

Il cause related marketing: uno strumento innovativo per la raccolta fondi e la comunicazione delle aziende non profit

Francesco Manfredi, Ph.D.

1. Introduzione

Negli ultimi anni le aziende di tipo *profit* (ap) hanno sempre più posto la loro attenzione sul concetto di “responsabilità sociale”, cioè da un lato su comportamenti organizzativi, produttivi e relazionali attenti e rispettosi dei cittadini-consumatori, e dall’altro sul sostegno/rafforzamento dei valori sociali più importanti all’interno dell’ambiente di riferimento in cui esse producono/vendono i loro prodotti¹.

Parallelamente a questo, le ap hanno ricercato nuove forme di comunicazione/promozione che rafforzassero la relazione tra immagine aziendale/immagine di prodotto e capacità di soddisfare “pacchetti” di bisogni dei cittadini-consumatori. Si introduce il concetto di “pacchetti” di bisogni perché il successo di un prodotto è proporzionale alla sua capacità di soddisfare bisogni anche diversi da quelli per cui esso nasce e viene consumato.

Considerando insieme questi due fenomeni è possibile spiegare la crescente attenzione, oggi anche nel nostro paese, per le operazioni di *cause related marketing* (o *marketing* legato ad una causa, CRM), che vedono l’instaurarsi di una *partnership* strategica tra un’azienda *profit* ed una *non profit*, all’interno della quale il *partner profit* sostiene la causa od un’iniziativa del soggetto *non profit*.

Un rapporto che diventa a tre perché anche il cittadino-consumatore è chiamato a partecipare all’iniziativa decretandone il successo economico.

Dall’instaurazione di questa relazione i ritorni attesi dalle parti sono così riassumibili:

- l’azienda *profit* trae benefici in termini direttamente economici (aumento delle vendite) ed in termini indirettamente economici o metaeconomici (acquisizione delle risorse “conoscenza” e “fiducia”, capacità di comunicare in modo innovativo, miglioramento dell’immagine);
- l’azienda *non profit* trae vantaggi direttamente economici (le entrate garantite dal *partner profit*, l’aumento delle donazioni) ed indirettamente economici o metaeconomici (l’acquisizione delle risorse “conoscenza” e “fiducia”, il miglioramento dell’immagine, l’aumento dei volontari);
- il cliente, pur non subendo (nella maggior parte dei casi) nessun tipo di sacrificio economico aggiuntivo, acquista un prodotto a “plus valoriale” che permette di soddisfare una pluralità di bisogni anche esogeni alle finalità del prodotto stesso.

¹ Per un approfondimento si veda Manfredi F., “Le sponsorizzazioni sociali”, ETASLibri, 1997

Dunque, così come il CRM rappresenta uno strumento innovativo per le ap, esso deve essere considerato una componente importante nei processi di *marketing* e di raccolta fondi delle aziende *non profit*.

Per arrivare, però, ad utilizzarlo in modo corretto è necessario approfondire alcuni aspetti teorici e soprattutto capire come e perché le aziende *profit* instaurano questo tipo di *partnership*.

In questo modo è possibile non solo evitare rischiosi errori ma anche definire correttamente la relazione con il potenziale *partner* ed ottenere tutti i benefici possibili dal rapporto instaurato.

2. Le diverse tipologie di CRM

Il *cause related marketing*, che nasce nel 1983 a seguito di un'iniziativa dell'American Express Company, può essere definito come il processo di formulazione ed implementazione di attività di *marketing* caratterizzato dall'offerta di un'azienda *profit* di contribuire con un ammontare specifico ad una causa designata, allorché i consumatori partecipano a scambi remunerativi che soddisfano obiettivi organizzativi ed individuali".

Una modellizzazione teorica di tali operazioni può essere la seguente²:

❖ il CRM di transazione (o tradizionale), che è la forma classica di collaborazione commerciale in cui un'azienda *profit* contribuisce all'attività istituzionale o alla realizzazione di un progetto di una azienda *non profit*, fornendo risorse finanziarie o materiali (beni fisici, attrezzature, ecc.) proporzionalmente al fatturato derivante dalla collaborazione instaurata.

Il primo esempio di questa tipologia di CRM risale, come detto, al 1983 allorché l'*American Express Company* contribuisce, sostenendo il progetto di una fondazione, al restauro di *Ellis Island* e della Statua della Libertà, uno dei simboli più importanti dei valori nazionali e dell'orgoglio americano. Garantendo alla fondazione la donazione di 1 *cent* per ogni transazione e di 1 dollaro per ogni nuova carta di credito emessa, l'*American Express* raccoglie 1.7 milioni di dollari a favore della causa, incrementando il tasso di utilizzo della carta del 28 % e la propria presenza nei punti vendita.

❖ il CRM di promozione della causa (o di *joint promotion*): è la forma più vicina alla sponsorizzazione, e può comprendere o meno un trasferimento di risorse dall'azienda *profit* a quella *non profit*. L'operazione di promozione si incentra sull'utilizzo del prodotto come mezzo per la trasmissione del messaggio o della causa sostenuta dalla *non profit*.

Tipiche operazioni di questo tipo sono quelle che vedono la presenza di messaggi o di opuscoli informativi di una *non profit* all'interno od in allegato a riviste ed a quotidiani. In questo caso il mezzo di informazione *partner* può decidere se garantire solo la distribuzione, oppure se contribuire anche alla realizzazione del messaggio (tecnicamente o finanziariamente), o ancora se favorire tale diffusione attraverso operazioni di promozione delle vendite del numero contenente il messaggio.

² Manfredi F., *Economia&Management*, n.4, 2000

❖ il CRM di *licensing*: è la concessione, da parte della *non profit*, del proprio marchio (intendendo per marchio il nome e l'immagine grafica che funge da simbolo) in cambio di una corrispettiva, e sempre legata al ritorno economico del *partner profit*, quantificazione economica di questo apporto. E' dunque una tipologia di CRM che assume la natura di un rapporto di fornitura, importante per l'azienda *profit* per qualificare e dare valorialità al prodotto abbinato a questo marchio. Può essere vista come un'operazione di sponsorizzazione al contrario, in cui la *non profit* "cede" risorse metaeconomiche quali la valorialità, la positività e l'affidabilità dell'immagine, precondizioni, per il *partner profit*, per ottenere un maggiore livello della risorsa fiducia.

❖ Il CRM di "*joint fund raising*", mediante la quale l'azienda *profit* garantisce comunque il sostegno alla causa *non profit* ponendosi però come intermediario tra i propri clienti e l'anp. In tali operazioni la donazione del cliente è facoltativa e comunque l'ammontare è sempre individualmente definibile. A volte il donatore può addirittura scegliere, all'interno di un paniere proposto dall'azienda *profit*, la *non profit* beneficiaria.

Questa tipologia è utilizzata dalle aziende erogatrici di servizi, quali le banche (conti correnti etici, fondi etici) e le aziende della grande distribuzione (servizi ed agevolazioni sociali).

3. Il disegno di ricerca

L'analisi teorica svolta evidenzia dunque l'importanza di sviluppare una strategia di CRM.

Per poter comprendere le determinanti di questa strategia è in primo luogo opportuno analizzare l'evoluzione nel nostro paese di queste *partnership*.

Il disegno di ricerca implementato³ si basa pertanto sull'analisi di cinque variabili così riassumibili:

- ◆ motivazione delle relazioni con le anp,
- ◆ selezione del *partner* e definizione del rapporto,
- ◆ attuazione del progetto,
- ◆ attuazione del piano di comunicazione esterna,
- ◆ modalità di analisi dei risultati.

Lo studio di queste variabili è stato quindi effettuato attraverso l'elaborazione di un questionario sottoposto alle 60 aziende *profit* che, negli ultimi quattro anni, hanno realizzato le campagne di CRM di maggiore impatto e rilevanza.

Operazionalizzando tali variabili si ritiene dunque possibile effettuare alcune prime valutazioni sull'evoluzione del *cause related marketing* in Italia.

4. Le motivazioni alla base delle relazioni con le aziende non profit

Dallo studio della prima variabile emerge che la motivazione principale alla base delle operazioni di CRM sembra essere la presa d'atto dell'importanza della responsabilità sociale (41%): una elevata percentuale dei soggetti indagati ha assunto tra le linee guida della propria azione la

³ L'Autore desidera ringraziare la Dott.ssa Daniela Luppi per la preziosa collaborazione fornita nella fase di raccolta e di elaborazione dei dati.

partecipazione dell'azienda alla vita della comunità, il coinvolgimento nel ruolo e nelle responsabilità ad essa affidati.

Importanti risultano essere anche la volontà di costruire un rapporto di fiducia con la comunità locale e quella di migliorare l'immagine e la notorietà aziendale (rispettivamente 25 e 22 %) che raccolgono ciascuna quasi un quarto dei consensi.

Tuttavia, data la presenza di numerose risposte multiple, per affinare l'indagine è opportuno studiare gli abbinamenti tra le risposte, distinguendoli in 2 categorie: quelli caratterizzanti la spinta esclusivamente sociale alla collaborazione e quelli in cui tale motivazione sottende l'ottenimento di ritorni in termini di capacità relazionali o anche puramente commerciali.

Questa lettura porta ad individuare tre gruppi così composti:

- ◆ motivazione sociale: 41%
- ◆ motivazione commerciale "alta": 53%
- ◆ motivazione commerciale pura: 6%

Prevale quindi una percezione di questo tipo di rapporto come strumento che favorisce il miglioramento della percezione dell'azienda da parte dei suoi diversi interlocutori: se da una parte ciò non fa che supportare la tesi secondo cui le anp favoriscono l'acquisizione della risorsa fiducia, dall'altra si manifesta una potenziale incapacità di cogliere tutte le opportunità di arricchimento offerte dalla collaborazione, qualora essa venga vista solo in una prospettiva di breve.

Il fatto che le *partnership* abbiano per ora rilevanza quasi esclusivamente per il *marketing* è la conseguenza del fatto che:

- ◆ spesso vi è necessità di un ritorno immediato dell'investimento sostenuto, ottenibile solo attraverso l'aumento degli scambi commerciali (un segnale di questa esigenza è la riduzione delle operazioni di CRM nei periodi di crisi);
- ◆ quasi sempre mancano risorse specifiche (conoscenze, tempo, personale, mezzi) da destinare al miglioramento di queste *partnership* per concretizzarne il potenziale latente;
- ◆ quasi sempre vi è una carenza di attenzione anche tra le *non profit*, che non sanno promuovere adeguatamente il loro ruolo ed il loro potenziale contributo.

Solo uno dei soggetti analizzati riporta tra le sue motivazioni l'incremento della quota di mercato e l'ampliamento della clientela: le relazioni con le anp vengono dunque attuate per rendere più stabili i rapporti con la clientela già acquisita, secondo l'affermazione dell'importanza per le aziende *profit* dell'arricchimento e della conservazione del patrimonio rappresentato dalla propria sfera di interlocutori.

Da altre ricerche empiriche⁴ emerge la conferma dell'importanza per la fidelizzazione e dell'efficacia della comunicazione sociale se rivolta ad un pubblico già conosciuto, su cui l'azienda *profit* può realizzare studi utili ad una più corretta codifica del messaggio sociale da trasmettere.

⁴ Brioschi A., Manfredi F., "La responsabilità sociale in Italia: l'opinione dei consumatori sulle attività filantropiche d'impresa", working paper Divisione Ricerche, Università Bocconi, 1997

5. Le fasi di selezione del partner non profit e di definizione del rapporto

Per studiare efficacemente la seconda variabile si è ritenuto opportuno verificare il comportamento delle aziende *profit* testate attraverso la definizione di cinque sottovariabili:

- ◆ il sottosettore nel quale investire,
- ◆ la tipologia di collaborazione
- ◆ il criterio di scelta della *non profit partner*,
- ◆ il criterio di scelta del progetto e la sua provenienza,
- ◆ i decisori dell'intervento.

5.1 La scelta del sottosettore *non profit* nel quale investire

Solo il 23% delle aziende *profit* intervistate orienta la propria azione verso un unico sottosettore non profit; la maggioranza sceglie invece di rivolgersi ad aziende non profit con tipologie di mission differenti.

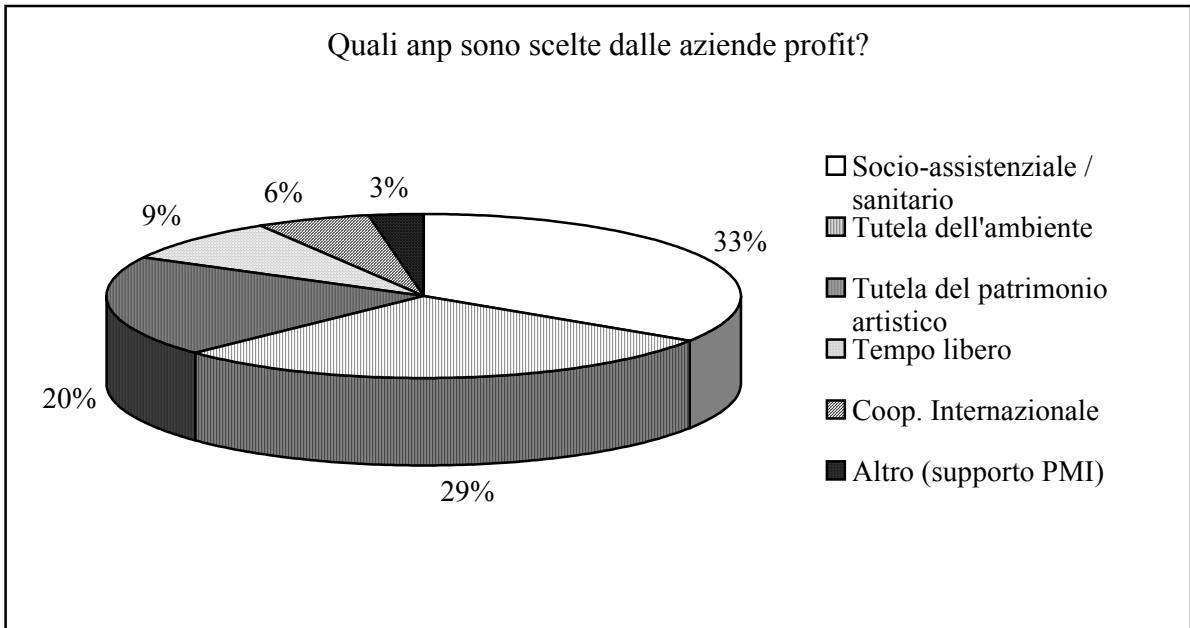
Principalmente due sono i motivi alla base di questo comportamento:

- ◆ la volontà di rivolgersi a gruppi differenti all'interno della propria clientela;
- ◆ la preferenza, anche per gli "investimenti" a breve termine, per una politica di diversificazione e di creazione di un portafoglio di progetti sociali.

La scelta dei sottosettori che presentano una forte coerenza con l'attività dell'azienda *profit* è chiara solo nel 41% dei casi; ciò dipende anche dal fatto che a volte la sua attività peculiare od i suoi *target* di clienti non permettono di individuare un collegamento chiaro con una particolare area d'intervento sociale, oppure il prodotto può assumere diversi significati e quindi essere associato a *non profit* differenti.

Si deve sottolineare il fatto che tra i casi in cui la coerenza prodotto-causa sostenuta è massima si ritrovino quei soggetti che collaborano con un'unica anp: tale politica permette più di altre di ottenere ritorni di immagine grazie all'abbinamento stabile e spontaneo tra azienda *profit* e azienda *non profit*.

Si deve infine sottolineare che i sottosettori preferiti risultano essere quello socio-assistenziale/sanitario e quello per la tutela dell'ambiente, coerentemente con le tendenze sociali: sono infatti questi i sottosettori più strettamente legati alle condizioni di vita delle persone e dove il contributo delle aziende *profit* può suscitare un maggiore impatto emozionale, essendo più vasta la fascia di pubblico coinvolta su questi temi.

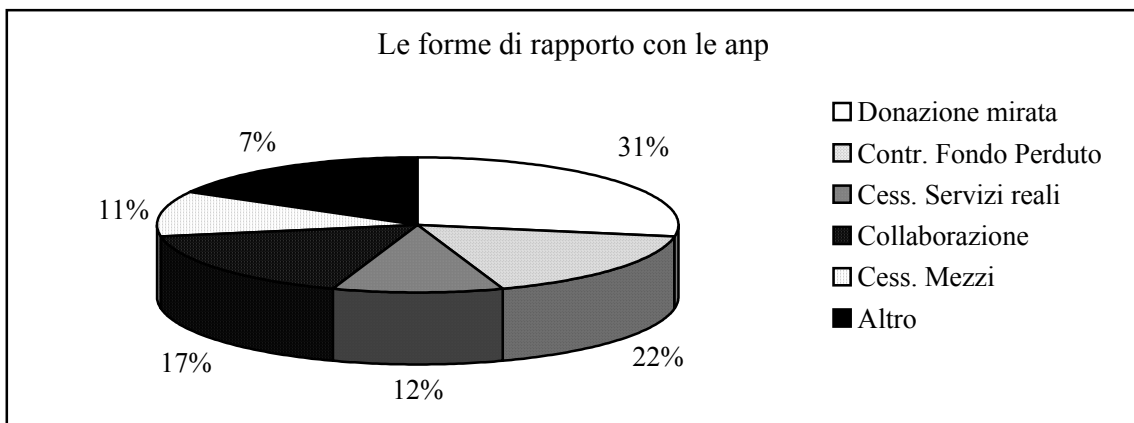


5.2 Tipologie di collaborazione

Le tipologie di intervento proposte possono essere così classificate:

ATTEGG.	ATTIVO	ATTEGG. INTERATTIVO	AT. PROATTIVO
Donaz. a fondo perduto	Cessione di mezzi	Donazione mirata (su prog.)	Cessione di servizi reali
			Collaborazione pura (<i>partnership</i>)

Analizzando le singole voci si nota che il tipo di intervento prevalente è la donazione su progetto, effettuata nel 31% dei casi, seguita dalla donazione a fondo perduto (22% dei casi).



Tra le aziende *profit* oggetto di analisi, si presenta quindi una distribuzione quasi paritaria tra soggetti che hanno orientato il rapporto con le anp verso una più stretta collaborazione ed interazione, destinando le risorse ad uno specifico progetto, e soggetti che invece hanno dimostrato di possedere una visione meno strategica delle *partnership* con il mondo *non profit*.

Data la presenza di numerosi casi di risposte multiple (47% dei questionari), è interessante vedere come a volte questi due atteggiamenti siano compresenti all'interno dello stesso soggetto *profit* (35% dei casi).

Per questo comportamento si possono ipotizzare due spiegazioni:

- ◆ l'atteggiamento verso le operazioni di CRM ha avuto una rapida evoluzione negli ultimi anni;
- ◆ dato che, come si vedrà, i progetti sono proposti principalmente dalle *non profit*, a volte ci si limita alla semplice adesione ad una specifica campagna di raccolta fondi.

Accorpando le risposte secondo l'asse proposto, si ottiene la seguente distribuzione:

- ◆ atteggiamento attivo: 26%
- ◆ atteggiamento interattivo: 58%
- ◆ atteggiamento proattivo: 16%

Da questa analisi è possibile trarre la conclusione che in una parte delle aziende *profit* indagate manca una spinta verso un maggiore impegno nei rapporti con le *non profit*, ed è ancora forte il tradizionalismo della donazione fine a se stessa.

5.3 I criteri di scelta delle aziende *non profit*

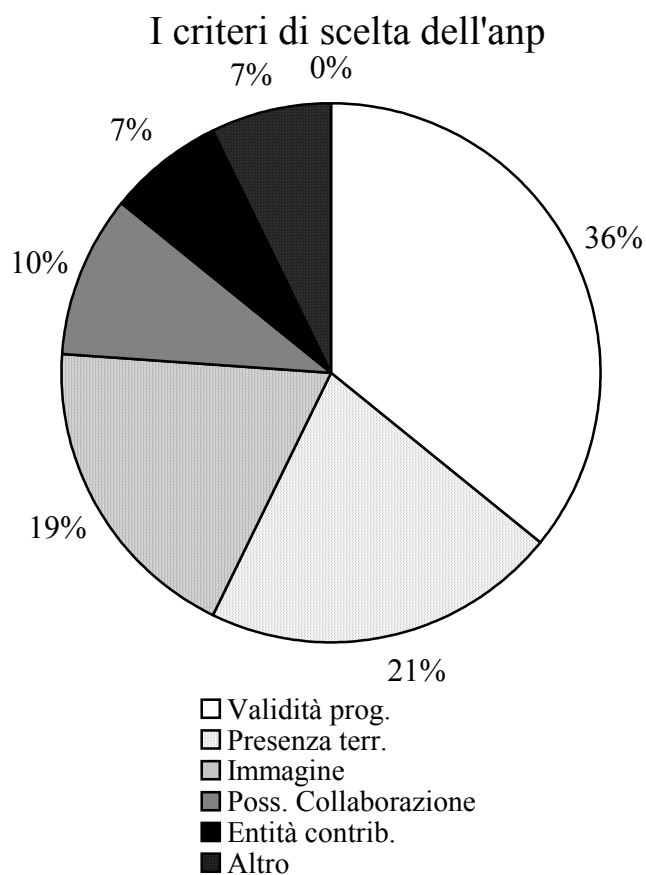
Il criterio prevalente utilizzato per scegliere il *partner non profit* è, in primo luogo, la capacità dimostrata dall'anp di proporre un progetto valido e accurato, e di concretizzarlo efficacemente (36%).

Seguono, con percentuali inferiori, la presenza dell'anp sul territorio (il suo "coefficiente di attività") e il livello della sua immagine (efficacia nel perseguimento degli obiettivi, continuità di azione, significato acquisito all'interno dell'ambiente di riferimento).

Nella scelta del *partner* prevale quindi in modo quasi assoluto l'orientarsi secondo parametri indicatori dell'efficienza e dell'efficacia della *non profit* e dell'acquisito riconoscimento della stessa da parte dei cittadini/consumatori, quali che siano il tipo di intervento attuato per concretizzare la collaborazione e la motivazione guida (sociale o commerciale).

Minore rilevanza hanno per i *partner profit* il rapporto tra l'entità dei contributi ed il ritorno economico atteso e la possibilità di instaurare una collaborazione duratura, i due estremi rispettivamente della gestione più semplicemente commerciale e di quella più strategica.

Le risposte fornite sono, in questo caso, un indice dell'attenzione rivolta dalle aziende *profit* verso i loro *partner*: collaborare con soggetti di ottima reputazione assicura la fiducia necessaria in ogni tipo di interazione, e segnala quelle anp che più di altre consentono un positivo trasferimento di valori.



Risulta così rispettato il descritto circolo virtuoso della fiducia, e si ottiene una doppia garanzia:

- ◆ garanzia per il soggetto *profit* di operare con un *partner* affidabile,
- ◆ garanzia per i cittadini-consumatori che l'impegno sociale è consapevole ed efficace..

Per far sì che questo rapporto abbia un buon esito, infatti, anche l'azienda *profit* deve garantire un approccio professionale e la consapevolezza del significato dell'azione che svolge, e predisporre dunque strumenti di gestione e di interazione esclusivi ed adeguati alla *partnership* instaurata.

5.4 I criteri di scelta del progetto e la provenienza della proposta

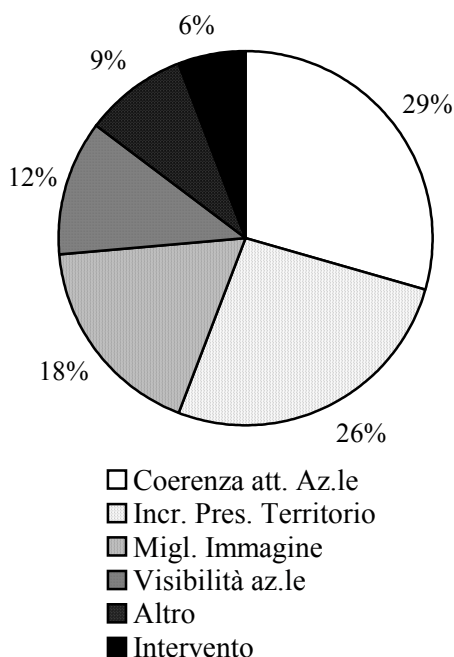
I criteri di scelta seguiti riguardano principalmente la coerenza dell'intervento con l'attività aziendale (29%) e il contributo dato da queste relazioni al radicamento della presenza dell'anp nel territorio di riferimento (26%).

- ◆ Coerenza con l'attività: la scelta dell'anp, se condotta in modo accurato, può dare quindi, oltre ad un ritorno di immagine diretto (aumento della fiducia per il coinvolgimento con la causa

sostenuta) la possibilità di usufruire di uno strumento per caratterizzare il proprio prodotto e differenziarlo, per arricchire cioè il "plus" immateriale che lo rende unico (si pensi all'immagine di classe e di stile che può generare il supporto a *non profit* operanti nel campo dell'arte e della cultura).

- ◆ Presenza sul territorio: è un ulteriore segnale della percepita importanza di costruire rapporti stabili e duraturi tra l'azienda *profit* ed i suoi clienti. Essa raggiunge questo obiettivo diventando attore sociale di primaria importanza per l'evoluzione dell'ambiente in cui vivono i cittadini-consumatori. In questo caso è ad esempio utile focalizzarsi su una strategia di *partnership* con tante medio-piccole *non profit*, operanti in ambito locale ma in esso altamente conosciute ed apprezzate (ad esempio utilizzando le filiali per riproporre la politica sociale della casa madre).
- ◆ Minore rilevanza hanno invece, per i soggetti *profit*, i ritorni diretti in termini di immagine e di visibilità aziendale. Anche se in generale è forte l'importanza di questi aspetti nella definizione del rapporto con le *non profit*, sembra che il miglioramento dell'immagine, conseguente alla *partnership*, derivi più da aspetti indotti dalla relazione stessa, piuttosto che da uno scambio istantaneo "risorse – fiducia".
- ◆ Scarso interesse riveste infine la possibilità per il *partner profit* di partecipare attivamente alla conduzione del progetto.

I criteri di scelta del progetto

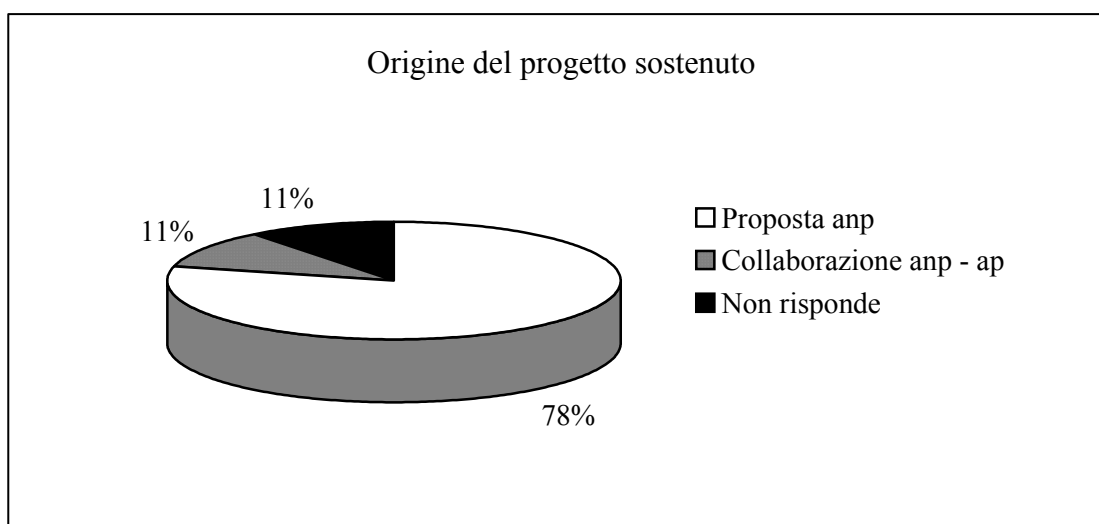


Questi risultati sembrano confermare le riflessioni fatte precedentemente:

- ◆ l'azienda *profit* non vuole investire troppe risorse, al di là di quelle necessarie per attivare il processo;
- ◆ mancano tempo, personale e capacità per condurre oltre l'intervento;
- ◆ la cura prestata nella fase di selezione del *partner* e di definizione del rapporto non trova riscontro nella conduzione dello stesso. Così facendo tuttavia si corre il rischio di perdere preziose possibilità di apprendimento, non si riesce a tenere sotto controllo il progetto, e si convalida l'impressione che questi interventi siano visti come semplici forme di comunicazione e non come investimenti per generare conoscenza;
- ◆ il *partner profit* è cosciente della sua inadeguatezza per la gestione di questo tipo di azioni e si affida completamente alla anp;
- ◆ per tradizione, manca in queste collaborazioni tutta la parte di cogestione: anche le *non profit* non sollecitano la partecipazione del *partner profit*, perché sopravvive una sorta di antica diffidenza nei confronti del mondo *profit*, che porta a considerare sconveniente e potenzialmente dannoso un eccesso di contaminazione reciproca.

La carenza di abitudine e la conseguente supposta mancanza di competenza nella gestione della *partnership* con le anp, emerge anche dall'analisi del soggetto proponente l'iniziativa di collaborazione.

Nella quasi totalità dei casi (78%) è l'azienda *non profit* a proporre il progetto su cui intervenire, mentre il meccanismo di analisi congiunta dell'ambiente per definire l'azione trova applicazione solo nel 11 % dei casi.



Il basso o nullo livello di interazione tra le due parti porta ad alcune riflessioni:

- ◆ si constata, una volta in più, lo scarso coinvolgimento dell'azienda *profit* in questa fase della relazione;

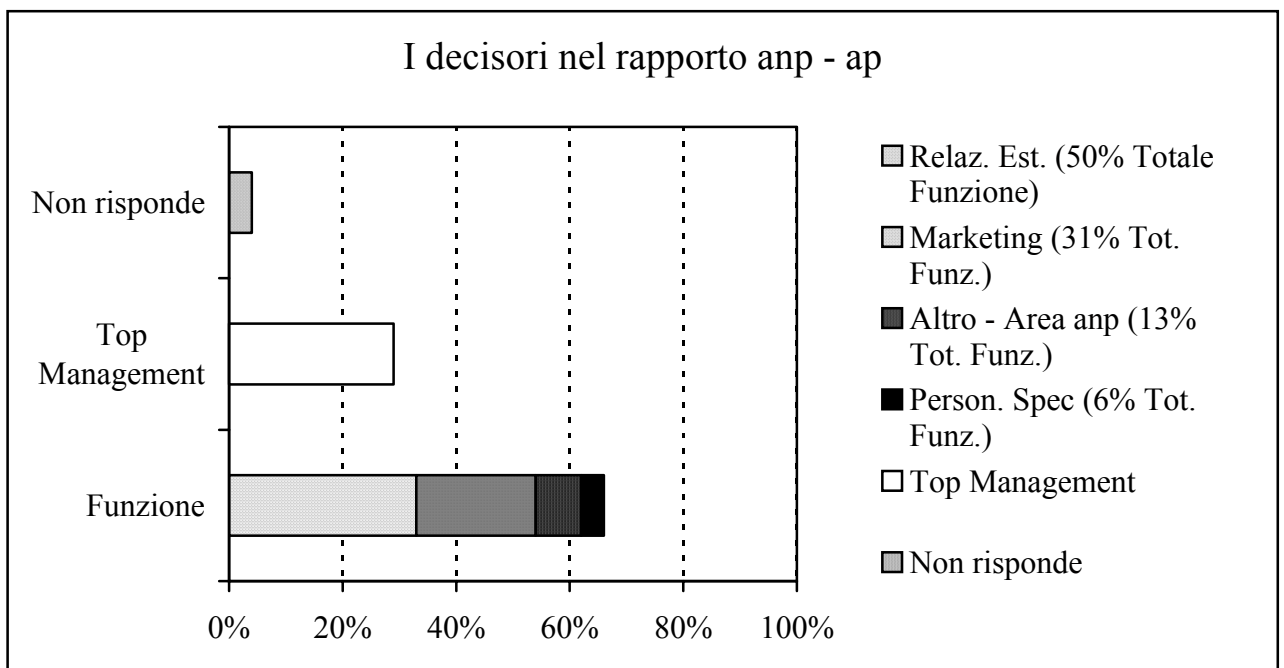
- ◆ è evidente che le *non profit* sono chiamate a svolgere un ruolo di "offerenti" di questo servizio;
- ◆ tuttavia, la mancanza di accordi preliminari implica la perdita, per entrambi i soggetti, della possibilità di individuare e sfruttare adeguatamente tutte le potenziali sinergie contenute nell'operazione di CRM.

5.5 I decisori dell'intervento nell'azienda *profit*

La scelta del progetto da finanziare è affidata nel 67% delle aziende *profit* studiate ad una funzione specifica, tipicamente il *marketing* e le relazioni esterne.

In soli due casi questa fase critica spetta a personale con una forte conoscenza del settore: è significativo che si tratti di due aziende di servizi (una banca e una società di telecomunicazioni), che hanno entrambe costituito all'interno della loro struttura una divisione appositamente dedicata ai rapporti con il settore *non profit*, riconoscendolo come attore sociale di particolare interesse aziendale e come tale meritevole di un'attenzione specifica.

Nel momento della scelta risulta essere importante anche il ruolo del *top management*, che interviene nel rimanente 29% dei casi.



Se è logico che sia la funzione che cura i rapporti con l'esterno ad occuparsi di selezionare e di interagire con il *partner*, ciò è però anche indice del fatto che, come ipotizzabile nella realtà italiana, spesso le collaborazioni sono viste come efficaci strumenti di comunicazione e come tali sono gestite, perdendo, almeno parzialmente, il significato di *partnership*, di scambio e di creazione congiunta di valore.

La presenza, nel processo decisionale, del *top management* e, raramente, della proprietà è più che altro esempio di imprenditorialità illuminata, e non sempre si traduce in uno stimolo all'inserimento dell'azione sociale tra i principi della strategia aziendale.

6. La fase di attuazione del progetto

Soltanto un quarto dei soggetti studiati afferma di avere analizzato il progetto a cui ha aderito al fine di valutarne la validità e l'opportunità.

In questi rari casi, tale analisi si è svolta sulla base di sondaggi, valutazioni sui ritorni e tramite indagini interne condotte tra il personale.

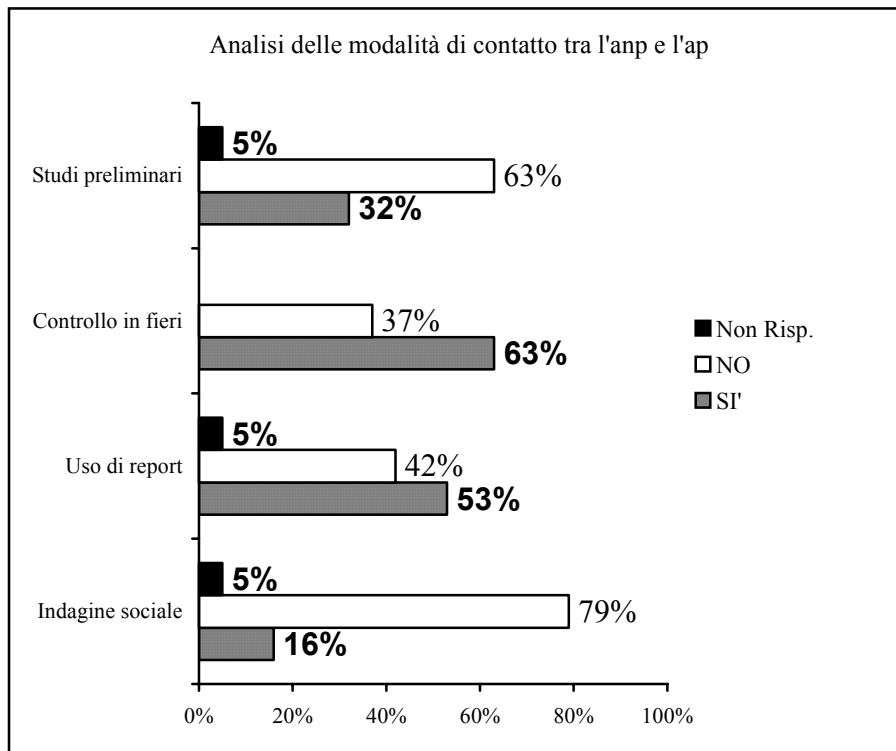
Spesso, infatti, le risorse umane sono il primo pubblico di riferimento dell'azione sociale dell'azienda *profit*, che utilizza i rapporti con le *non profit* anche come supporto motivazionale all'azione dei propri dipendenti, enfatizzandone l'impatto sull'immagine esterna.

Essi inoltre rappresentano, come emerge dall'evidenza empirica, un campione significativo su cui testare gli effetti dell'intervento, una fonte primaria di informazioni per la corretta individuazione del *partner* e delle cause migliori.

L'impegno sociale dei singoli può offrire spunti per nuove forme di collaborazione, anche affidate ai dipendenti stessi, che in taluni casi dispongono delle competenze necessarie e hanno già contatti con diverse realtà *non profit*.

I dipendenti, se adeguatamente motivati, sono in grado di assumere una posizione di interfaccia attiva nella definizione e nella valutazione dei rapporti di CRM..

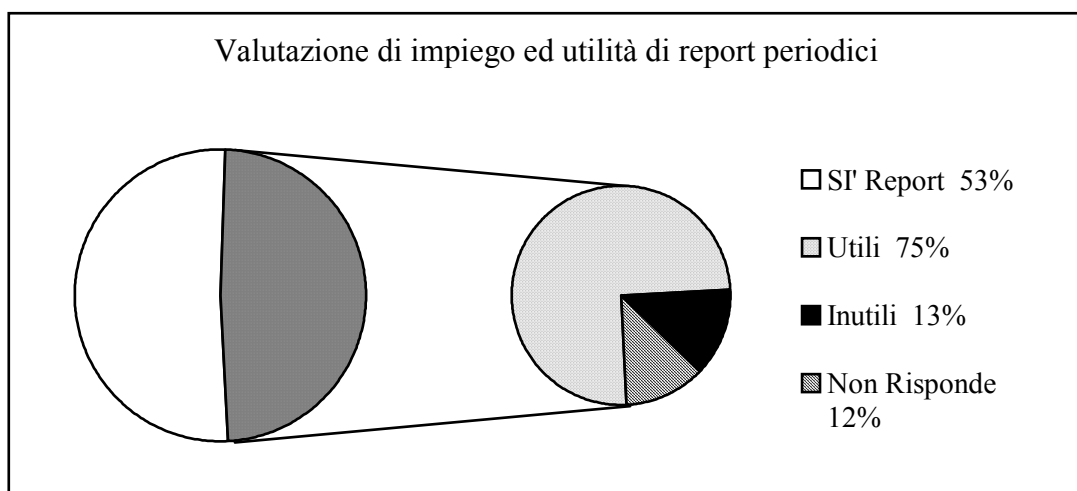
Le risposte alla domanda riguardante l'attenzione rivolta al progetto nelle varie fasi del suo svolgimento portano a modificare parzialmente le considerazioni negative emerse a proposito dello scarso interesse per la definizione e la conduzione dello stesso: il 53% degli intervistati segue l'operazione utilizzando metodologie che vanno dalla destinazione di una persona dedicata all'interazione con la *anp*, alla predisposizione di incontri periodici tra le parti per verifiche in itinere.



Il *report* periodico o finale per ottenere informazioni sull'andamento dell'operazione è uno strumento utilizzato per ora solo dalla metà dei soggetti analizzati.

In questi casi tali resoconti sono richiesti durante lo svolgersi della relazione e raramente si ritiene sufficiente solo una relazione finale.

Si deve tuttavia sottolineare che anche chi non fa uso di questi strumenti di comunicazione, ha una consapevolezza della loro utilità.



Da queste evidenze è possibile trarre alcune osservazioni sul grado di controllo che il *partner profit* ha sulle collaborazioni con le *non profit*: l'assenza quasi totale di un controllo diretto è colmato da un forte e probabilmente crescente interesse per opportunità di controllo indiretto tramite strumenti di comunicazione o addirittura partecipazione nella modulazione delle fasi dell'intervento.

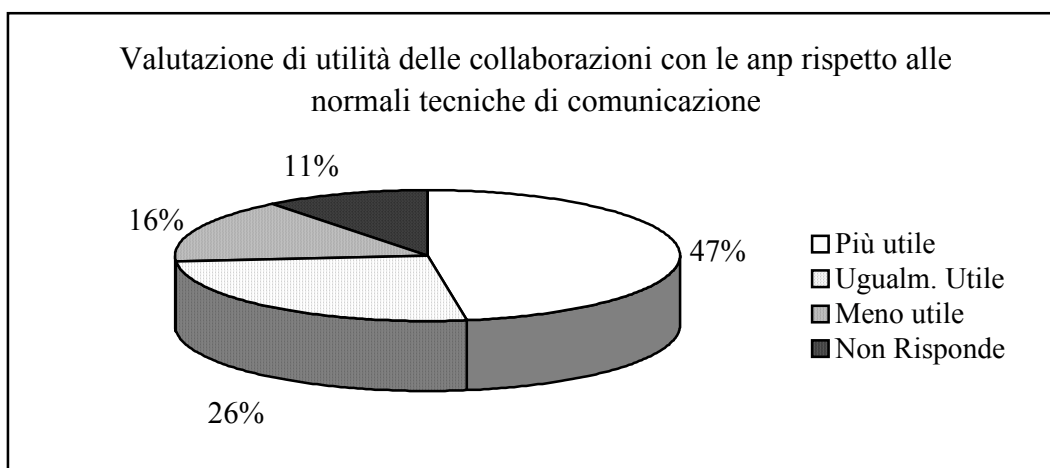
Tuttavia si deve rilevare che non è solo la fase di programmazione, ma anche quella di controllo a mostrarsi poco seguita e carente: la percentuale di ap che non si occupa del progetto dopo la fase di selezione del *partner* è ancora elevata; questi rapporti sono ancora condotti nella maggior parte dei casi senza predisporre un apparato organizzativo e di comunicazione preciso e ben strutturato.

7. La fase di definizione del programma di comunicazione

7.1 Il confronto con le altre tecniche di comunicazione

I giudizi raccolti sull'utilità delle collaborazioni sociali sono positivi: la maggioranza relativa ritiene queste modalità di comunicazione più utili delle metodologie tradizionali, mentre solo il 20 % esprime una valutazione negativa.

Tra questi, solo in un caso il giudizio deriva dall'analisi dei risultati di una campagna specifica, nelle altre situazioni, invece, manca la predisposizione di un programma di comunicazione dell'azione sociale (che è rivolta esclusivamente all'interno), dunque la valutazione avviene a prescindere da una verifica sul campo.



7.2 Le tecniche di comunicazione utilizzate

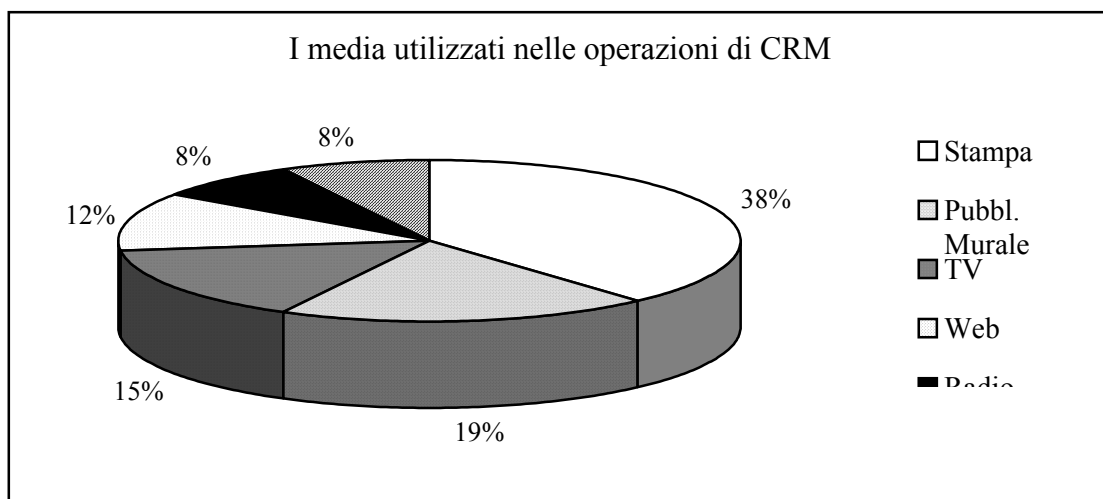
Al risultato appena illustrato corrisponde quasi specularmente la percentuale delle aziende *profit* che non hanno usato nessuna particolare tecnica di comunicazione per informare il pubblico dell'iniziativa attuata, e che si sono affidate al passaparola o alla comunicazione interna.

Nel 45% dei casi, invece, all'intervento è corrisposta una campagna pubblicitaria mirata, condotta con le tecniche e gli strumenti tradizionali, ma spesso anche facendo ricorso a modalità peculiari, quali il *mailing*, la comunicazione esclusiva presso i punti vendita, la diffusione del messaggio tramite una rete informale interna al sistema delle anp.

La definizione del comunicato e dei mezzi di trasmissione è di particolare importanza in queste azioni di comunicazione, data la natura e l'alto contenuto valoriale del messaggio: è indispensabile, per garantire l'efficacia dell'operazione, predisporre un programma di comunicazione molto accurato, facendo leva sugli aspetti di scambio informativo e di interazione col pubblico.

Il *medium* più usato è la stampa, seguita dalla pubblicità murale e dagli *spot* televisivi, strumenti caratterizzati dalla più alta diffusione e dal più alto grado di contatto con il destinatario del messaggio.

Interessante per queste campagne è anche l'uso di *internet*, nonostante sia un mezzo a diffusione e accessibilità ancora limitate rispetto agli altri: dato l'alto potenziale di interattività e la possibilità di entrare in contatto effettivo con gli utenti *web*, i siti si identificano come un mezzo ideale per la verifica dell'efficacia delle campagne di CRM e per l'evoluzione di tali progetti (si pensi alla possibilità di aprire bacheche *on line* per la raccolta di adesioni, di consigli, di proposte per future iniziative, di creare tavole rotonde per il dibattito sui temi sociali affrontati, ecc.).



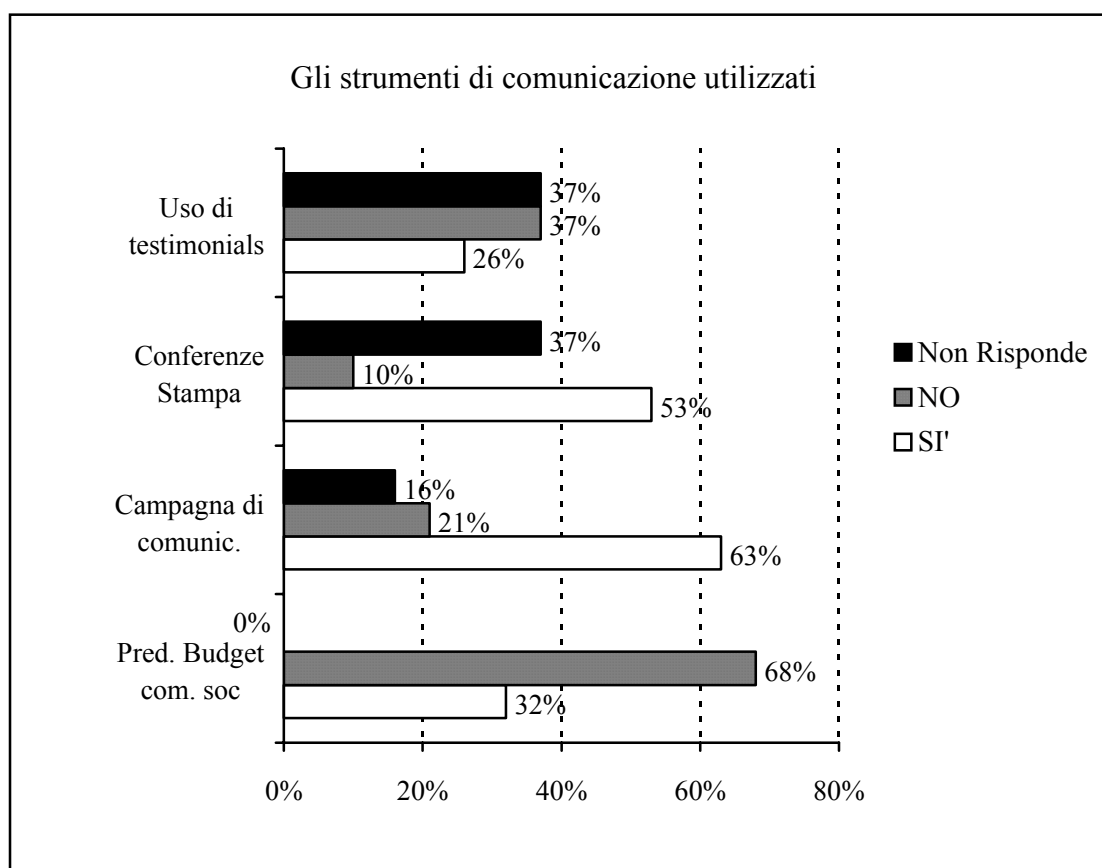
L'uso di conferenze stampa per promuovere l'attuazione dei progetti e darne il resoconto è comune tra le aziende *profit* che collaborano con le *anp* (75% delle riposte).

La rilevanza data agli articoli sul tema, che sono pubblicati gratuitamente ed in spazi diversi rispetto a quelli delle comunicazioni commerciali, può essere infatti misurata come effetto della significatività e della validità del messaggio presso i media stessi, e di conseguenza come indice dei consensi futuri.

Nel caso delle operazioni di CRM la conferenza stampa rappresenta per l'*anp* un vantaggio ulteriore: essa può anche diventare mezzo di promozione delle sue attività e quindi trasformarsi da normale modalità di comunicazione a parte integrante del complesso di servizi e risorse che l'azienda *profit* offre al *partner non profit*.

Come già sottolineato, la definizione del messaggio è uno dei momenti topici di tutta l'operazione di CRM.

Chi si occupa di dare forma al contenuto, deve essere in grado di costruire un complesso di

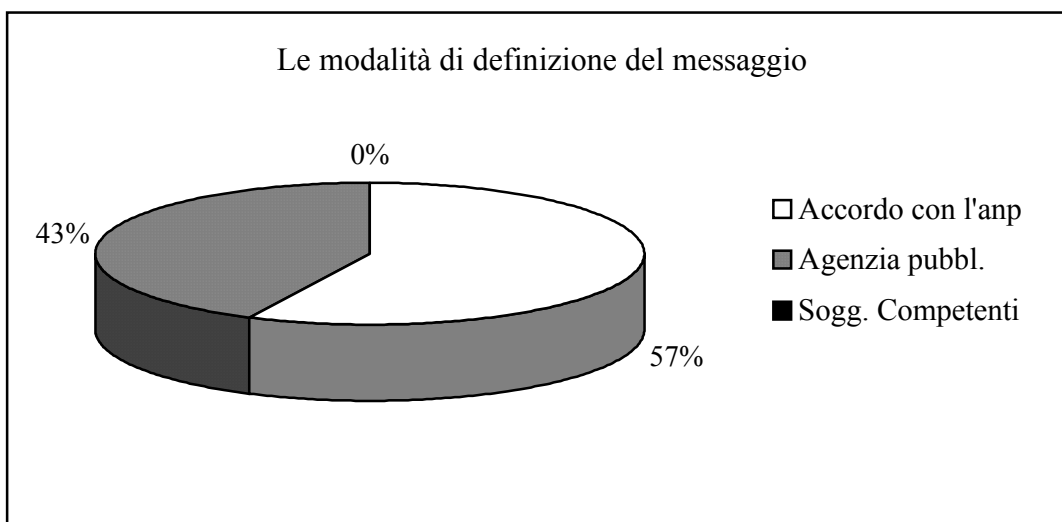


messaggi in cui si contemperino gli opposti interessi: sociali, per l'amp, e di immagine per l'ap.

E' necessario quindi poter disporre di competenze specifiche nella formulazione dei messaggi sociali, nella individuazione delle tecniche e degli strumenti di comunicazione più appropriati, nell'approccio con un pubblico altamente sofisticato.

L'evidenza empirica rivela che, coerentemente con l'elevata complessità delle operazioni di definizione della campagna di comunicazione congiunta, le aziende *profit* decidono nel 57% dei casi di concordare la politica comunicativa con la *non profit*; nessuno però affida questo compito a persone specializzate, e ciò rivela, se letto insieme al dato sulla soddisfazione delle ap per i risultati ottenuti, che la semplice collaborazione tra le due parti produce progetti di comunicazione ritenuti sufficientemente efficaci per il raggiungimento degli obiettivi predeterminati.

Come per il resto dell'indagine, si nota la presenza di un nucleo cospicuo di soggetti *profit* che non predispone una struttura e una strumentazione *ad hoc* per il trattamento delle *partnership* sociali: il 43% del campione incarica infatti del progetto la propria agenzia di pubblicità.



Un altro aspetto particolare delle campagne di CRM è l'utilizzo di *testimonial*, soggetti che per le loro caratteristiche personali o professionali godono di una forte notorietà e di *appeal* nel pubblico destinatario del messaggio, e che per questo rappresentano un ulteriore strumento di persuasione.

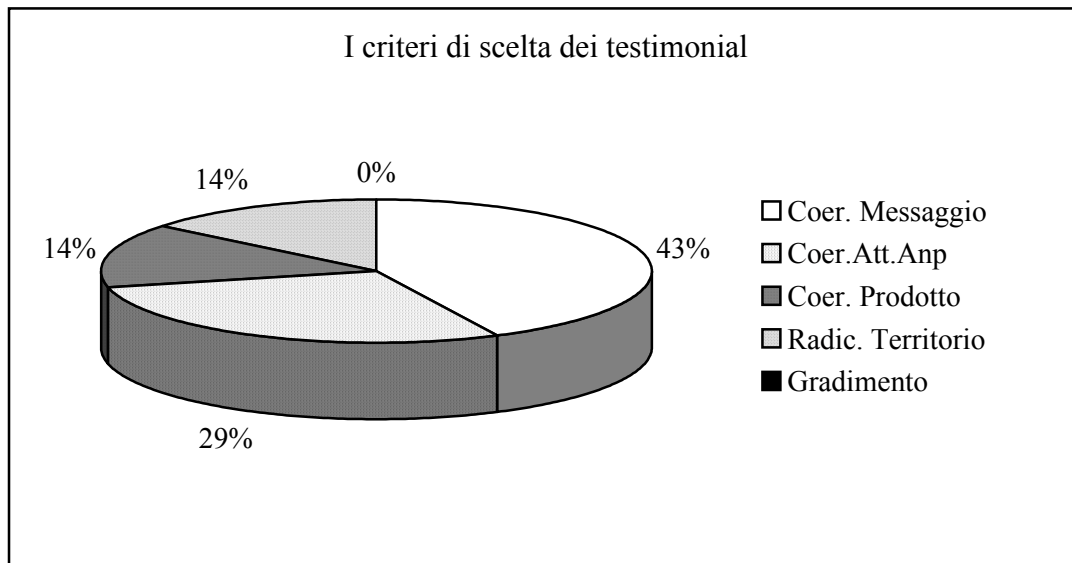
Le aziende *profit* che hanno realizzato dei programmi specifici di comunicazione si rivolgono a questi soggetti nel 33% dei casi, scegliendoli principalmente in base a parametri di coerenza della loro immagine pubblica con il messaggio trasmesso, e poi sulla base di una valutazione legata alla concordanza con l'attività della *non profit*, al prodotto da promuovere o al radicamento nel territorio.

Tra i criteri di scelta proposti nel questionario, nessuno ha invece menzionato il gradimento del *testimonial* da parte del pubblico, aspetto che è posto in secondo piano rispetto alla formulazione di un messaggio dal contenuto e dalla forma il più possibile convincente, dotato di un alto grado di omogeneità interna.

Le aziende *profit* riconoscono che il prodotto della politica di comunicazione deve essere composto da elementi uniformi nel significato e nel contributo addotto all'interpretazione che ne danno i destinatari.

Affinché il messaggio sia efficace è indispensabile dunque che tutte le componenti (testo, immagini, posizione relativa dei marchi e loro dimensioni, ecc.) conferiscano gradi positivi di valore comunicativo, la cui somma permetta di raggiungere la "soglia di attivazione" dei comportamenti sociali che si intende stimolare.

8. La fase di analisi dei risultati



8.1 L'indagine sull'esito sociale

Per quanto riguarda lo studio dei risultati, emerge che una ridotta minoranza delle aziende profit campione (circa il 19%) ha effettuato autonomamente un'indagine sull'esito sociale del progetto di intervento sostenuto.

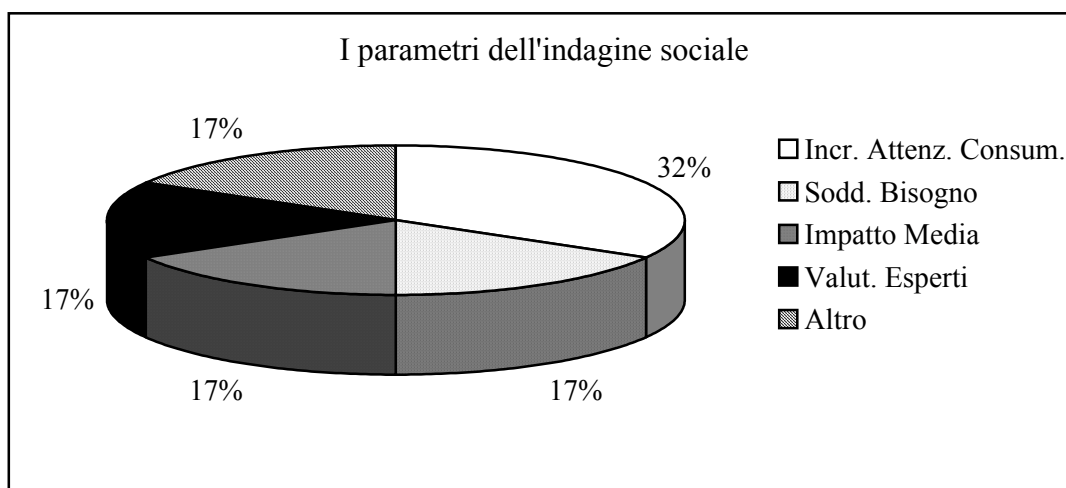
Se questa evidenza può parzialmente contrastare con quanto rilevato in precedenza, è tuttavia un ulteriore indicatore della tipologia di approccio gestionale utilizzato in tali casi.

Associando questa osservazione ai risultati precedenti si trae un quadro ancora più chiaro della scarsa attenzione che le aziende *profit* prestano al *feed-back* conclusivo dei progetti sociali.

L'analisi dei risultati è momento di estrema importanza per valutare l'esito di ogni attività aziendale, e per modificare le linee di azione in modo da farle convergere verso gli scopi prefissati: se, come in questo caso, essa viene a mancare, si genera un *gap* informativo molto forte, che comporta il rischio di lasciare l'intero processo incompiuto.

Nelle *partnership* con le *anp*, dunque, le aziende *profit* si affidano a loro anche per la fase di valutazione finale: manca un più efficace controllo incrociato, che permetterebbe di studiare il grado di realizzazione degli obiettivi delle due e di giungere ad uno studio più approfondito.

Le *ap* che effettuano questa analisi seguono un sistema avanzato, utilizzando congiuntamente parametri rilevatori di impatto sociale diretto (soddisfazione dei bisogni, attenzione del pubblico alla causa) e indiretto (impatto sui media, valutazione di *opinion leader*).



8.2 L'analisi degli obiettivi commerciali raggiunti

L'84% delle aziende *profit* afferma di avere ottenuto dalla relazione vantaggi di tipo commerciale, mentre la parte rimanente afferma di non attendere ritorni di questo tipo.

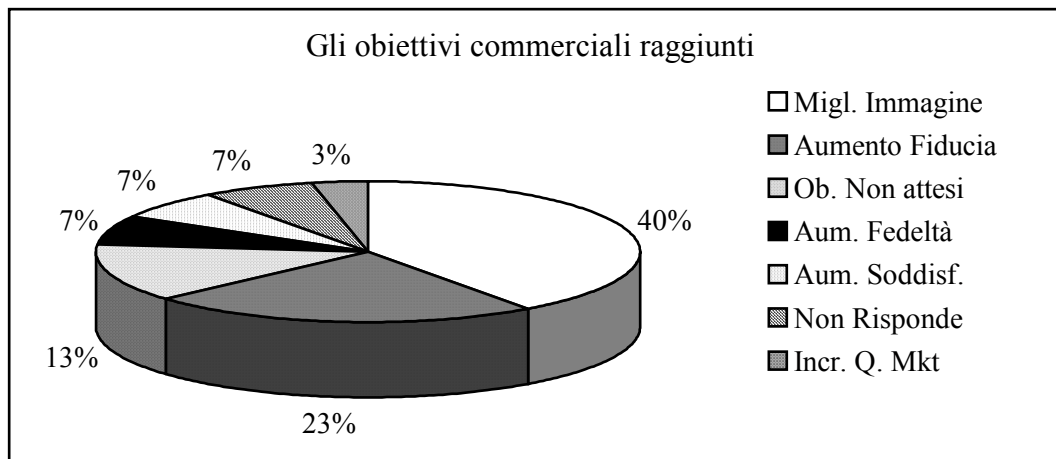
L'analisi di questa variabile permette di ritrovare una forte coerenza tra motivazioni dell'intervento, criteri di selezione del progetto e modalità di conduzione: chi attiva un rapporto con una *anp* solo a fini sociali elargisce contributi senza curarsi di come saranno utilizzate le risorse messe a disposizione.

Lo scopo di tali interventi è in generale legato al miglioramento della motivazione interna, e, se viene comunicato all'esterno, è la conseguenza della necessità di migliorare l'immagine presso un pubblico ristretto (interventi locali o noti solo ai membri delle *non profit* di riferimento).

Queste *ap* possono essere per le *anp* le più difficili da coinvolgere perché esprimono una scarsa considerazione della strategia sociale a fronte della quale vi è la volontà di continuare a perseguire esclusivamente le proprie finalità caratteristiche.

Per quanto riguarda gli obiettivi commerciali raggiunti, essi sono il miglioramento della percezione dell'immagine e l'aumento del livello di fiducia, in accordo con quanto rilevato a proposito delle motivazioni di fondo.

Anche tra gli obiettivi, così come tra le motivazioni, l'incremento della quota di mercato raccoglie il minor numero di favori: si conferma la considerazione implicita della *partnership* come facilitatore dell'acquisto di risorse immateriali associabili all'azienda od al prodotto, che si ripercuote sicuramente in modo positivo sul volume delle vendite, ma che non contempla l'incremento del fatturato come primo motore e primo effetto.

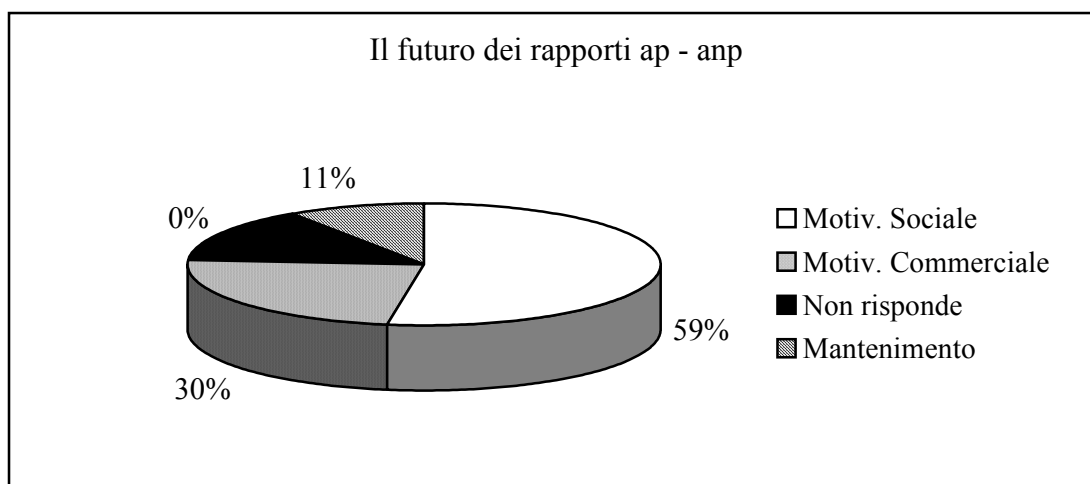


9. Il futuro delle relazioni ap – anp

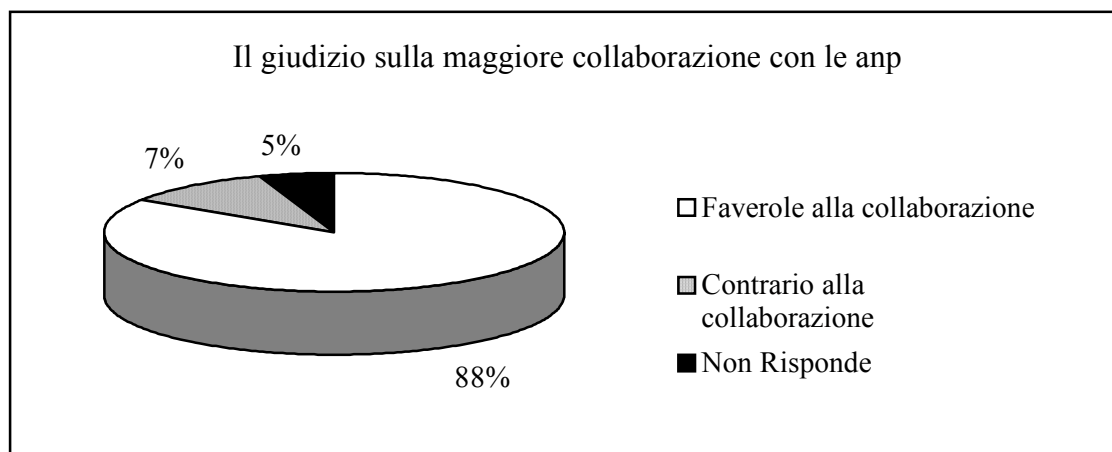
Nell'ultima parte dell'analisi si è indagata la percezione, da parte delle ap campione, del significato e del ruolo che le collaborazioni con le aziende *non profit* potranno rivestire in futuro all'interno del sistema di relazioni aziendali.

I positivi risultati ottenuti ribadiscono l'importanza percepita dalle aziende *profit* della responsabilità sociale e della partecipazione attiva all'evoluzione del proprio ambiente di riferimento, già evidenziata nello studio delle origini delle *partnership*: il 59% delle risposte sostiene che sarà necessario arricchire la strategia di motivazioni sociali, mentre il 30% giudica opportuno procedere alla valorizzazione delle relazioni sociali per sostenere la posizione dell'azienda sul mercato e nei confronti dei concorrenti.

Una percentuale minima di risposte (11%) rappresenta una posizione di sostanziale immobilità da parte delle ap, che ritengono soddisfacente il livello di interazione raggiunto e non intendono incrementarlo: si tratta di casi in cui il rapporto si è concretizzato in *partnership* poco o per nulla comunicate all'esterno; oppure condotte seguendo un programma ben definito, ma su un orizzonte temporale limitato (evento annuale).



Una percentuale altissima del campione (88%) si dice invece favorevole alla attuazione di collaborazioni con le anp di più alta portata strategica, in cui entrambe le parti intervengono attivamente nelle diverse fasi dell'intervento.



Il risultato ottenuto, a prescindere dalla motivazione predominante, sociale o commerciale, è conferma dell'importanza dello studio delle implicazioni e delle modalità di attuazione delle *partnership profit – non profit* per la elaborazione di un possibile modello di contatto e relazione.

La manifestazione dell'intenzione di sviluppare nuove forme di interazione con *partner* del privato *non profit* conferma ipotesi e tendenze che sono alla base della ricerca:

- la crescente importanza attribuita alle anp nella società è ormai riconosciuta ed accettata anche dal mondo *profit*, che vede in queste aziende la possibilità di raggiungere nicchie di mercato ancora scoperte e potenzialmente avvicinabili, la possibilità di attuazione di vantaggiosi scambi di risorse e competenze, l'opportunità di arricchimento e di rinforzo delle relazioni con i cittadini-consumatori e con l'ambiente di riferimento.
- l'esperienza ormai acquisita da alcune aziende *profit* nella conduzione di progetti di *partnership* sociale ha reso evidente alle organizzazioni più dinamiche come tale strumento possa essere utilizzato per accrescere i vantaggi differenziali di più funzioni aziendali. Per arrivare a questo, tuttavia, tra le ap e le anp si deve attuare un percorso di apprendimento congiunto, fondato sul confronto delle rispettive capacità caratteristiche, e mirato all'introduzione di tecniche appropriate di gestione aziendale nelle anp, e di contenuti valoriali nella mission e nell'azione delle aziende *profit*.

10. Conclusioni

Si è analizzato, teoricamente ed empiricamente, uno strumento che, pur nascendo nel settore *profit*, sembra essere estremamente utile anche per i soggetti *non profit*.

Concorrendo a definire ed a realizzare *partnership* con le aziende *profit*, e soprattutto con quei soggetti che intendono implementare una strategia sociale che evidenzi la loro responsabilità sociale, le *non profit* hanno la possibilità di ottenere una molteplicità di benefici, tra i quali si devono ricordare:

L'efficacia della *partnership*, così come visto per le ap, deriva dalla corretta definizione e gestione delle seguenti variabili critiche:

- le motivazioni per cui instaurare questi rapporti e per cui il potenziale *partner* è disponibile a realizzare operazioni di CRM,
- il come viene selezionato il *partner* e definite le componenti del rapporto,
- il come viene attuato il progetto,
- il come viene attuato il piano di comunicazione,
- il come vengono analizzati i risultati.

Dall'analisi delle più importanti operazioni di CRM realizzate nel nostro paese emergono alcuni primi interessanti elementi utili a guidare l'implementazione di questo strumento da parte delle aziende *non profit*.