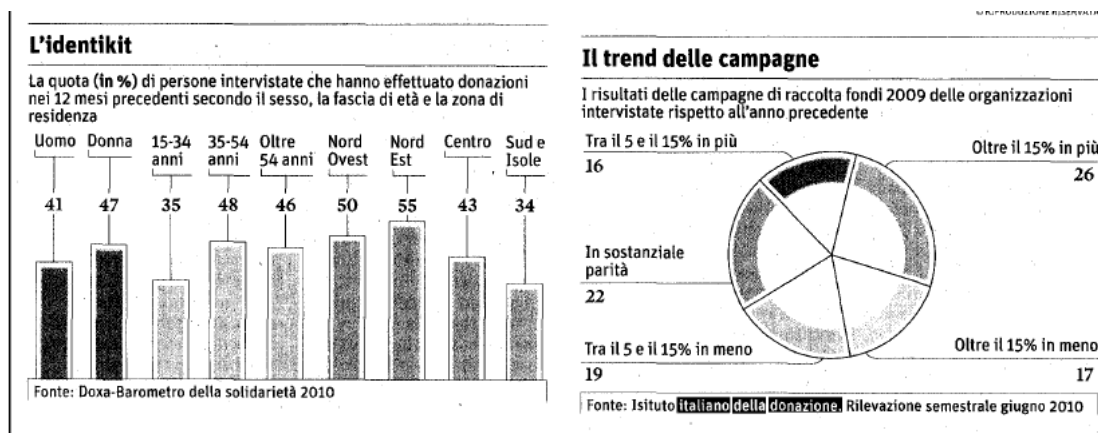
Nell'aderire alla Carta le Onp si impegnano a garantire ai donatori e ai destinatari delle loro attività sociali, una serie di diritti e si assumono altresì responsabilità comportamentali di eccellenza etica ed organizzativa.”

Se questa potrebbe essere considerata come una sorta di dichiarazione d'intenti per la autoregolamentazione da parte delle associazioni non profit, tramite il “Barometro della solidarietà degli italiani 2010”, un'indagine promossa da FOCSIV (Federazione Organismi Cristiani Servizio internazionale Volontario) e condotta da DOXA, possiamo formarci un'idea per quanto riguarda le cifre delle quali stiamo parlando.

---

<sup>9</sup> Istituto italiano della Donazione [www.istitutoitalianodonazione.it](http://www.istitutoitalianodonazione.it) [accesso: 12 gennaio 2011]

**Figura 10 – Le donazioni in Italia**



Fonte: Istituto Italiano della Donazione [www.istitutoitalianodonazione.it](http://www.istitutoitalianodonazione.it)

Nei grafici sopra riportati possiamo vedere come, anche in Italia, nonostante la crisi finanziaria ed economica, il 44% della popolazione adulta abbia effettuato una donazione, versato somme o donato beni a favore di una causa di solidarietà negli ultimi 12 mesi. Sono state privilegiate, tra i potenziali destinatari delle oblazioni, le Associazioni di volontariato e le ONG, che, per la prima volta in dieci anni, superano in fiducia riscossa anche le organizzazioni internazionali, da sempre al primo posto in tale graduatoria.

## **Parte seconda**

### **5 Leghe e società professionistiche e il Marketing sociale**

Dopo aver contestualizzato il quadro di riferimento, possiamo introdurre la domanda alla base di questo elaborato: per quale motivo una lega sportiva professionistica, che dovrebbe quindi avere lo sport e il profitto economico al centro del proprio interesse, sente la necessità di interessarsi alle tematiche sociali? E, soprattutto, quali sono le strategie che sono scelte ed utilizzate per realizzare campagne?

In questa sezione analizzeremo le modalità attraverso le quali il marketing sociale viene utilizzato, dalle leghe e/o dalle squadre professionistiche, con una doppia valenza: è infatti sì motivato dalla necessità di ottenere profitti, in particolare sotto forma di miglioramento dell'immagine percepita della lega, ma nasce anche dalla necessità di restituzione alla comunità, per ottenere, realmente, un cambiamento sociale.

Le iniziative connesse all'utilizzo del marketing sociale nel mondo dello sport sono in grandissima ascesa negli ultimi anni, durante i quali sono comparse anche collaborazioni molto particolari tra alcuni club professionistici e alcune organizzazioni non governative e/o internazionali. E' importante sottolineare come il distacco in questo tipo di collaborazioni tra le iniziative proposte negli Stati Uniti rispetto al resto del mondo, Europa compresa, è al momento abissale.

In Europa, ed in Italia in particolare, i casi di interesse al marketing sociale da parte di leghe o club professionistici sono ancora estremamente limitati: esistono alcuni casi di eccellenza ma essi paiono, appunto, dettati dall'interesse specifico di una singola squadra a queste tematiche piuttosto che da un riconoscimento ed interesse generale per questa disciplina e per le sue possibili ramificazioni in questo campo.

Probabilmente, anche in considerazione delle informazioni esposte nel capitolo precedente, in Italia l'interesse per queste tematiche da parte di leghe e squadre professionistiche è minore in quanto si pensa che l'interesse della popolazione sia inferiore. Esiste poi la possibilità che in Italia si continuino a distinguere molto più nettamente i confini tra attività sportiva professionistica ed attività sociale, vedendo i tifosi di una squadra e di uno sport solo in quanto tali e non in quanto facenti parte di comunità molto più ampie, nelle quali vivono tutti i giorni e nelle quali le problematiche sociali sono di estrema rilevanza

Negli Stati Uniti, invece, proprio per la già citata maggiore abitudine dei cittadini a coinvolgersi ed essere coinvolti in attività di beneficenza e filantropia, la divisione tra tifoso e cittadino è estremamente ridotta: in parte questo succede perché l'appartenenza ad una squadra è meno sentita (e quindi la componente - tifoso è meno sviluppata), ma in parte perché l'abitudine a fare comunicazione riguardante le tematiche sociali è più sviluppata, proprio perché gestita in larga parte da associazioni (che considerano iniziative di questo tipo come strategiche per la loro immagine "aziendale" e quindi hanno interesse a far conoscere al meglio le proprie iniziative per ottenere finanziamenti) piuttosto che dallo Stato.

Anche nel contesto europeo, specificatamente in quello calcistico, dove l'attenzione dei media e della popolazione è molto più elevato rispetto ad altri sport, esistono delle iniziative estremamente interessanti che sono state sviluppate negli ultimi anni e che sono la dimostrazione di come, anche nel contesto europeo, sia possibile realizzare attività ed iniziative di marketing sociale estremamente interessanti.

L'iniziativa a mio avviso più rilevante, a prescindere dalle considerazioni che verranno fatte nelle analisi di casi specifici dei paragrafi successivi, è il caso di alcuni club che hanno fatto una scelta molto importante: hanno, infatti, deciso di mettere sulle proprie maglie, al posto di un tradizionale sponsor commerciale, il marchio di un'organizzazione internazionale od associazione di volontariato.

Mi riferisco, in Italia, al caso dell'ACF Fiorentina che, dall'Agosto 2010, ha sulle maglie (al posto della classica sponsorizzazione commerciale) il marchio dell'organizzazione Save The Children. Analizzeremo questo caso, che rappresenta una

scelta unica all'interno del panorama italiano e non a caso è stata realizzata da un club che si dimostra molto interessato alle tematiche sociali, nella prossima sezione.

Ma, se la scelta dell'AFC Fiorentina è estremamente importante, è necessario sottolineare il fatto che il vero precursore in questo campo è stato il FC Barcelona, che, già nel 2006, ha inaugurato una collaborazione quinquennale con l'UNICEF.

Possiamo considerare quest'ultima come una vera e propria sponsorizzazione al contrario. Infatti, non solo il logo UNICEF compare sulle maglie della squadra (prendendo quindi il posto di un classico sponsor commerciale) ma, per ottenere questo importante spazio promozionale, l'Unicef non paga nulla, anzi, riceve dei finanziamenti.

**Figura 11 – Divisa da gioco dell' FC Barcellona per la stagione 2010/11**



Fonte: FC Barcelona [www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com)

Il FC Barcelona, infatti, si è impegnato a donare ogni anno 1.5 milioni di euro<sup>10</sup> all'UNICEF per finanziare progetti per combattere l'AIDS e l'HIV in Africa e America Latina, oltre che a donare altri 500.000 euro a stagione per promuovere la partnership con l'organizzazione.

---

<sup>10</sup> UNICEF [www.unicef.org](http://www.unicef.org)

Questa scelta, da parte di un club di enorme importanza internazionale come l'FC Barcelona, che decide di dare uno spazio ed una visibilità tale ad un'organizzazione internazionale, si inserisce all'interno delle attività della Fundació FC Barcelona.

La suddetta Fondazione, molto attiva soprattutto in Catalogna, è stata creata addirittura nel 1994, per raccogliere fondi da devolvere a cause ed associazioni nazionali ed internazionali considerate meritevoli: si è poi sviluppata anche attraverso l'organizzazione in proprio di alcune attività. Direttamente dal sito internet del club è possibile accedere a dettagli riguardanti la Fondazione, tra i quali spicca la sua *mission*, che è esemplificativa delle possibilità e degli utilizzi del marketing sociale per club sportivi professionistici nell'unione tra sport e comunità. Essa consiste, infatti, in quattro punti fondamentali: considerare lo sport come asse centrale; volontà di proiettare un'immagine (positiva) della Catalogna attraverso il Barça; sottolineare come i principali beneficiari siano la gioventù e l'infanzia; sviluppare l'attenzione nei confronti dei valori e dell'educazione.

Le ragioni della scelta di mettere il logo UNICEF sulle maglie della squadra non è stata solamente dettata dalla generosità, ma anche dalla volontà di ottenere dei ritorni in termini di immagine, in primo luogo per associazione tra un logo come quello dell'UNICEF (che porta con sé implicitamente dei valori di rispetto, aiuto, generosità e solidarietà) e quello del Barça. Al FC Barcelona vengono quindi in questo modo associati i valori positivi che sono intrinseci ad un'organizzazione internazionale come l'UNICEF che si pone come obiettivo quello di migliorare le condizioni di vita delle persone in tutto il mondo, in particolare per quanto riguarda i paesi e le fasce di popolazione maggiormente in difficoltà. Il risultato che si ottiene, in modo abbastanza chiaro ed immediato, è quello di migliorare, attraverso questa associazione, l'immagine del FC Barcelona.

Basti pensare, per esempio, al fatto che moltissime persone che non solo non conoscono l'FC Barcelona, ma non conoscono neanche lo sport del calcio, verranno in contatto con il nome di questo club attraverso una pagina importante come quella dell'UNICEF.

Figura 12 – La pagina web dedicata all'accordo tra UNICEF e FC Barcelona

The screenshot shows the UNICEF website's 'Sport for development' section. The header includes the UNICEF logo and navigation links. The main content area features a photo of Mr. Joan Laporta and Ms. Ann M. Veneman holding a club jersey. The text describes the five-year partnership aimed at raising awareness and funds for children affected by HIV and AIDS. A sidebar on the right contains search, email, printer, and share options, along with video clips.

Fonte: UNICEF [www.unicef.org](http://www.unicef.org)

Allo stesso tempo, però, non bisogna mitizzare scelte di questo tipo, dimenticandosi che esse vengono fatte considerando i benefici che si vogliono ottenere: prima del 2006, infatti, la squadra tradizionalmente non aveva nessuno sponsor sulla maglia. Proporre dunque uno sponsor puramente commerciale sarebbe stato difficile, mentre invece l'introduzione della sponsorizzazione con UNICEF è stata accolta senza problemi proprio per la sua importanza sociale. L'FC Barcelona, dunque, con questa scelta non ha in primo luogo perso soldi rinunciando ad una sponsorizzazione commerciale che comunque non aveva; investendo nelle attività dell'UNICEF ha, invece, ottenuto un ritorno di immagine importante, sfruttando uno spazio (come quello sulle maglie della squadra) che fino a quel momento era inutilizzato. Non potendo probabilmente accettare uno sponsor commerciale tradizionale, anche per il legame culturale e sociale fortissimo tra la comunità catalana e il FC Barcelona, il club ha trovato il modo di ottenere comunque dei profitti, se non in termini strettamente economici, sicuramente in termini di immagine.



Negli ultimi mesi, in seguito ai problemi economici del club, l'FC Barcelona ha scelto di aggiungere ai propri sponsor anche la Qatar Foundation, uno sponsor più tradizionale, che porterà nelle casse della società centocinquanta milioni di euro nell'arco di cinque anni. Il logo del nuovo sponsor affiancherà quello dell'UNICEF sulle maglie, in quanto la collaborazione tra FC Barcelona e l'organizzazione internazionale non cesserà completamente. Il cambiamento di rotta del FC Barcelona può comunque rappresentare una dimostrazione di quanto importante fosse lo spazio che il club aveva concesso inizialmente all'UNICEF, in quanto essa veniva, in pratica, pagata per occupare uno spazio venduto poi a centocinquanta milioni di euro.

Per capire completamente l'importanza di scelte di questo tipo, infatti, dobbiamo considerare il fatto che le sponsorizzazioni sono una fonte di introiti estremamente importante per tutte le squadre professionistiche europee ed anzi rappresentano, in molti casi, la principale fonte di finanziamento esterno delle attività di una società sportiva professionistica.

Negli Stati Uniti d'America la situazione è invece completamente differente: la possibilità di sponsorizzazioni sulle maglie delle squadre non esiste e quindi le scelte fatte sono di tipo differente. La maggiore attenzione, a livello culturale, per determinate tematiche sociali da parte dei privati ha permesso, però, partendo da alcuni principi base del marketing sociale, lo sviluppo di iniziative molto interessanti: è infatti da anni che quasi tutte le principali leghe professionistiche hanno in pratica creato delle società a loro collegate che si occupano esclusivamente della comunicazione e del marketing sociale della Lega nel suo complesso, con ramificazioni in ogni singola franchigia.

A questo proposito ho scelto, nell'abbondanza, di trattare il caso specifico di NBA Cares (collegato alla Lega professionistica di pallacanestro, la NBA), in quanto è quello più definito e indipendente rispetto alla Lega sportiva alla quale fa riferimento.

## 6 La situazione in America

Come detto, la situazione politica e sociale negli Stati Uniti d'America è molto diversa rispetto a quella europea: non solo esiste (per necessità) una maggiore attenzione da parte dei privati nei confronti delle tematiche sociali, ma si ha anche un maggiore sviluppo di tutto quello che possiamo considerare come connesso alle strategie di marketing e al loro utilizzo.

Partendo da queste considerazioni, è facile comprendere come gli Americani siano stati i primi ad evidenziare le possibilità economiche connesse con il marketing sociale. E' lo stesso Kotler (1998), infatti, ad aprire alla considerazione che "il marketing sociale può ovviamente implicare l'attività di vendita e di generazione di profitti": se, infatti, ciò che caratterizza il marketing sociale è il suo obiettivo, non possiamo però escludere *a priori* che i soggetti che lo utilizzano vogliano comunque ottenere, oltre che un cambiamento sociale, anche un profitto economico.

Perciò, tornando in particolare al caso americano, è facile vedere come le leghe professionistiche e di conseguenza le squadre che ne fanno parte, siano estremamente orientate verso la necessità di ottenere i maggiori profitti possibili.

Per quanto, infatti, questo punto di vista sia difficilmente concepibile nel contesto italiano, nel quale diventare proprietari di una squadra professionistica è fondamentalmente un atto di fede, decisamente non legato a ragionamenti puramente economici, questa è la situazione dello sport di vertice americano. Le logiche economiche sono alla base della maggior parte delle scelte compiute: se, per esempio, una franchigia non ottiene profitti e sostegno sufficienti in una determinata città, la stessa viene spostata (in base a scelte di mercato, non di passione sportiva), senza che la città o i tifosi possano fare niente per evitarlo. Un ragionamento di questo tipo è invece assolutamente impensabile nel contesto italiano: le squadre non sono solo legate a doppio filo alla realtà in cui operano, ma oltretutto i proprietari subiscono notevoli pressioni per fare investimenti importanti nonostante gli scarsi guadagni. Questo non vuol dire che tutto lo sport americano sia in attivo ogni anno, in quanto le differenze tra le diverse franchigie sono notevoli e molto legate alle città ed ai mercati nei quali

operano; quella che cambia è, appunto, la mentalità con la quale si vede lo sport professionistico, nella quale il business è considerato più importante della passione sportiva.

Questa caratteristica, oltre che la notevole attenzione al marketing (sociale e non) dedicata da tutte le leghe professionistiche, si candidano ad essere analizzate nello specifico: ma, visto che i temi e le considerazioni che si possono fare sono simili, si è scelto di concertarsi in questa sede solo su una delle leghe professionistiche, vale a dire la NBA.

## 6.1 Il caso di NBA Cares

Il caso di NBA Cares<sup>11</sup> è particolarmente interessante per questa riflessione ed anzi è questo caso specifico che è alla base dell'interesse per l'applicazione e l'utilizzo delle teorie del marketing sociale da parte di leghe e squadre professionistiche. NBA Cares rappresenta un esempio emblematico, in quanto in un certo senso utilizza le teorie del marketing sociale e le porta alla loro massima evoluzione possibile. Il lavoro svolto da questa associazione è particolarmente rilevante per quanto riguarda le tematiche sviluppate in questo elaborato, vale a dire in relazione all'utilizzo che le leghe sportive professionistiche fanno del marketing sociale per favorire la costruzione (il miglioramento) della loro immagine.

Il messaggio che questa associazione vuole trasmettere è chiaramente specificato già nel nome stesso dell'associazione: esso, infatti, gioca sui molteplici significati del verbo inglese *to care*, tra i quali sono di particolare importanza prendersi cura e fare attenzione a qualcosa o qualcuno.

Semplicemente leggendo il nome dell'associazione abbiamo quindi una chiara presentazione delle due informazioni fondamentali che vogliono essere veicolate: in primo luogo, mostrare come sia una lega professionistica, l'NBA appunto, ad essere la

---

<sup>11</sup> Tutti gli elementi presi in esame in questa fase dell'analisi sono presenti nel sito internet [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com), e fanno riferimento ad un periodo di consultazione che comprende interamente i mesi di Gennaio e Febbraio 2011.

protagonista; la seconda, dimostrare come essa si interessi e voglia prendersi cura della comunità. Si vuole dunque dare un'idea di rassicurazione a chiunque venga in contatto con questa associazione, a partire dal nome: basta leggerlo per sentirsi parte della famiglia della NBA, perché, nel momento in cui chiunque legge il nome NBA Cares, la domanda che naturalmente si pone è: a chi e a che cosa la lega è interessata, di chi e di che cosa si vuole prendere cura? La risposta, implicita, rivolta a chiunque venga in contatto con il nome dell'associazione, è chiara: a/di te e della tua comunità. Il senso di inclusione è quindi fortissimo già dal primissimo contatto con l'associazione, ancora prima di venire praticamente a sapere che tipo di lavoro essa fa. E questo senso di inclusione e di appartenenza non vuole essere sviluppato solo in chi stia guardando la partita da tifoso, ma anche in una persona che semplicemente vede il nome dell'associazione nella sua vita quotidiana, pur non essendo fan della lega e del suo sport di riferimento.

A questo proposito, per sottolineare questa idea di inclusione, è interessante analizzare anche il logo dell'associazione.

**Figura 13 – Logo NBA Cares**



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

Come si può vedere, in esso sono contenuti tutti gli elementi che sono stati appena introdotti: nella parte inferiore del logo vediamo il nome dell'associazione, affiancato dal logo della NBA; nella parte superiore, invece, vediamo una rappresentazione stilizzata di un pallone da basket e del mondo, che si intersecano tra di loro. Nell'intersezione, è simbolicamente disegnato un cuore, che simboleggia il cuore della NBA, una Lega che si pone come obiettivo quello di connettere il mondo del basket (rappresentato dal pallone) e la società (rappresentata dal mondo).

E' infatti importante sottolineare come l'interesse di NBA Cares non sia mai legato strettamente ai tifosi dello sport in quanto tali, ma si espanda in tutta la comunità e, proprio per questa caratteristica, si differenzi dal lato puramente sportivo della NBA. Se, infatti, all'NBA in quanto lega sportiva professionistica interessa un tifoso in quanto tale, al quale vendere biglietti e *merchandising*, ad NBA Cares il tifoso interessa in quanto persona, e non solo come persona singola, ma all'interno della sua comunità.

Uno slogan importante, utilizzato da NBA Cares, riprende apertamente quelli che sono gli spot utilizzati da anni dalla NBA per promuovere, invece, la fase sportiva: se lo slogan per la lega è "NBA, where amazing happens" (dove l'incredibile succede), NBA Cares lo trasforma in "NBA Cares, where caring happens" (dove avvengono la cura e l'attenzione, lasciando sottinteso alla comunità e alle persone che ne fanno parte). Questa scelta permette, attraverso una sinergia tra le due anime di NBA e NBA Cares, di fare in modo che i tifosi (ma non solo loro) dello sport che sono già familiarizzati da uno slogan sportivo già utilizzato da anni, si concentrino anche sul messaggio differente che NBA Cares vuole mandare. Per chi, invece, non riconosce l'associazione con lo slogan della NBA, quello di NBA Cares è comunque accattivante ed efficace perché, in sole tre parole, riesce a riassumere quelle che sono le caratteristiche dell'associazione, lasciando aperta una finestra di curiosità per andare a vedere di che cosa effettivamente si tratti.

Anche nelle campagne che analizzeremo in seguito, si vedrà come il centro dell'attenzione è sempre la collettività in senso lato: ovviamente esistono due letture di questo interesse per la comunità, che, da un certo punto di vista, viene aiutata (con fondi e aiuti), ma che, dall'altro, viene anche parzialmente "sfruttata", più o meno consapevolmente, per i fini promozionali e di miglioramento dell'immagine di una lega professionistica che ogni anno muove centinaia di milioni di dollari.

Già a questo punto dell'analisi, però, viene spontaneo porsi una domanda fondamentale: per quale motivo una Lega professionistica di altissimo livello come la NBA, che, come detto, muove ogni anno enormi quantità di denaro, ha bisogno di creare NBA Cares?

La risposta è già stata data in precedenza, nella discussione sulle possibili collaborazioni tra marketing commerciale e sociale: in primo luogo, per migliorare o consolidare l'immagine pubblica della Lega.

Ma se il motivo è evidente e scontato, non lo sono altrettanto le strategie utilizzate per migliorare o consolidare la popolarità della Lega: costruire una nuova associazione, parallela alla Lega stessa, con budget di spesa multimilionario è un passo decisamente lungo nel momento in cui l'obiettivo è quello di lavorare sulla propria immagine. Esisterebbero, infatti, metodi sicuramente più economici per cercare di aumentare la popolarità: per quali motivi, dunque, alle classiche campagne di marketing è stata affiancata un'operazione di questo tipo?

L'analisi qui proposta è strettamente legata all'immagine della Lega e, quindi, evidentemente, non possiamo prescindere da cercare di descriverla, per esempio analizzandone appunto alcuni elementi di popolarità.

I metodi più efficaci per misurare la popolarità di una Lega sono due: in primo luogo, quante persone vanno a vedere le partite (in pratica quanti biglietti sono venduti); in secondo luogo, quante guardano le suddette partite in televisione. Se, però, questi indici possono essere interessanti, soprattutto a livello di marketing commerciale, non rispondono completamente alla domanda riguardante la popolarità della Lega: non sono quindi particolarmente interessanti per l'analisi qui proposta, perché permettono solo di comprendere quante persone sono interessate a investire soldi e/o tempo per andare a vedere una partita di basket, ma non permettono di comprendere la questione più interessante, vale a dire quale sia l'opinione delle persone direttamente coinvolte (ed anche di quelle che invece, non vanno nei palazzetti o non accendono la tv per una partita) della Lega.

Non è un caso che la NBA, vale a dire una Lega i cui giocatori vengono spesso percepiti come viziati e strapagati, sia particolarmente interessata ad investire in qualsiasi forma di marketing, compreso quello sociale. L'obiettivo, infatti, è quello di dimostrare come tutti nell'ambiente, a partire dai giocatori, non siano egoisti come si

pensa, ma siano invece disponibili a lavorare ed investire per e sulla comunità. E questo interesse è dimostrato dal fatto che, praticamente ogni giorno, sul sito della NBA, tra le notizie sportive, vi è sempre uno spazio dedicato ad NBA Cares ed alle sue iniziative, che poi rimanda sempre alla pagina dedicata all'associazione.

A questo punto è necessario introdurre che cos'è NBA Cares, utilizzando un'auto definizione presente sul sito web: essa è, infatti, l'iniziativa di responsabilità sociale della Lega. A questa idea possono essere aggiunti dei dettagli, come per esempio il fatto che NBA Cares sia un'iniziativa per raggiungere la comunità, interessandosi a svariate tematiche sociali, ma, in particolare, concentrandosi sull'educazione, i giovani, lo sviluppo della famiglia, la salute e il benessere fisico e non solo.

**Figura 13 – Pagina del Community report**



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

Nell'immagine è rappresentata la pagina del "Community Report": essendo sia NBA Cares che NBA estremamente interessate a promuovere al massimo le loro iniziative e il supporto che danno alla comunità, non può mancare un riassunto di tutto quello che è stato fatto nel corso dell'anno. Questo documento, che può anche essere scaricato in versione stampabile, viene presentato come un'insieme delle iniziative

realizzate: è, in un certo senso, la volontà di NBA Cares di ribadire, ancora una volta, il lavoro svolto, permettendo oltretutto di dare ulteriore visibilità anche alle associazioni, ma soprattutto ai partners commerciali, con le quali ha collaborato.

Già dalla home page del sito internet ci vengono presentate le tematiche più importanti: l'attenzione alla comunità, in particolare ai giovani ed ai bambini, e il coinvolgimento in prima persona dei giocatori e della Lega, che scelgono non solo di investire il proprio denaro, ma anche di mettere in gioco la propria immagine personale ed il proprio nome. Oltre questo, già dalla pagina di apertura vengono presentate, all'interno di alcuni box, quelle che sono le iniziative più importanti ed i programmi che sono promossi; sulla destra è anche presente un box che racchiude le ultime notizie in relazione all'attività di NBA Cares, dove è possibile trovare non solo informazioni sugli eventi realizzati ma anche su quelli futuri.

**Figura 13 – Home page del sito internet di NBA Cares**



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

NBA Cares è stata creata nel mese di ottobre del 2005 e, quindi, da poco più di cinque anni ha raccolto, dalla Lega, dalle diverse squadre e dai giocatori, più di 145 milioni di dollari che sono poi stati distribuiti nei programmi organizzati dalla Lega o da



svariate associazioni di beneficenza internazionali e non. Quello che si tiene a sottolineare è, tra l'altro, il fatto che l'investimento non sia stato solo a livello monetario, ma anche a livello di tempo connesso per promuovere e rendere possibili queste iniziative: viene infatti dichiarato come, nel corso degli anni, siano state garantite 1.4 milioni di ore di lavoro per la realizzazione dei progetti, tra i quali spiccano la costruzione di 525 posti all'interno dei quali le famiglie possono vivere o i bambini possono giocare e imparare.

Sin dalla presentazione della mission dell'associazione, quindi, si vuole mettere in campo il fatto che la Lega non si stia solo impegnando a livello teorico, facendo semplici donazioni, ma che invece tutti siano disposti a sporcarsi le mani e partecipare attivamente. Lo slogan che viene spesso utilizzato è "Give Back", vale a dire ridare alla comunità nella quale, ovviamente, tutti i membri della Lega sono cresciuti.

A questo proposito è particolarmente rilevante come NBA Cares riesca ad utilizzare efficacemente i propri giocatori all'interno delle iniziative organizzate: per quanto essi siano, in parte, contrattualmente obbligati a farlo, spesso e volentieri dimostrano come l'interesse per queste iniziative sia reale. In primo luogo questo interesse e questa volontà di contribuire da parte degli stessi giocatori è dovuta al fatto che nella Lega un buon numero di essi è cresciuto in condizioni di serie difficoltà economiche e familiari e quindi è toccato in prima persona da quello che è il lavoro delle associazioni che fanno beneficenza, che in alcune occasioni sono realmente la ragione per la quale sono sopravvissuti.

Coinvolgere i giocatori può, quindi, non essere particolarmente complicato, ma ottiene grandissimi risultati. Per quanto, infatti, il marchio della Lega sia importante, come la sua esposizione ad una determinata iniziativa, utilizzare i giocatori lo è ancora di più. In primo luogo, è più facile ottenere una copertura da parte dei media, che sono sempre maggiormente interessati nel momento in cui una celebrità decide di prestare il suo volto ad una causa. In secondo luogo, la presenza dei giocatori attira l'attenzione all'interno della comunità: anche se una persona si avvicina ad una determinata iniziativa solo per vedere il proprio giocatore preferito, alla fine verrà comunque coinvolta in essa, avrà un primo contatto sia con l'iniziativa che, ovviamente, con NBA Cares.

Sul sito, infatti, troviamo una sezione denominata NBA Family, nella quale si sottolinea che con e per NBA Cares non lavorano solo i giocatori o le franchigie, ma che si tratta di una famiglia allargata, che comprende gli ex giocatori, gli arbitri, gli allenatori, i genitori e le mogli, istituzioni e sponsor commerciali. E' sottolineato, anche in questo caso, come quello messo in campo sia uno sforzo di squadra.

NBA Cares è, in un certo senso, costruita come una sorta di struttura piramidale: per quanto, ovviamente, i giocatori e le singole franchigie abbiano libertà di associarsi ad associazioni al di fuori di quelle connesse con NBA Cares, quest'ultima suggerisce e impone la messa in atto di alcuni programmi.

Nba Cares gestisce, dalla sua sede nel New Jersey, quelle che sono le campagne nazionali, mentre invece le diverse ramificazioni, all'interno delle franchigie, gestiscono quelle che sono le iniziative locali. A volte, infatti, è possibile creare programmi che prendano in considerazioni tematiche comuni a tutto il paese, ma, nella maggior parte dei casi, è corretto anche prendere in considerazione la specificità di ogni città nella quale ha sede una franchigia. Associazioni locali, che magari non fanno parte di una rete nazionale, possono essere molto importanti a Chicago e assolutamente sconosciute a Los Angeles, ma questa mancata presenza su tutto il territorio nazionale non le deve sfavorire per quanto riguarda il contatto con la Lega.

L'attività di NBA Cares è dunque suddivisa su vari livelli: il primo, come detto, distingue tra iniziative a livello nazionale e a livello locale; un altro di questi livelli di distinzione è rappresentato dalle campagne, che sono realizzate in particolare in merito a quelle che sono le tematiche che, già in precedenza, abbiamo definito come particolarmente importanti.

Possiamo ora, per meglio spiegare ciò di cui stiamo parlando, fare qualche esempio: per quanto riguarda la tematica connessa con l'educazione, è particolarmente interessante il programma "Read to Achieve", che, in italiano, potrebbe essere tradotto come leggi per ottenere, per realizzare e, in fondo, per riuscire.

## Immagine 14 – Pagina del programma Read to Achieve



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

Nell'immagine vediamo la pagina del sito web dedicata in modo specifico a questo programma. In esso vengono descritti quelli che sono gli obiettivi che si vuole realizzare, sottolineando in primo luogo la necessità di familiarizzare ed abituare alla lettura non solo i bambini ed i giovani, ma anche gli adulti. Per favorire questo processo, le donazioni sono state fatte a favore di scuole, biblioteche e organizzazioni locali, che non solo hanno ricevuto finanziamenti ma anche varie tipologie di materiale didattico, tra i quali libri e computer.

La particolarità di questo programma è che, come viene detto nel sito internet, esso rappresenta il più esteso, a livello educativo, nella storia dello sport professionistico. Ma le caratteristiche da notare per quanto lo riguarda non sono terminate: pur essendo gestito da NBA Cares, infatti, esso è attivato solo a livello locale dalle diverse franchigie, come possiamo vedere dalla pagina sopra riportata. Tutte le diverse icone rimandano alla pagina dedicata all'interno dei siti delle varie franchigie, come vediamo nel caso dei Minnesota Timberwolves: è in queste pagine, gestite a livello locale, che vengono spiegate nel dettaglio le iniziative, a livello pratico, che vengono organizzate nella comunità.

## Immagine 15 – Pagina del programma Read to Achieve, sito Minnesota Timberwolves



Fonte: Minnesota Timberwolves [www.nba.com/timberwolves](http://www.nba.com/timberwolves)

Ma l'attività di NBA Cares non si limita solo ad organizzare campagne: oltre ad esse, infatti, vengono realizzati dei veri e propri programmi (per i quali sono creati dei siti internet connessi ma indipendenti rispetto a quello di NBA Cares), come quello denominato FIT (che si pone come obiettivo di migliorare le condizioni di salute della popolazione) o quello denominato NBA Green (che invece punta alla sensibilizzazione riguardo alle tematiche ambientali).

Il programma FIT si pone come obiettivo di promuovere uno stile di vita sano per i bambini e le loro famiglie, sottolineando l'importanza dell'attività fisica. Questa è una tematica che sta particolarmente a cuore ad una buona fetta della popolazione, essendo gli Stati Uniti d'America uno dei paesi con il più alto tasso di obesità del mondo, in particolare per quanto riguarda i bambini e gli adolescenti.

Partendo da questa tematica, NBA Cares sviluppa addirittura un sito internet, del quale vediamo la home page.

## Immagine 16 – Home Page programma FIT



Fonte: NBA [www.nba.com/nbafit](http://www.nba.com/nbafit)

In esso non solo vengono proposte le iniziative realizzate ed i programmi specifici che sono stati organizzati, come per esempio la “Live Healthy Week” (la settimana del vivere sano). In questa settimana, le attività in connessione con la tematica dell’attività fisica hanno ottenuto maggior importanza, attraverso l’organizzazione di svariati eventi su tutto il territorio nazionale. Ma, come detto, nel sito internet dedicato al programma FIT non si trovano solo descrizioni degli obiettivi e delle iniziative organizzate per realizzarle, ma anche dei consigli utili per rimanere in salute e mettere effettivamente in pratica nella propria vita quotidiana l’idea di una vita sana. Ancora una volta, attraverso l’attenzione al marketing sociale, l’obiettivo è quello di fare davvero una differenza nella vita delle persone.

Per quanto riguarda, invece, la promozione di alcune tematiche specifiche riguardanti la salute, proposte sempre all’interno dell’appena citato programma nazionale FIT, sono due in particolare le iniziative interessanti, che riguardano non a caso due malattie che sono comuni nella popolazione e che entrambe, seppure per motivi differenti, portano a forme di discriminazione: ci riferiamo all’AIDS e al diabete.

Per quanto riguarda l’AIDS, il lavoro svolto a livello di marketing è estremamente interessante, in primo luogo con la collaborazione con l’associazione “Greater than

AIDS”, che ha portato anche alla creazione di spot per aumentare la conoscenza della malattia e diminuire i pregiudizi sociali che sono ancora connessi con essa.

Ma il lavoro svolto nella giornata mondiale contro l’AIDS/HIV, il primo dicembre, è stato capillare, portando addirittura alla creazione del logo che si riporta.

**Immagine 17 – Logo per la giornata mondiale contro l’AIDS/HIV**



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

Esso riprende la struttura del logo della NBA, ma lo colora di rosso e bianco, i colori associati alla lotta contro l’AIDS e mette, in corrispondenza del cuore della sagoma del giocatore, il fiocco simbolo della lotta contro questa malattia, a dimostrazione di come questa problematica stia letteralmente a cuore alla Lega.

## Immagine 18 – Pagina dedicata alla giornata mondiale contro l’AIDS/HIV



Fonte: NBA Cares [www.nbcare.com](http://www.nbcare.com)

Niente è, come si può vedere, lasciato al caso, con una pagina dedicata all’iniziativa, come vediamo sopra, dove non solo vengono spiegate quelle che sono le iniziative organizzate nell’ambito di questa giornata e gli obiettivi delle stesse, ma vengono anche, ancora una volta, utilizzati gli atleti della lega per fare in modo che il messaggio venga meglio recepito.

## Immagine 19 – Le testimonianze dei giocatori



Fonte: NBA Cares [www.nbcare.com](http://www.nbcare.com)



Nella campagna contro il diabete, invece, lo slogan è “Dribble to stop diabetes”, vale a dire palleggia per fermare il diabete. Anche questa, come si può vedere, è una campagna che si pone come obiettivo quello di aumentare il livello di consapevolezza e conoscenza nei confronti di questa malattia.

In questo caso, sono stati utilizzati ed esplicitamente scelti quattro testimoni (un giocatore NBA, Dwight Howard, due ex giocatori NBA, Chris Dudley e Walt Frazier, e Alana Beard una giocatrice WNBA, la lega femminile di basket): non sono stati scelti a caso, come viene subito spiegato, ma piuttosto perché hanno dei legami personali con questa particolare malattia, che ha colpito loro o alcuni familiari.

### Immagine 20 – Pagina dell’iniziativa Dribble to stop diabetes



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

E' importante specificare questa scelta perché permette, ancora una volta, di mettere in atto un processo di inclusione, mostrando come anche i giocatori famosi che si vedono in televisione siano toccati da questa malattia; il fatto che loro ne parlino pubblicamente vuole dimostrare come non sia necessario tenerla nascosta e vergognarsi, ma invece sia importante parlarne per aumentare il grado di consapevolezza generale nei confronti di questa tematica.

Il secondo programma che viene messo in particolare rilevanza all'interno del sito internet di NBA Cares è quello connesso chiamato NBA Green, che si concentra, non a



caso, su di un'altra problematica considerata estremamente importante all'interno del paese e non solo, vale a dire quella della protezione dell'ambiente. Gli Stati Uniti d'America sono infatti uno dei paesi che maggiormente inquina nel mondo, anche per l'enorme utilizzo (dovuto anche alla conformazione delle città) della macchina.

**Immagine 21 – Home page del programma NBA Green**



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

Quella che vediamo è la home page del sito dedicato alla protezione e al rispetto dell'ambiente: anche in questo sito, come in quello del programma FIT, vengono dati dei consigli utili per chi voglia non solo vivere, ma anche lavorare in un modo il più possibile ad impatto zero nei confronti dell'ambiente. Vengono, inoltre, promosse, attraverso notizie e video, iniziative organizzate all'interno di NBA Cares per la costruzione o la ristrutturazione di spazi verdi all'interno delle città, oppure tenendo lezioni che sottolineino l'importanza del riciclo dei rifiuti.

Anche in questo caso è stato creato un logo espressamente per questo programma; ancora una volta la scelta è quella di integrare la caratteristica principale del logo della NBA, vale a dire un giocatore di basket che palleggia, all'interno di quelle che sono le caratteristiche del programma specifico. Intanto viene scelto il colore verde, simbolo appunto del rispetto dell'ambiente; vengono poi aggiunte, intorno al giocatore che palleggia, delle frecce concentriche, che, invece, rimandano all'idea del riciclo. In pratica, in un solo logo, attraverso la scelta dei simboli e del colore, si riescono a veicolare quelli che sono i messaggi più importanti di un'iniziativa come questa.

## Immagine 22 – Logo NBA Green



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

Interessante è anche l'unione di uno sponsor commerciale a quelle che sono le tematiche sociali proposte attraverso NBA Cares: la ditta T-Mobile, una compagnia telefonica, promuove infatti il riciclo di telefonini e batterie usate. Questa incursione di uno sponsor commerciale è particolarmente importante, in quanto è la dimostrazione di come delle imprese commerciali possano avere benefici ed interessi ad associarsi a campagne sociali. In questo caso, in particolare, la T-Mobile non solo associa il proprio marchio ad una campagna di protezione dell'ambiente e riduzione degli sprechi, ma lo fa anche ai valori promossi, attraverso Nba Cares e alla NBA, sfruttando l'impatto mediatico che questa Lega ha per ottenere vantaggi per la propria impresa.

Particolarmente significativa è, infatti, la scelta di NBA Cares di associarsi e collaborare, nella realizzazione di attività di marketing sociale, a delle imprese commerciali, che vengono sempre citate in tutte le iniziative realizzate. Questa scelta è rilevante in primo luogo perché dimostra il fatto che l'utilizzo del marketing sociale per le leghe professionistiche è ancora ibrido e, necessariamente, dipende non solo dai concetti ma anche dai fondi legati all'aspetto commerciale di questa disciplina. Le imprese commerciali hanno interesse ad associare il proprio marchio ad una immagine di questo tipo, finanziando le attività; NBA Cares e le associazioni, dall'altro lato, accettano volentieri le donazioni economiche, che possono essere investite in un miglioramento dei servizi offerti alla comunità, pur essendo consapevoli della difficile convivenza tra quelle che sono le iniziative commerciali ed il marketing sociale.

NBA Cares, anche per la realizzazione dei programmi da essa creati, non prescinde mai dall'aiuto pratico e dalla collaborazione con alcune associazioni nazionali e locali: attraverso queste collaborazioni, in primo luogo, riesce ad arrivare più facilmente alla comunità, associando il proprio nome a quello di organizzazioni già riconosciute. Oltre che a livello di immagine, questo tipo di condivisione è importante anche per quanto riguarda le questioni pratiche, che saranno sicuramente meglio gestite con l'aiuto di chi organizza attività simili ogni giorno. Le diverse associazioni, invece, attraverso la collaborazione con NBA Cares, hanno la possibilità non solo di organizzare eventi con maggiori risorse economiche, ma ottengono anche una visibilità importante, che difficilmente riuscirebbero ad ottenere, e che permette loro di farsi conoscere anche al di fuori di quelli che sono i "clienti" abituali.

Queste collaborazioni non sono, come si potrebbe pensare, solo a livello nazionale: l'obiettivo è quello, infatti, di creare l'immagine di una Lega che va al di là dei confini degli Stati Uniti d'America, una lega globale. E, per ottenere questo risultato, non è sufficiente basarsi solo sul lato sportivo, ma è invece estremamente utile organizzare attività di marketing sociale.

La più interessante di queste è sicuramente quella definita come "Basketball Without Borders" (pallacanestro senza limiti, confini), in riferimento appunto all'universalità dello sport del basket e, sottinteso, della lega più importante, la NBA.

### **Immagine 23 – Logo Basketball Without Borders**



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

Attraverso questo programma, realizzato in collaborazione con la FIBA (la Federazione internazionale di pallacanestro), NBA Cares ha organizzato clinic di basket

in tutto il mondo, mandando i propri migliori giocatori ed allenatori in altri paesi, in particolare del Terzo Mondo, ad insegnare basket, promuovendo i valori dello sport m anche la Lega. Non a caso, infatti, negli ultimi anni si sono sempre più sviluppate le iniziative realizzate in Cina e India, le due economie emergenti più importanti al mondo e che, molto presto (se non già ora), possono rappresentare una fondamentale espansione del mercato della NBA per ottenere maggiori profitti.

Ma le iniziative, come detto, sono realizzate a tutti i livelli: molte di queste sono completamente delegate, come abbiamo visto, alle diverse franchigie. Sin dalla home page di NBA Cares, infatti, è possibile accedere alle pagine del sito dedicate alle iniziative di tutte le trenta franchigie della Lega, con rimandi a quelli che sono i siti web specifici di ogni squadra. La ramificazione del sistema di NBA Cares è quindi totale all'interno della Lega.

#### Immagine 24 – Pagina del sito NBA Cares dedicata ai Chicago Bulls



Fonte: NBA Cares [www.nbacares.com](http://www.nbacares.com)

Osserviamo per esempio la pagina del sito di NBA Cares connessa con le iniziative dei Chicago Bulls: in essa non solo viene descritta la volontà, da parte della franchigia, di restituire il supporto che la comunità le fornisce attraverso il miglioramento delle condizioni di vita degli abitanti di Chicago; vengono anche analizzate le differenti iniziative, a partire da “Charitabulls”.

Quest'ultima è, in pratica, una Fondazione creata dalla franchigia dei Chicago Bulls per raccogliere fondi per organizzare iniziative che favoriscano i giovani. Lo slogan presente nella pagina della franchigia dichiara immediatamente quelle che sono le sue intenzioni. Esso, infatti, recita "Bulls in the community...leaving a lasting impression" (I Bulls vogliono lasciare, nella comunità, un'immagine positiva che duri nel tempo). In questa pagina vengono descritte le varie iniziative organizzate per raccogliere fondi, come per esempio una cena con asta di oggetti da collezione alla quale hanno partecipato anche i giocatori e lo staff tecnico della squadra.

Immagine 25 – Home page Charitabulls



Fonte: Chicago Bulls [www.nba.com/bulls](http://www.nba.com/bulls)

Interessante è anche il fatto di avere accettato una collaborazione all'interno della campagna "United We serve", non a caso proposta dal Presidente Barack Obama, che a Chicago viveva prima di essere stato eletto. Attraverso l'adesione alla campagna, che promuove l'azione e la collaborazione al fine di migliorare la propria comunità, viene in un primo momento rafforzata l'idea di disponibilità ed interesse nei confronti della comunità; per farlo, viene anche creata una connessione con Barack Obama, l'attuale presidente degli Stati Uniti, residente appunto a Chicago, e con i valori per i quali è stato eletto.

Le possibilità che NBA Cares offre ai propri tifosi, ma anche, non a caso, ai propri dipendenti, sono potenzialmente infinite. L'obiettivo, infatti, è quello non solo di sensibilizzare ma anche di fare in modo che le persone si sentano spinte ad aiutare in prima persona, diventando volontari. A questo proposito, è stata che creata nel sito internet la possibilità (attraverso la sezione denominata "Get involved") di mettere in contatto i tifosi con le diverse associazioni che lavorano nel sociale, promuovendo attività di volontariato con i propri partners: questa iniziativa è una sorta di tentativo di promuovere un cambiamento sociale attivo. Non solo le persone vengono sensibilizzate riguardo a una tematica, come per esempio può essere, per il già citato programma "Read to Achieve", l'importanza di instaurare un positivo e continuo rapporto con la lettura; attraverso la sensibilizzazione le si vuole spingere ad agire (nel caso precedente, per esempio, offrendosi come volontari per leggere insieme ai bambini delle scuole) e a mettersi in gioco, diventando così loro stessi protagonisti del cambiamento della loro comunità.

Dopo aver descritto nel dettaglio quelle che sono le caratteristiche alla base di un'organizzazione come NBA Cares e quali sono le iniziative ed i programmi che riesce a creare, è possibile tentare di dare una spiegazione più esaustiva di quelle che sono le motivazioni alla base di un'iniziativa di questo genere.

E per fare ciò, NBA Cares è capace, come poche, di sfruttare tutte le possibilità che i mass media moderni le offrono: i messaggi di NBA Cares, infatti, attraverso i mezzi di comunicazione di massa, dalla televisione ai quotidiani, hanno un ruolo fondamentale nel successo di un'organizzazione come questa e, in un certo senso, ne legittimano l'esistenza. Sarebbe, infatti, impossibile ottenere dei reali vantaggi economici se i mass media non facessero da cassa di risonanza per gli eventi proposti.

Ma se i media tradizionali hanno un ruolo fondamentale, ancora più decisiva è l'importanza di internet. E', infatti, su internet che la Lega e le franchigie riescono non solo a divulgare (per esempio attraverso le newsletter), ma anche a dare una descrizione degli eventi. NBA Cares riesce ad utilizzare al massimo le potenzialità di un mezzo come internet, non solo attraverso il suo aggiornatissimo sito web, ma anche, e per esempio, attraverso il proprio canale di Youtube. In esso vengono pubblicati quotidianamente nuovi video, che hanno, come abbondantemente descritto, la possibilità ed il desiderio di sensibilizzare riguardo a tematiche sociali utilizzando la Lega ed i

propri giocatori come polo catalizzatore per l'attenzione di chi guarda. E' molto probabile che, su internet, una persona non vada a cercare in particolare i video di NBA Cares, ma magari li trova per caso e riconoscere in questi spot il viso del proprio giocatore preferito ha sicuramente la capacità di catturare l'attenzione anche del visitatore più distratto. E, a quel punto, la comunicazione non diventa più solo commerciale, legata a vendere sia i prodotti che il marchio della Lega, ma anche sociale, in quanto ha comunque come obiettivo (magari secondario ma sempre presente) di cambiare davvero in meglio la vita delle persone che fanno parte della comunità.

La struttura alla base di un'organizzazione come NBA Cares produce, come descritto, una mole enorme di iniziative e campagne, focalizzate su quelle che sono le tematiche di maggior interesse per la comunità. Dopo aver descritto le varie iniziative, è necessario rispondere alla domanda posta all'inizio di questa sezione, nella quale ci si chiedeva per quale motivo una Lega come la NBA senta la necessità di interessarsi a tematiche di tipo sociale.

La risposta più scontata, come già accennato, è legata alla costruzione di un'immagine positiva della Lega: il tentativo è quello di associare ad essa, attraverso le iniziative realizzate, valori positivi.

Ma la creazione di un'associazione complessa come NBA Cares non può essere spiegata semplicemente in questo modo: l'interesse per le attività filantropiche e sociali della NBA è sicuramente connesso anche con la volontà di creare un legame ancora più forte tra essa e la comunità, in particolare con i propri tifosi. L'obiettivo che si vuole raggiungere è quello di permettere, a chiunque venga in contatto con la Lega, di sentirsi parte della "famiglia", aumentando dunque il senso di appartenenza alla Lega sportiva. In questo modo si aumenta il senso di partecipazione nei confronti delle iniziative di una lega anche in quella porzione della popolazione che potrebbe essere esclusa dall'aspetto puramente sportivo, in quanto magari impossibilitato, per ragioni economiche o di tempo, a vedere le partite in televisione o al palazzetto dello sport.

Il filo comune che caratterizza il lavoro della NBA e di NBA Cares è quello di creare quindi senso di appartenenza, conquistandosi la fiducia del proprio pubblico potenziale attraverso attività che prescindono dall'aspetto sportivo, ma anzi lo usano come pretesto per arrivare nelle comunità e cercare di migliorare le condizioni di vita.

La creazione di NBA Cares è quindi sempre riferita alla proiezione della propria immagine che la NBA vuole dare verso l'esterno: l'obiettivo è non solo quello di creare fidelizzazione, ma anche di mostrare la NBA stessa come una famiglia, come una comunità unita dove tutti si aiutano e aiutano. Iniziative di questo tipo servono anche a dare un'immagine di unità della Lega sia verso l'esterno che verso l'interno: NBA Cares rappresenta in un certo senso un metodo per mostrare e spiegare quelli che sono i valori che ispirano la Lega e la sua attività, nei quali tutti, sia che facciano parte della Lega, sia che siano all'esterno di essa, possono riconoscersi.

## **7 La situazione in Italia**

Ma se l'utilizzo del marketing sociale può essere estremamente importante (come dimostra il caso di NBA Cares precedentemente analizzato) per costruire un'immagine positiva di una Lega o di un club sportivo professionistico, per quale motivo allora in Italia utilizzare questi concetti non è così facile? Questo scarso utilizzo è dovuto ad una mancanza di interesse per queste tematiche o ad una mancanza di fondi da destinarvi?

Le risposte a questi quesiti non sono univoche, anche perché, come vedremo in seguito, esiste un'enorme differenza tra i vari casi trattati. Esistono alcuni club (più che leghe) che investono molto in attività di marketing sociale, altri che scelgono di sostenere solo delle attività che potremmo definire "di facciata" (come il sostegno ad un'associazione senza ulteriore coinvolgimento) ed altri ancora che a queste tematiche non dedicano nessun tipo di interesse.

Questa discrepanza d'interesse è, probabilmente, da imputare anche alla scarsa attività di coesione che le leghe professionistiche hanno in Italia. Come ha dimostrato il caso di NBA Cares precedentemente descritto, è fondamentale per creare coesione d'intenti il fatto di avere un'associazione comune, finanziata da tutte le società facenti parte di una determinata lega sportiva professionistica, che organizzi e metta in connessione i vari reparti marketing distaccati nel territorio. Allo stesso tempo è evidente come la necessità di creare un'associazione di questo tipo non sia all'ordine del



giorno, in particolare dal momento che alcuni club si dimostrano totalmente indifferenti nei confronti delle tematiche sociali.

Non ci si può scordare, inoltre, come tra l'Italia e l'America sia completamente differente non solo, come descritto nel capitolo precedente, l'organizzazione della società, ma anche quella dello sport professionistico: l'NBA (e di conseguenza NBA Cares) opera in una situazione che in Italia sarebbe considerata utopica, vale a dire una lega nella quale le squadre (a parte casi particolari) sono sempre le stesse anno dopo anno. In Italia, invece, con il sistema di promozioni e retrocessioni si ottiene sì un maggiore ricambio al vertice, ma si crea anche una maggiore difficoltà di unificazione e standardizzazione di quelle che sono le attività della lega, anche se non soprattutto per quanto riguarda le eventuali iniziative di marketing anche sociale.

Allo stesso tempo, nel rispondere alla domanda precedentemente posta, sarebbe semplicistico limitarsi a sottolineare la già descritta differenza nel sistema filantropico italiano rispetto a quello americano per cercare una risposta riguardo il presunto scarso interesse da parte di leghe e squadre professionistiche per il marketing sociale. In Italia, probabilmente, come abbiamo spiegato in precedenza, non solo esiste minore incentivo a finanziare associazioni filantropiche, ma è anche presente un differente interesse delle persone nei confronti delle tematiche sociali, che vengono ancora viste come responsabilità più dello Stato che dei singoli cittadini (tramite il loro contributo personale). Ciò non vuol dire che i cittadini non siano interessati ad esse e/o non siano disponibili a donare tempo e denaro per cause che ritengono importanti, ma che, piuttosto, continuano a considerarsi come agenti esterni, delegando allo Stato.

La visione proposta si riflette poi necessariamente anche nello (scarso) interesse delle leghe e delle squadre professionistiche di tutti gli sport per le campagne di marketing sociale: se il pubblico non le considera al centro dell'attenzione, perché dovrebbero considerarle come tali dei club che hanno spesso e volentieri altre preoccupazioni e che, a fine anno, faticano a pagare gli stipendi dei loro giocatori e a far quadrare i loro bilanci?

E' facilmente dimostrabile, per esempio, attraverso i casi che prenderemo in esame, come la visione presente in Italia per quanto concerne queste tematiche, tranne alcuni casi virtuosi, è piuttosto miope, in quanto le società non paiono vedere l'utilità di utilizzare il marketing sociale. Questa scelta è probabilmente dovuta anche ad un diretto

riflesso delle enormi differenze che esistono a livello di disponibilità economica tra le varie squadre che fanno parte dello stesso campionato.

Possiamo infatti vedere in Italia come le squadre di vertice abbiano budget che sono due, tre o anche quattro volte maggiori rispetto a quelli delle squadre di bassa classifica. E' evidente che, in mancanza di fondi, questi ultimi non possono essere investiti in operazioni di marketing di qualsiasi tipo; e proprio da qui nasce la disparità tra le squadre, che, di conseguenza, rende estremamente complicato per una Lega tenere insieme, sotto la stessa ala, tutti i diversi pezzi del sistema.

Tutti questi fattori sono necessariamente da considerare nel momento in cui si vanno ad analizzare degli esempi specifici, in quanto costituiscono un contesto all'interno del quale leggere più facilmente le scelte fatte dalle differenti società.

Per l'analisi proposta in questo elaborato si sono voluti considerare, come già spiegato nell'introduzione e in considerazione della scarsa casistica presente in Italia, quattro esempi in particolare: la Lega Basket (in diretta associazione con la NBA) e la Virtus Pallacanestro (una società che fa parte della Lega Basket); la Lega Calcio (in quanto è la Lega sportiva italiana più importante) e il Bologna Football Club (in quanto facente parte della Lega calcio ed essendo una società che opera, come la Virtus Pallacanestro, nella città di Bologna); l'AFC Fiorentina, in contrapposizione con il Bologna e in quanto caso rappresentativo delle possibilità di sviluppo che il marketing sociale potrebbe avere anche in Italia all'interno delle società sportive professionistiche.

## **7.1 Lega Basket**

Il caso della Lega Basket è, da molti punti di vista, particolarmente deludente per quanto riguarda le tematiche da noi analizzate, soprattutto in considerazione del fatto che la sua equivalente americana, l'NBA, è invece a livelli di avanguardia.

Fare però un confronto diretto tra il lavoro svolto dall'NBA e quello svolto dalla Lega Basket è comunque impossibile, soprattutto per due ragioni: la prima è l'attenzione che il basket (e di conseguenza la Lega) genera nel paese e la seconda, in

diretta conseguenza, è rappresentata dalla quantità di denaro ed investimenti che vengono fatti non solo per quanto riguarda le iniziative riguardanti le tematiche sociali, ma in generale per lo sviluppo ed il funzionamento della promozione della Lega.

Per avere un quadro più chiaro, basti pensare a quanto ammonta il salario medio per un giocatore NBA: è la stessa NBA che, prima della stagione 2009/10, ha comunicato che in media i giocatori guadagnano 5.84 milioni di dollari l'anno (il più pagato della stagione, Tracy McGrady, supera i 23 milioni di dollari). Per fare una comparazione può esser utile considerare come la squadra che investe di più in Italia, la Montepaschi Siena (ai vertici anche europei), ha un budget annuale, che comprende tutte le spese, non solo quelle per i salari dei giocatori, di 15 milioni di euro.

E' quindi evidente come il volume di denaro che circonda queste due leghe sia troppo diverso per permettere una comparazione diretta delle iniziative realizzate e degli investimenti fatti non solo in relazione allo sviluppo del marketing in generale ma anche del marketing sociale in particolare.

In ogni caso, per quanto quella appena citata possa essere una possibile spiegazione dello scarso interesse della Lega Basket a sviluppare iniziative connesse al marketing sociale, è evidentemente paradossale come una squadra, la Virtus Pallacanestro Bologna, della quale analizzeremo le iniziative nel dettaglio nel prossimo paragrafo, facente parte della Lega stessa, dimostri molta più attenzione e sia molto più attiva della Lega all'utilizzo del marketing sociale.

Per quanto sia vero che una società, avendo un chiaro territorio al quale fare riferimento (principalmente la città nella quale ha sede), ha più facilità ad individuare quali possano essere le iniziative interessanti, a creare sinergie con le diverse associazioni ed enti ed a coinvolgere i propri tifosi in esse, è anche vero che la Lega in sé dimostra di avere poca attenzione.

Anche accettando come spiegazione il fatto che, avendo uno scarso radicamento sul territorio, se non in relazione alle proprie squadre, una lega possa fare più fatica ad organizzare iniziative, sul sito internet non si trovano segnalate neanche delle vere e proprie sinergie con associazioni nazionali che difficilmente negherebbero la loro collaborazione. Pare mancare, almeno per quanto riguarda le informazioni trasmesse dal sito, un interesse o, meglio, una consapevolezza strategica verso queste tematiche, che

potrebbero svilupparsi anche solamente nel coordinamento e/o nella promozione delle iniziative che invece vengono realizzate dalle singole squadre.

Se almeno, sul sito internet della Lega Basket, fossero pubblicizzate le diverse collaborazioni od iniziative che le varie squadre compiono nella comunità, questa scelta genererebbe, oltre che un ritorno di immagine per la Lega, anche un probabile maggiore sviluppo del marketing sociale all'interno delle diverse squadre, stimolando in questo modo anche una sorta di competizione positiva con il fine di ottenere maggiori spazi all'interno del sito della Lega, con conseguente maggiore esposizione anche per i propri marchi e sponsor.

I costi di un'attività di questo tipo non dovrebbero essere proibitivi, proprio perché sarebbe un'attività più di gestione e coordinamento che di realizzazione di veri e propri eventi: a livello pratico, la Lega Basket non dovrebbe organizzare un'attività, ma solo fare in modo, in primo luogo attraverso il sito, di far conoscere le iniziative proposte dalle squadre.

E, magari in una fase successiva, questa promozione potrebbe anche cercare di andare oltre il sito internet della Lega Basket, magari aiutando le diverse squadre a raggiungere i media locali e nazionali con le proprie iniziative.

Come vediamo nell'immagine<sup>12</sup>, che rappresenta la home page della Lega Basket, lo spazio concesso ad attività collegate al sociale nella pagina web è rappresentato da un piccolo banner, con il titolo "Charity", in fondo alla pagina sulla sinistra.

---

<sup>12</sup> In questa sede si fa riferimento al sito [www.legabasket.it](http://www.legabasket.it), consultato in data 26 febbraio 2011

## Immagine 26 – Home page sito della Lega Basket



Fonte: Lega Basket [www.legabasket.it](http://www.legabasket.it)

In questo banner si alternano (senza avere neanche uno spazio a loro dedicato) le immagini di due campagne sostenute dalla Lega. Se si clicca sull'immagine per avere maggiori informazioni, si viene rimandati direttamente, in entrambi i casi, alle pagine dell'associazione Special Olympics e a quella dell'ANLAIDS. Sul sito internet della Lega, dunque, oltre a un piccolo spazio per ospitarne i loghi, non vengono neanche spiegate quelle che sono le collaborazioni con queste associazioni. La Lega non offre neanche una spiegazione-filtro che potrebbe magari catturare l'attenzione da parte dei lettori del sito; rimandando direttamente alle pagine web delle associazioni, viene in un certo senso perso il legame tra la Lega Basket e l'associazione da parte di un lettore che, in linea di massima, accede ad un sito per avere informazioni riguardanti il basket.

Nel momento in cui si promuovono attività legate al sociale, quindi non strettamente in relazione con lo sport al quale si fa riferimento, è utile creare delle

connessioni che interessino i lettori: la connessione può essere anche una semplice spiegazione di quelli che sono i valori condivisi tra la Lega (e lo sport) e l'associazione con la quale si è deciso di collaborare; in che cosa consiste questa collaborazione; se esistono o meno iniziative volte ad aumentare la conoscenza del pubblico del basket e non solo nei confronti di una particolare tematica.

L'assenza di attenzione a questi aspetti del marketing sociale è assolutamente evidente, almeno per quanto riguarda il sito web, da parte della Lega Basket. Tra l'altro non si può non notare come almeno una delle partnership citate, quella con Special Olympics, potrebbe essere estremamente interessante da sviluppare. Infatti essa permette un'immediata connessione con quello che è lo sport di riferimento, vale a dire il basket, e la pratica dello stesso. Ed è un peccato che un'iniziativa come questa non venga valorizzata a sufficienza nel sito della Lega mentre invece, nella pagina web dell'associazione, la collaborazione con il basket professionistico è estesamente descritta e considerata come molto importante all'interno della sua attività e per la sua raccolta fondi.

All'interno di un sito internet estremamente ben organizzato come quello della Lega Basket, è difficile pensare che non sia possibile trovare uno spazio più adeguato per la promozione delle campagne di marketing sociale. Navigando per le diverse pagine si vede chiaramente come i risultati e gli avvenimenti strettamente sportivi trovino, come giusto, abbondante spazio; ma, allo stesso tempo, si può notare come si sia trovato spazio non solo per descrivere la struttura e gli obiettivi della Lega Basket, ma anche per dedicare una pagina ai propri sponsor commerciali. Anche nella home page del sito, i banner degli sponsor sono molto più grandi di quello "Charity" che abbiamo prima descritto: la stessa conformazione della pagina almeno in linea teorica, non dovrebbe creare problemi ad allargare quantomeno questo banner. Se questa scelta non viene fatta, vorrà dire che la comunicazione sociale non è considerata come particolarmente importante.

Viene quindi spontaneo chiedersi, una volta osservato il sito internet, se davvero la Lega Basket non sia interessata ad iniziative di marketing sociale o se, invece, abbia solo difficoltà (economiche o legate al personale a disposizione) nel dare visibilità a quelle che sono invece le iniziative realizzate. Certo è che, nel momento in cui comunque delle partnership sono organizzate, come dimostrano le collaborazioni con le

già citate associazioni, è nell'interesse della stessa Lega di promuoverle al meglio delle proprie possibilità: se non si possono investire risorse nella promozione esterna, quantomeno bisognerebbe cercare di sviluppare al massimo quella che si può gestire dall'interno. Il fatto che, nel sito web della Lega Basket, vi sia solo un breve richiamo alle iniziative sociali che essa sostiene, rappresenta una mancata occasione (come dimostrano altri casi) di promozione del proprio marchio e della Lega.

## **7.2 Virtus Pallacanestro**

Il caso della Virtus Pallacanestro è molto interessante, anche perché dimostra come, al contrario della Lega Basket della quale fa parte, la società sia invece interessata ad organizzare in modo strategico iniziative di marketing sociale. Queste scelte sono la dimostrazione di come in Italia una società professionistica di pallacanestro possa trovare interesse nello sviluppare iniziative e collaborazioni connesse con il marketing sociale. Il fatto che la Lega della quale la Virtus Pallacanestro fa parte, invece, non lo ritenga altrettanto valido è quantomeno paradossale, in quanto dovrebbe essere l'organo al di sopra della società.

Questa situazione è dovuta a cause contingenti, come può essere quella già citata della scarsa connessione con il territorio che una Lega ha rispetto ad una squadra. In questo contesto, è anche parte dell'abilità dei responsabili marketing della squadra di riuscire ad individuare le possibilità e scegliere le partnership più interessanti e in questo, come vedremo, la Virtus Pallacanestro ha compiuto un ottimo lavoro.

Come detto, nell'interesse per il marketing sociale vi è probabilmente un interesse per la comunità, che è anche composta dai tifosi della squadra: in questo, soprattutto per quanto riguarda la risonanza mediatica soprattutto a livello cittadino di queste iniziative, la Virtus Pallacanestro è favorita dal fatto di lavorare in una realtà come Bologna, dove la pallacanestro è lo sport più seguito<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> In questa sede si fa riferimento al sito [www.virtus.it](http://www.virtus.it), consultato in data 10 febbraio 2011

In relazione all'interesse per la comunità, è estremamente interessante l'iniziativa "Virtus a scuola", che consiste nel mandare, in diverse scuole bolognesi, i giocatori della prima squadra della Virtus Pallacanestro per giocare e parlare con i bambini ed i ragazzi. In un'iniziativa di questo tipo è chiaro vedere come sia presente l'influenza del lavoro compiuto dalla già descritta NBA Cares. La società riesce qui a mettersi in gioco, raggiungendo la propria base di tifosi, invece che il contrario come di solito succede, con i tifosi che vanno alla partita.

Questa iniziativa è estremamente interessante, in termini di marketing sociale, anche perché permette alla società di andare nelle scuole e fare attività di promozione. Il punto particolare è che, in questo modo, essa riesce in primo luogo a far promozione di se stessa, presentandosi come una realtà accessibile e vicina alla comunità. Ma, attraverso questa promozione e il miglioramento della propria immagine, è possibile anche veicolare dei valori socialmente importanti, come può essere la condivisione, oltre che lo sport. Il fatto stesso che degli sportivi importanti, infatti, si rechino a parlare a dei bambini, spinge i bambini stessi verso lo sport, fatto che non solo permette loro di apprendere dei valori importanti ma anche di migliorare la propria salute facendo attività fisica, una problematica che è particolarmente rilevante soprattutto in considerazione della tendenza alla sedentarietà da parte dei bambini.

Questa iniziativa ha, quindi, come detto, delle similitudini evidenti con quelle che sono le idee esposte in questo elaborato, vale a dire l'unione tra le tematiche sociali e le logiche commerciali. E' infatti evidente come, alla base di scelte di questo tipo, vi sia comunque la volontà da parte della Virtus Pallacanestro di migliorare la sua immagine, consolidarsi all'interno della città (in un momento nel quale è l'unica realtà di pallacanestro professionistica) ed avvicinarsi ai bambini di oggi, che magari diventeranno i tifosi (o clienti, sotto forma di acquisto di biglietti e merchandising) o addirittura i giocatori di domani.

Il fatto che questa iniziativa sia ritenuta interessante da parte della società è dimostrato dal fatto che ha uno spazio fisso ad essa dedicato nella home page, proprio sotto quelle che sono le notizie più importanti.

Al centro della pagina principale, inoltre, vengono spesso e volentieri presentate altre attività che la Virtus Pallacanestro organizza in collaborazione con alcune associazioni che hanno sede nel medesimo territorio.



## Immagine 27 – Home Page del sito della Virtus Pallacanestro



Fonte: Virtus Pallacanestro [www.virtus.it](http://www.virtus.it)

Nell'immagine vediamo la notizia della collaborazione con la Fa.Ce.: questa ha un evidente vantaggio a livello sociale, perché ai bambini malati in ospedale vengono non solo portati giocattoli, ma anche i loro idoli (i giocatori). L'unico problema per quanto riguarda la pubblicazione di questa notizia è data dal fatto che non sia possibile approfondirla. L'unica informazione che si ha riguardo alla visita dei giocatori è legata ad una foto, ed è un peccato, perché sarebbe stato importante, sia per la Virtus che per l'associazione, espandere la descrizione dell'iniziativa, per esempio parlando della visita, dando dettagli degli incontri tra i bambini e i giocatori, oltre che illustrando le iniziative dell'associazione e i diversi modi attraverso i quali ogni persona può contribuire ad aiutarla.

Come detto, in questa sede, ci limitiamo a proporre alcune considerazioni in merito a quello che la società decide di pubblicare sul suo sito internet, in teoria canale ufficiale della società. La Virtus Pallacanestro in questo settore pare essere estremamente attiva, sia con l'organizzazione in proprio di eventi, che attraverso le collaborazioni e le partnership con alcune associazioni che operano nel sociale, sia nazionali che locali.

L'immagine rappresenta quella che era la home page del sito internet il 9 gennaio del 2011 e, già da quello che si può vedere, sono presenti svariati spunti estremamente interessanti.

### Immagine 28 – Home Page del sito della Virtus Pallacanestro



Fonte: Virtus Pallacanestro [www.virtus.it](http://www.virtus.it)

Possiamo vedere, per esempio, come al centro della pagina, in alto, quindi nella zona più importante per un sito internet, sia presentata la descrizione con tanto di immagine, di un'iniziativa organizzata con l'ANT, l'Associazione Nazionale Tumori. Il dato sorprendente in questo contesto è rappresentato non tanto dallo spazio concesso, quanto dal fatto che sia stata proprio la Virtus ad organizzare la cena per la raccolta di fondi dell'associazione.

Essendo stata la società ad organizzare l'evento, essa è ovviamente interessata a garantirgli la maggior copertura possibile. Il pretesto era quello della cena degli auguri natalizi: interessante risulta il fatto che essa sia stata realizzata a favore dell'ANT, che, quindi, ha potuto avere parte dei ricavi della cena stessa. L'utilità di questa scelta è rappresentata dalla dimostrazione che la Virtus Pallacanestro dà al proprio pubblico (inteso non solo come pubblico di tifosi ma, in questo contesto, soprattutto come città).

In questo modo, infatti, dimostra attenzione per questa associazione e le tematiche sociali e oltretutto permette di non far considerare questo evento ai partecipanti come un tentativo di ottenere dei guadagni, presentandolo invece come un'occasione per fare beneficenza e sensibilizzare su quelle che sono le attività dell'associazione. Una cena che, in un contesto normale, sarebbe interessante solo per le persone che sono legate alla Virtus Pallacanestro diventa quindi un evento che va al di là dei confini sportivi.

Oltre a queste iniziative appena descritte, la Virtus Pallacanestro dedica anche una pagina alla sezione che viene definita come Virtus4All. La scelta del nome della sezione è molto più interessante dei suoi contenuti. Infatti, in questa pagina, sono semplicemente presenti i loghi (cliccando sui quali si accede alle pagine delle diverse organizzazioni) di quelle che sono le associazioni che in varia forma collaborano con la società per attività di marketing sociale di vario tipo. Sarebbe interessante, a questo punto, sviluppare a livello contenutistico questa pagina, spiegando per esempio, quali sono nel dettaglio le attività organizzate, in che modo queste collaborazioni vengano sviluppate e quali spazi vengano concessi (anche a livello pubblicitario, per esempio nel palazzetto dello sport) alle iniziative delle associazioni. Nel caso in cui, in particolare, vengano organizzate delle iniziative (come quella già citata dell'ANT), sarebbe interessante avere delle descrizioni delle stesse, magari a livello fotografico, proprio come viene fatto nella home page. In questo modo, chi fosse interessato a conoscere maggiori dettagli, avrebbe un facile accesso all'archivio delle iniziative, senza dover necessariamente leggere le varie news sportive per arrivare a quello che gli interessa.

## Immagine 29 – Pagina Virtus4all



Fonte: Virtus Pallacanestro [www.virtus.it](http://www.virtus.it)

Infatti, se questo aspetto fosse sviluppato, sarebbe possibile che anche persone all'esterno della pallacanestro si interessassero alle iniziative realizzate: ciò è l'obiettivo, come si può dedurre dallo slogan della sezione. Quest'ultimo è estremamente interessante in quanto racchiude la volontà di rendere la Virtus una società per tutti (*for all*, appunto). Questa idea riprende quella di unione tra la squadra e la società. La Virtus Pallacanestro, con questo slogan, fa una sorta di dichiarazione d'intenti, in quanto dichiara di volersi dedicare al miglioramento dell'intera società italiana in generale e bolognese nello specifico, indipendentemente dal fatto che le persone siano tifose della Virtus o, addirittura, del basket in generale

### 7.3 Lega Calcio

La Lega Calcio, al contrario della sua corrispettiva della pallacanestro, si dimostra invece maggiormente interessata ad organizzare e promuovere iniziative di marketing sociale in connessione con la sua componente sportiva.

Anche in questo caso può essere utile contestualizzare le differenti situazioni economiche delle due leghe in questione: il calcio è, infatti, lo sport più praticato e più seguito in Italia, con introiti considerevolmente maggiori rispetto ad altri sport. E' sufficiente, ancora una volta, guardare agli stipendi dei giocatori di calcio: sebbene non abbiano guadagni astronomici come quelli dei giocatori NBA, esistono comunque giocatori che hanno uno stipendio stagionale di otto o nove milioni di euro (come Samuel Eto'o dell'Inter o Zlatan Ibrahimovic del Milan)<sup>14</sup>. Stipendi come questi, da soli, potrebbero coprire il budget stagionale della maggior parte delle squadre di Serie A di basket.

Già dalla home page<sup>15</sup> viene dimostrato un certo interesse per queste tematiche, sebbene esso non sia sviluppato come potrebbe. Lo spazio sulla pagina principale del sito internet della Lega Calcio è, infatti, molto simile a quello concesso nel suo sito dalla Lega Basket, vale a dire, come vediamo nell'immagine riportata, in basso a sinistra: il banner è, però, decisamente più grande, e quindi tende a perdersi meno, a livello visivo, nella pagina.

### Immagine 30 – Home page sito Lega Calcio



Fonte: Lega Calcio [www.lega-calcio.it](http://www.lega-calcio.it)

<sup>14</sup> Gazzetta dello Sport, [www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it), [accesso: 10 Marzo 2011]

<sup>15</sup> In questa sede si fa riferimento al sito [www.lega-calcio.it](http://www.lega-calcio.it), consultato in data 25 febbraio 2011

Analoga alla scelta fatta dalla Lega Basket è anche la denominazione data a questo spazio, il cui banner è intitolato “Charity”: questa scelta non è ideale, anche perché è un po’ vaga e non dà immediatamente, ad un lettore casuale, l’impatto necessario per interessarlo a cliccare sull’immagine per accedere alla pagina dedicata. Non viene neanche spiegata, con questa scelta, quale sia l’importanza o l’utilità dello spazio dedicato alla beneficenza. Sarebbe molto più efficace, invece, utilizzare lo slogan “Lega per il sociale”, così come viene denominata la sezione dedicata alle attività di beneficenza.

### Immagine 31 – Banner Charity



Fonte: Lega Calcio [www.lega-calcio.it](http://www.lega-calcio.it)

Un'altra scelta comune a quella proposta nel sito della Lega Basket è rappresentata dalla presenza, all'interno del banner, di un'immagine: in questo caso, vista la maggiore attenzione per le tematiche sociali, la Lega Calcio avrebbe più possibilità di promuovere iniziative. Sceglie invece, giustamente, di proporre il logo dell'associazione alla quale è legata l'iniziativa che verrà realizzata nel weekend più vicino, una scelta corretta in quanto si vuole tentare di sensibilizzare e far conoscere l'evento. Scegliere una sola associazione permette anche, ai lettori del sito che effettivamente si interessano alla sezione, di essere meno confusi, rispetto invece ad un banner dove, in sequenza, vengono mostrati loghi di varie associazioni.

Dalla home page si ha dunque un accesso diretto alle iniziative della Lega per quanto riguarda il sociale. Queste ultime sono, però, sempre realizzate in collaborazione con le varie associazioni che si occupano di una specifica tematica. Il sostegno della Lega per queste iniziative è, in pratica, gratuito: la Lega Calcio non investe (o almeno questo si può desumere, visto che non dichiara di donare, fatto che sarebbe nel suo interesse) soldi per la causa alla quale associa il suo nome. La scelta che viene fatta è più semplice e meno dispendiosa: cioè viene garantito il sostegno sotto forma di pubblicità e visibilità, per esempio facendo entrare i giocatori in campo, ad una partita di campionato, con le magliette con il logo dell'associazione. A livello di organizzazione, dunque, un'iniziativa come questa non richiede praticamente nessun lavoro, se non quello di realizzare qualche comunicato stampa, per far conoscere l'iniziativa ai media, e la creazione delle magliette: sarebbe interessante, a questo proposito, conoscere se, e quali, effetti vengono ottenuti dalla Lega Calcio. Se queste iniziative vengono organizzate, è evidente che esista un ritorno di immagine.

Per quanto sia vero che la visibilità concessa, per le associazioni di beneficenza che operano nel sociale, sia estremamente importante, non sarebbe difficile creare iniziative più articolate intorno a queste forme di collaborazione, con vantaggio per entrambe le parti in causa. Sarebbe facile, per esempio, sviluppare, anche solo nella settimana precedente o successiva le partite, iniziative parallele.

Magari si potrebbe seguire la falsariga di quelle organizzate per esempio da NBA Cares, mandando i giocatori a visitare dei malati, oppure utilizzando gli stessi giocatori per creare degli spot, che non dovrebbero necessariamente essere trasmessi in televisione, ma potrebbero anche essere semplicemente pubblicati sul sito internet della Lega e quello delle società, oltre che dell'associazione in questione. In questo modo la visibilità per l'iniziativa organizzata dalla Lega Calcio e per l'associazione e la sua causa sarebbe moltiplicata, usando i giocatori, la parte più visibile e conosciuta della Lega al pubblico.

Dal banner sulla home page si può poi cliccare per ottenere maggiori informazioni: se si clicca sull'immagine con il logo dell'associazione, si viene rimandati al sito di quest'ultima; se, invece, si clicca sulla parola Charity, si viene rimandati alla sezione, all'interno del sito della Lega Calcio, definita la "Lega per il sociale". Questa scelta può

creare un po' di confusione, ma comunque è interessante perché permette di avere una doppia fonte di informazione.

La pagina denominata “La Lega per il sociale” altro non è che un contenitore, nel quale vengono indicate (con tanto di link alle associazioni) tutte le collaborazioni che sono state realizzate nel corso della stagione a livello di comunicazione sociale.

### Immagine 31 – Pagina Lega per il Sociale



Fonte: Lega Calcio [www.lega-calcio.it](http://www.lega-calcio.it)

Le attività realizzate non vengono descritte direttamente nel sito della Lega, che si limita ad indicare il nome dell'associazione con la quale si è collaborato e la data in cui si è svolta l'iniziativa. E' a quest'ultima, nel caso, che viene lasciata la possibilità di promuovere nel dettaglio l'evento. Anche in questa sezione la sensazione è quella dell'occasione mancata: se la Lega Calcio crea una sezione connessa con le tematiche sociali, dovrebbe avere tutto l'interesse a promuoverle al meglio.

La comunicazione proposta dalla Lega Calcio, invece, sembra più istituzionale e d'immagine che sostanziale. Le iniziative vengono mostrate, ma ad esse viene dato poco spazio per gli approfondimenti, uno spazio che invece le renderebbe molto più appetibili per il pubblico generale. E' infatti importante non scordarsi che il pubblico al quale ci si rivolge non è necessariamente interessato alle tematiche sociali: se una persona visita il sito della Lega, molto probabilmente starà cercando informazioni sulla propria squadra



o i propri giocatori preferiti. E' quindi compito della Lega Calcio stessa, se è interessata, cercare di attirarlo verso le proprie iniziative sociali, rendendo la sezione più accattivante ed interattiva.

#### **7.4 Bologna F.C.**

Il club di calcio di Bologna è l'unico caso tra quelli analizzati in questa sede che, in Italia, non pubblicizzi sul proprio sito internet alcuna attività connessa con il marketing sociale<sup>16</sup>.

Per quanto non sia possibile evitare di prendere in considerazione i problemi economici che la società sta attraversando in seguito ai vari cambi di proprietà che si sono succeduti negli ultimi mesi, è difficile non chiedersi per quale motivo non vengono investite maggiori risorse in questo campo.

Proprio a causa della crisi societaria e in connessione con la necessità di (ri)conquistare un'immagine affidabile nella città, lo sviluppo di tematiche connesse con il marketing sociale potrebbe essere particolarmente interessante.

Permetterebbe infatti di mandare un messaggio forte e chiaro: nonostante le difficoltà, il Bologna FC non vuole perdere il contatto con la realtà nella quale si trova e continua a promuovere attività volte se non a migliorare la vita, quantomeno ad aumentare il grado di consapevolezza dei propri tifosi/concittadini riguardo ad alcune tematiche importanti per la città.

Vista la situazione sarebbe infatti importante, in una strategia di marketing, favorire quelle che sono le attività in stretta connessione con la città: per quanto le collaborazioni con associazioni nazionali od internazionali siano più facilmente riconoscibili da parte del pubblico, in quanto hanno nomi più celebri, andare a collaborare con le associazioni che operano specificamente nel territorio bolognese potrebbe rappresentare una scelta efficace. A livello pratico, quindi, potrebbe essere più utile collaborare con un'associazione locale, come può essere la "Casa dei risvegli",

---

<sup>16</sup> In questa sede si fa riferimento al sito [www.bolognafc.it](http://www.bolognafc.it), consultato in data 5 febbraio 2011

piuttosto che con associazioni internazionali (come potrebbe essere “Save The Children”) o nazionali (come l’AIL).

Controllare i risultati di queste iniziative sarebbe più facile, come più facile sarebbe organizzarne la promozione ed anche coinvolgere i tifosi. Non avendo il Bologna FC, presumibilmente, tifosi all’esterno della città, è proprio su quest’ultima che si devono concentrare in prima battuta i suoi sforzi, sia a livello di marketing in generale sia di marketing sociale in particolare.

Come abbiamo spiegato nella prima parte di questo elaborato, è fondamentale per qualsiasi strategia di marketing sociale prendere in attenta considerazione quello che è il proprio pubblico di riferimento, coloro che si vuole influenzare.

## **7.5 AFC Fiorentina**

Come già anticipato in precedenza, l’AFC Fiorentina si dimostra all’avanguardia nella comunicazione e nel marketing sociale per quanto riguarda le società sportive professionistiche italiane. Il club, infatti, non solo ospita sulle proprie maglie il logo di “Save The Children” (operazione già compiuta dal FC Barcelona in Spagna e dall’Aston Villa in Inghilterra), ma ha anche creato una Fondazione Onlus collegata alla società di calcio.

### Immagine 32 – Maglia ufficiale AFC Fiorentina stagione 2010/11



Fonte: AFC Fiorentina [it.violachannel.tv.it](http://it.violachannel.tv.it)

Per quanto riguarda la sponsorizzazione di “Save the Children”, essa ha caratteristiche simili a quelle della già citata collaborazione tra il FC Barcelona e l’UNICEF. La Fiorentina, infatti, non solo dà un contributo monetario per l’associazione, ma mette anche il nome dell’organizzazione sulle proprie maglie gratuitamente, uno spazio che altrimenti “Save The Children” non potrebbe mai permettersi.

Una scelta di questo tipo è molto importante nel panorama italiano storicamente poco attento al mondo del volontariato, in quanto dà non solo all’associazione specifica, ma a tutto il volontariato, una nuova e importante esposizione.

Sin dalla home page<sup>17</sup> la collaborazione, in particolare connessa con l’iniziativa “Every One”, che vuole ridurre la mortalità infantile entro il 2015, è mostrata molto chiaramente. E’ presente sia un logo dell’associazione, in alto a sinistra, che rimanda direttamente al sito, oltre che un banner nel quale viene invece proposto un link ad un video specifico sull’iniziativa alla quale l’AFC Fiorentina si è specificatamente collegata.

---

<sup>17</sup> In questa sede si fa riferimento al sito [it.violachannel.tv](http://it.violachannel.tv), consultato in data 15 febbraio 2011

### Immagine 33 – Home Page del sito dell' AFC Fiorentina



Fonte: AFC Fiorentina [it.violachannel.tv.it](http://it.violachannel.tv.it)

Proseguendo nel sito, se si entra nell'area denominata "Club", si trovano due sezioni molto interessanti: una dedicata all'Associazione fiorentina Onlus, l'altra definita "Netiquette".

### Immagine 34 – Logo della sezione Netiquette



Fonte: AFC Fiorentina [it.violachannel.tv.it](http://it.violachannel.tv.it)

Quest'ultima è interessante perché in essa vengono spiegati quelli che sono i valori dell'AFC Fiorentina, basati sulla lealtà e la sportività: chi vuole partecipare alle iniziative di Viola Channel, il sito internet della società, deve sottoscriverle. L'importanza educativa di una scelta come questa è notevole, in quanto viene sottolineato, cosa non comune nello sport italiano, come i tifosi siano in primo luogo persone e, come tali, debbano mantenere dei comportamenti adeguati.

Ma la sezione decisamente più importante per questa analisi è quella che rimanda alla Fondazione Fiorentina Onlus.

### Immagine 35 - Pagina della Fondazione Fiorentina Onlus



Fonte: AFC Fiorentina [it.violachannel.tv.it](http://it.violachannel.tv.it)

Sin dalla prima pagina vengono presentati in successione la missione:

“La Fondazione Fiorentina Onlus è nata il 7 luglio 2008 dalla volontà della Fiorentina di impegnarsi attivamente per l’aiuto e la difesa delle realtà sociali più bisognose attraverso una struttura dedicata e stabile.”

E gli obiettivi che si prefigge:

“La Fondazione lavora prima di tutto in difesa dei diritti fondamentali della persona, tutelando in particolare bambini, malati e quanti si trovano in una situazione disagiata e difficile. La Fondazione si adopera anche per diffondere, specie tra i più giovani, una cultura sportiva positiva e per tutelare e valorizzare il patrimonio culturale e artistico della Toscana e della città di Firenze”.

Anche l’evento collegato alla nascita di questa associazione è particolarmente interessante:

“La nascita della Fondazione Fiorentina è legata all’Artemio Franchi Memorial, la partita benefica Fiorentina – Barcellona organizzata il 30 luglio 2008 sotto l’egida della UEFA, in occasione del venticinquesimo anniversario della morte del dirigente sportivo fiorentino. Oltre che dalla donazione in beneficenza dei proventi, la partita è stata caratterizzata dall’assenza di sponsor e messaggi commerciali e dalla presenza invece di messaggi legati al fair play, all’antirazzismo e alla solidarietà sociale, valori vicini alla Fiorentina, alla UEFA e al Barcellona”.

Nella pagina si possono, inoltre, trovare i link che rimandano alle descrizioni degli eventi più importanti che sono stati realizzati nell’ambito dell’attività dell’associazione.

Si può notare come le iniziative promosse siano, in realtà, tutte abbastanza datate, e si riferiscano in particolare al periodo Luglio - Dicembre 2008, l’anno della creazione di questa Fondazione. Ma, nonostante magari le attività siano state un po’ rallentate, la scelta di creare questa Fondazione e gli obiettivi che si propone sono di grande rilevanza per un ragionamento basato sul marketing sociale ed il suo utilizzato nelle leghe e squadre sportive professionistiche.

## Conclusioni

Sport professionistico e marketing sociale potrebbero apparire come due campi di analisi completamente differenti: ad un osservatore poco attento, infatti, potrebbero sembrare come antitetici, uno così legato al profitto e l'altro invece concentrato sulle tematiche sociali e sul cambiamento della società.

In questo elaborato si è cercato di dimostrare come, in realtà, essi si possano aiutare reciprocamente.

Per creare un'analisi efficace è stato necessario introdurre una cornice di riferimento, che costituisce un contesto imprescindibile per le riflessioni proposte in connessione con i casi specifici analizzati. Una collaborazione tra una lega od una squadra professionistica e il marketing sociale rappresenta, infatti, un ibrido a livello teorico: può essere equiparato, senza correre il rischio di sbagliare, a discipline diverse, dal marketing sociale alla comunicazione d'impresa. Probabilmente si potrebbe dire che le leghe professionistiche può utilizzare a suo vantaggio le teorie del marketing sociale per costruire una sorta di comunicazione d'impresa efficace.

L'obiettivo di iniziative di questo tipo, ed anche, nel suo piccolo, di questo elaborato, è stato quello di unire in un contesto di ipotesi strategica comune delle istanze tanto differenti, creando in un certo senso un modello operativo possibile, che possa efficacemente adattarsi all'analisi di iniziative tanto particolari come quelle descritte.

In realtà, in questo elaborato si è cercato di dimostrare come due tematiche così apparentemente differenti possano unirsi, uscendo entrambe rafforzate da una collaborazione, se ben strutturata. Si è dunque, in questa sede, cercato di introdurre quelli che sono i motivi per i quali una lega o un club sportivo professionistico dovrebbero interessarsi a sviluppare iniziative connesse con il marketing sociale, non limitandosi a vederle come occasione di beneficenza, ma considerandole come delle iniziative importanti e strategiche per la costruzione dell'immagine del club o della Lega in questione, favorendo anche un più forte senso di appartenenza alla lega o alla squadra da parte della comunità.

Attraverso l'analisi di alcuni casi specifici, si è poi visto come, nelle diverse realtà, tali strategie vengano utilizzate in modo differente, con maggiore o minore efficacia. Il

fatto che però tutti i casi presentati, tranne uno, abbiano dimostrato interesse per queste tematiche è rilevante.

Emblematico del lavoro che si può svolgere in questo campo è sicuramente NBA Cares, che rappresenta, al momento, l'esperienza meglio riuscita per quanto riguarda la volontà di coniugare lo sport ed il marketing sociale. NBA Cares rappresenta la dimostrazione di come il marketing sociale applicato allo sport possa essere utile e produttivo per entrambe le parti in causa e possa essere effettivamente un veicolo per portare ed ottenere il cambiamento sociale.

In conclusione, si può affermare come le teorie del marketing sociale possano essere utilizzate efficacemente anche da organizzazioni che non abbiano come unico obiettivo quello di migliorare le condizioni di vita della popolazione, ma che vogliano anche ottenere dei profitti economici.

E' importante, per un'organizzazione sociale, cercare questo tipo di collaborazioni, che danno grande visibilità, senza però snaturarsi e rinnegare, con scelte azzardate, quelli che sono i propri valori fondanti.

Per le squadre o le leghe professionistiche, invece, le iniziative e collaborazioni a livello sociale per creare una forte fidelizzazione nei propri confronti: esse non devono essere solamente sfruttate per ottenere dei vantaggi economici, ma anzi essere considerata come una possibilità di arricchimento reciproco.



## Bibliografia

- Andreasen, A. 1995. *Marketing social change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Andreasen, A., 2000. *Ethics in social marketing*. Washington DC: Georgetown University Press
- Avagliano, L., 1998. *Il cuore del capitalismo americano : filantropia, università, cattolicesimo e lo sviluppo industriale degli Stati Uniti*. Milano: F. Angeli
- Barni, S., 1998. *La comunicazione d'impresa. Come prepararsi ad attuare una comunicazione di successo*. Milano: FrancoAngeli
- Bertolo, C. (a cura di), 2008. *Comunicazioni sociali. Ambiguità, nodi e prospettive*. Padova: CLEUP
- Bugané, G., 2006. *Ufficio marketing e comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo*. Milano: Hoepli
- Capecchi, V., 2005. *La responsabilità sociale dell'impresa*. Roma: Carocci Editore
- Corrocher, A., 2005. *Il bilancio sociale. Come realizzarlo nelle aziende profit, nelle organizzazione non profit, negli enti pubblici*. Milano: FrancoAngeli
- Conti, F. Silei, G., 2005. *Breve storia dello stato sociale*. Milano: Carrocci
- De Boni, C., 2009. *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento*. Firenze: Firenze University Press
- De Sanctis, V., 2006. *Le sponsorizzazioni*. Napoli: Liguori editore

Di Stasi, L., 2001. *Il marketing. Guida pratica per attuare un piano di marketing*. Milano: FrancoAngeli

Fabris, G. (a cura di), 2003. *la comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*. Milano: Sperling & Kupfer editori

Fattori G., French J., Blair-Stevens C., 2009. *Guida operativa al marketing sociale* [online book]

Gemelli G. (a cura di), 2004. *Filantropi di ventura : rischio, responsabilità e riflessività nell'agire filantropico*. Bologna: Baskerville

Gemelli, G. *Ossimori: le dinamiche del non-profit tra Corporate and Venture Philanthropy*. [online]. Disponibile su:  
<http://www.phasi.org/public/ossimori.pdf> [accesso: 17 febbraio 2011]

Hilgartner, S. Bosk, C.L., 1988. The rise and fall of social problems. *American Journal of Sociology*, 94, pp. 53-78

Kline Weinreich N., 2011. *Hands-on social marketing*. Thousand Oaks (California): Sage Publications

Kotler, P. Roberto, Lee, N., 2002. *Social marketing - improving the quality of life*. Thousand Oaks (California): Sage Publications

Kotler, P. Andreasen, A.R., 1998. *marketing per le organizzazioni non profit*. Milano: Il Sole 24 ore

Kotler, P. Zaltman, G., 1971. Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35, pp. 3-12.

Lalli, P., 2008. Comunicazione sociale: tracce di un itinerario. In: C. bertolo, ed 1998. *Comunicazioni sociali. Ambiguità, nodi e prospettive*. Padova: CLEUP, pp. 13-30

Lamanna Di Salvo, D., 2005. *Il bilancio sociale: la teoria della rendicontazione della responsabilità sociale d'impresa*. Trento: Uni-Service

Lepore, M., 1999. *Ma cos'è il marketing? E come usarlo?*. Verona, Demetra.

Mallarini, E., 2010. *Schema guidato per la predisposizione di un piano marketing*. [online]. Disponibile su:  
[http://www.marketingsociale.net/download/f\\_3.pdf](http://www.marketingsociale.net/download/f_3.pdf) [accesso: 23 gennaio 2011]

Mancini, S. *La Filantropia istituzionale in Italia Le fondazioni private di erogazione: Crescita e Ruolo*. [online]. Disponibile su:  
<http://dirpriva.eco.uniroma1.it/docenti/COSENTINO/La%20Filantropia%20istituzionale%20in%20Italia.pdf> [accesso: 5 febbraio 2011]

Martelli, S., 2010. *Lo sport "mediato". Le audience televisive di olimpiadi, Paralimpiadi e campionati europei di calcio*. Milano: Franco Angeli

Molteni, M., 2004. *responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio – competitiva*. Milano: Vita e Pensiero

Pedersen, P. M. Miloch, K.S. Laucella, P.C., 2007. *Strategic sport communication*. Champaign: Human Kinetics

Putnam, Robert D., 2004. *Capitale sociale e individualismo: crisi e rinascita della cultura civica in America*. Bologna, Il Mulino

Rubinelli, S. Camerini, L. Schulz, P.J., 2010. *Comunicazione e salute*. Milano: Apogeo

Tamborini, S., 1992. *Marketing e comunicazione sociale*. Milano: Lupetti & Co editore

## Sitografia

Giving Institute	<a href="http://www.aafrc.org/">www.aafrc.org/</a>	[accesso: 8 Gennaio 2011]
Bologna F.C.	<a href="http://www.bolognafc.it">www.bolognafc.it</a>	[accesso: 5 febbraio 2011]
Fundraising	<a href="http://www.fundraising.it">www.fundraising.it</a>	[accesso: 20 febbraio 2011]
Istituto Italiano della Donazione	<a href="http://www.istitutoitalianodonazione.it">www.istitutoitalianodonazione.it</a>	[accesso: 12 Gennaio 2011]
Lega Basket	<a href="http://www.legabasket.it">www.legabasket.it</a>	[accesso: 26 febbraio 2011]
Lega Calcio	<a href="http://www.lega-calcio.it">www.lega-calcio.it</a>	[accesso: 25 febbraio 2011]
NBA Cares	<a href="http://www.nbacares.com">www.nbacares.com</a>	[accesso: 20 febbraio 2011]
UNICEF	<a href="http://www.unicef.org">www.unicef.org</a>	[accesso: 10 gennaio 2011]
AFC Fiorentina	<a href="http://it.violachannel.tv">it.violachannel.tv</a>	[accesso: 15 Febbario 2011]
Virtus Pallacanestro	<a href="http://www.virtus.it">www.virtus.it</a>	[accesso: 10 Febbraio 2011 ]

## **Appendice**

Trascrizione completa dell'intervista realizzata con il Sig. Andrea De David, Presidente provinciale C.S.I. Bologna, il giorno 26 Febbraio 2011.

### **Che tipo di associazione è il CSI?**

“Il CSI è uno dei pochi enti di promozione sportiva a livello nazionale. La sua origine risale all'inizio del '900, anche se poi l'associazione è stata sciolta durante il fascismo e poi ricostituita. A Bologna, in particolare, la data di fondazione del Comitato Provinciale è il 1946: quello attuale è quindi il sessantacinquesimo anno di attività. Il CSI è nato da una costola di lavoro collegata ad Azione Cattolica, ma è poi diventata un'associazione a sé stante, che è sì di ispirazione cattolica, ma è comunque laica. E', dunque, un ente di promozione sportiva che pone, al centro della sua attività, la promozione dello sport di base, oltre che la sua già citata ispirazione cattolica. L'organizzazione è piramidale e basata su uno statuto nazionale, adottato poi da tutti i comitati distaccati sul territorio”

### **Quali sono i valori del CSI?**

“Il primo valore, estremamente importante, è quello dell'inclusione: all'interno del CSI si ha come obiettivo principale quello di coinvolgere il maggior numero di persone, sia per età che per capacità: non esistono, infatti, limiti di età per la pratica dell'attività sportiva (si organizzano corsi dai neonati alla terza età) e non ci si limita, semplicemente, a curare l'aspetto agonistico. Il settore agonistico esiste (come dimostra la presenza di un'atleta come Mirco di Tora, un giovane che ha già partecipato alle Olimpiadi nel nuoto, specialità dorso), ma non esclude il fine generale, vale a dire quello di non selezionare e permettere a tutti di partecipare”

### **Che cosa differenzia il CSI dagli altri enti di promozione sportiva?**

“Gli enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI sono solo dieci e potrebbero, in linea di massima, differenziarsi per l’ispirazione cattolica (CSI, ANSPI, PGS) o per quella politica (per esempio l’UISP, collegata ai tempi al Partito Comunista, o l’AICS, legata al Partito Socialista).

Per quanto riguarda il CSI, vogliamo puntare come detto l’accento sull’inclusione, la partecipazione ed il fair play. A questo proposito è interessante, per esempio, la scelta di avere, nel calcio, un cartellino blu (oltre ai classici giallo e rosso) a disposizione dell’arbitro: questo cartellino rappresenta un’espulsione limitata ad un periodo di tempo della gara, non a tutta la stessa. In questo modo, i compagni non vengono sfavoriti dall’errore di uno, un giocatore non viene escluso definitivamente per un solo errore e si crea anche un importante risvolto rieducativo della punizione. Inoltre, tutte le società, per iscriversi, devono firmare un patto associativo, nel quale vengono sanciti i principi alla base dell’attività sportiva e della filosofia del CSI, tra i quali spiccano, appunto, l’inclusione, e l’educazione e la lealtà”

### **Che tipo di iniziative organizzate e come le comunicate?**

“Abbiamo moltissime iniziative: una, per esempio, organizzata in collaborazione con il Comune di Bologna, si chiama “Parchi in Movimento”, che rappresenta un modo destrutturato di promuovere lo sport nei vari parchi della città, organizzando corsi gratuiti. In questo caso l’organizzazione è realizzata in collaborazione con il comune, che ha come obiettivo quello di prevenire tutte le malattie connesse con la sedentarietà: anche l’aspetto comunicativo è, dunque, realizzato in collaborazione con quest’ultimo, con reciproci vantaggi. Si vuole creare, in fase di progettazione, una comunicazione il più possibile integrata, che parte dalla conferenza stampa, in modo da raggiungere il maggior numero possibili di persone”

### **In che modo, e con quali mezzi, comunicate la vostra attività all’esterno?**

“Cerchiamo di dare la maggiore visibilità possibile alle nostre iniziative, a cominciare dalla trasmissione televisiva che produciamo, “Giocasport”: abbiamo uno spazio fisso settimanale di mezz’ora in un’emittente locale (Telecentro). La trasmissione

viene utilizzata per raccontare le iniziative realizzate e preparare il pubblico per quelle future.

Anche il sito internet ha una grande importanza: tanto quanto è istituzionale la pagina web nazionale, tanto quella nostra, a livello provinciale, vuole essere vicina ai propri iscritti e non solo, per esempio grazie ad un continuo aggiornamento dei risultati, alla pubblicazione di informazioni di servizio oltre che delle informazioni riguardanti le iniziative del CSI.

Ogni settimana, inoltre, produciamo un comunicato stampa, che inviamo ai maggiori quotidiani locali ed alla nostra newsletter; mensilmente, invece, spediamo un comunicato cartaceo, quindi con più approfondimenti e meno attualità, inviato però solo alle associazioni sportive.

Un altro spazio importante è quello concesso gratuitamente da *Il Resto del Carlino*, che offre a noi, insieme ad altri enti analoghi, uno spazio settimanale nella cronaca sportiva per pubblicizzare sia i risultati più importanti a livello sportivo che le iniziative organizzate al di fuori dei campi di gioco”

### **Qual è invece, se esiste, l'utilizzo che fate dei social network?**

“Facebook non ci è particolarmente utile, in quanto è di difficile controllo, soprattutto per problemi di privacy. Inoltre, dobbiamo sempre considerare l'indirizzo cattolico dell' associazione, e quindi analizzare e studiare bene con chi e con che cosa ci si mette in relazione. Per esempio, per questa ragione abbiamo escluso di utilizzare annunci nella stampa gratuita: otterremmo probabilmente una buona esposizione, ma ci sarebbe il rischio di finire nella pagina degli annunci privati, andando dunque un messaggio in contrasto con i nostri valori. Rispetto a Facebook è più interessante Twitter, che è più facilmente controllabile e permette di dare aggiornamenti in tempo reale: lo utilizziamo spesso per dare brevi informazioni riguardanti le nostre iniziative”

### **Qual è, in generale, il vostro investimento nella comunicazione?**

“Ci rendiamo conto del fatto che comunicare le nostre attività sportive e le iniziative è estremamente importante: a livello strettamente economico, investiamo

intorno ai 20.000 € l'anno, compresi dello stipendio dell'addetto stampa, una cifra che è importante per il nostro budget. Oltre che a livello monetario investiamo anche in tempo, come dimostrano tutte le forme di comunicazione che utilizziamo che abbiamo citato in precedenza”

### **Organizzate iniziative a livello nazionale?**

“Sì, alcune iniziative ci vengono “imposte” dall'ordinamento nazionale, come per esempio quella della Gazzetta Cup, della quale il CSI rappresentava il partner tecnico, che ha organizzato una serie di tornei di bambini in tutta Italia. I vincitori hanno addirittura avuto la possibilità di andare in Sud Africa durante i Mondiali di calcio per giocare contro rappresentative di loro coetanei”

### **A livello locale, che tipo di iniziative socialmente utili realizzate?**

“Un'iniziativa molto interessante, ora in fase di realizzazione, è quella connessa con la demenza senile realizzata in collaborazione con la ASL di Bologna, in modo da favorire l'attività motoria per gli anziani. In questo caso rappresentiamo un appoggio per la ASL in quanto realizziamo i corsi; è la ASL ad occuparsi della promozione che, comunque, è principalmente realizzata per il circuito interno, per l'azienda sanitaria.

Oppure, a Bazzano, in collaborazione con il Comune, organizziamo una serie di attività sportiva per i bambini portatori di handicap delle scuole elementari, inviando un nostro operatore ogni settimana”

### **Oltre che con gli enti pubblici, collaborate anche con delle associazioni?**

“Sì, siamo molto attivi in questo campo,: abbiamo, per esempio, organizzato un torneo in collaborazione con AGEOP: noi l'abbiamo realizzato e i proventi sono andati a loro, che avevano anche ovviamente la possibilità di organizzare un loro banchetto all'evento in modo da sensibilizzare il pubblico presente”

### **In questo caso, sono le associazioni a contattarvi o viceversa?**



“Di solito ci contattano le diverse associazioni, in modo informale: sono spesso le conoscenze personali reciproche, per i più svariati motivi, che portano a creare collaborazioni molto interessanti, come per esempio la partita che viene realizzata il 2 Agosto, in connessione con la strage della Stazione di Bologna. In questa gara, organizzata in collaborazione con l’associazione delle vittime, si sfidano le squadre che rappresentano le tre istanze maggiormente coinvolte nella strage (la squadra del consiglio comunale, quella dei taxisti e quella dei ferrovieri)”

**Possiamo, dunque, concludere definendo lo sport, in un certo senso, come un pretesto per sensibilizzare riguardo a tematiche improntati?**

“Direi proprio di sì: proprio perché l’inclusione è alla base della nostra filosofia, altrettanto importante è cercare non solo di includere le persone all’interno del mondo dell’attività sportiva, ma di includerle anche all’interno della società”.