

La comunicazione efficace per il marketing delle organizzazioni sportive

Alain FERRAND, Claude FERRAND

Università Claude Bernard Lyon 1
Centre de Recherche et d'Innovation sur le Sport.

Introduzione

Le organizzazioni sportive sono sempre più coinvolte nelle attività di comunicazione. Esse imboccano questa strada, spesso piene di speranza, pensando che una buona strategia di comunicazione sia la risposta a problemi molto differenti: la disaffezione dei giovani per l'atletica, la concorrenza sempre più forte del calcio, la crisi del volontariato, la difficoltà di trovare degli sponsor, il limitato interesse che i giornalisti manifestano per questo sport al di fuori dei grandi avvenimenti internazionali.

La comunicazione non risolve peraltro tutti i problemi, anche se è diffusa una sorta di utopia della società della comunicazione secondo la quale è possibile risolvere problemi sociali e umani sulla base di una comunicazione universale e trasparente tra gli uomini. L'organizzazione sportiva si evolve nell'ambito di un contesto ambientale di sovra-comunicazione, perché oggi tutti vogliono comunicare. Per effetto delle

pressioni dello sviluppo tecnologico, oggi è diventato molto difficile esistere e avere una propria identità in un universo davvero confuso e sovraffollato. In questo contesto, vedremo che la società sportiva e le organizzazioni sportive in generale devono "comunicare sé stesse" partendo da un'identità chiaramente definita.

Comunicare non è solamente trasmettere; è anche essere "ricevuti". Per questa ragione, la comunicazione non si riduce solo a uno scambio di informazioni. Comunicare è anche promuovere un'immagine, cercare di farsi conoscere, cercare di influenzare gli altri. Si tratta di una strategia difficile da mettere in atto, perché l'informazione deve circolare nei due sensi tra l'organizzazione e l'utente potenziale. D'altra parte, colui che deve ricevere il messaggio non sempre è attento, né il messaggio ben elaborato, cosa che accentua le difficoltà in una società che è sempre più saturata di informazioni.

Questo articolo propone una riflessione e alcune procedure ca-

pacie di permettere alle differenti organizzazioni sportive di entrare in comunicazione. A tal fine bisogna apprendere progressivamente a padroneggiare la comunicazione, integrandola fin dall'inizio in una strategia di marketing. In una prima fase esplicheremo questi legami, partendo inizialmente dal concetto di comunicazione integrata di marketing. Successivamente considereremo l'identità dell'organizzazione sportiva come il fondamento essenziale della sua comunicazione. Vedremo che l'identità di un'organizzazione sportiva deve costituire il fondamento della sua strategia di comunicazione sia interna che esterna. Infine, in una terza fase, presenteremo alcuni principi e strumenti che permetteranno di mettere in atto delle strategie di comunicazione per un'organizzazione sportiva.

1 - L'azione di marketing nelle organizzazioni sportive.

Léger (1993, p. 251) constata che le organizzazioni sportive a scopo di lucro (ad esempio, i club professionistici di calcio) sembrano volersi orientare verso la "ricerca di valori che un tempo costituivano unicamente il fondamento dell'esistenza delle organizzazioni sociali, come il benessere dell'individuo nella collettività". Al contrario, le organizzazioni sportive "sociali" sono sempre più preoccupate di conseguire l'efficacia economica della loro attività. Ciò nonostante, nella razionalizzazione del loro manage-

Tabella 1 - I cinque ambiti del marketing associativo (modificata da Di Sciuolo, 1988).

Ambito	Obiettivi	Destinatari
Progetto perseguito dal club: il marketing interno	- Fare passare l'informazione - Sviluppare le adesioni dei soci - Motivare i volontari e il personale	- Soci - Volontari - Personale remunerato - Consiglio di amministrazione
Il club in quanto tale: il marketing del club	- Gestione della propria immagine - Raccolta di fondi - Sviluppo della propria influenza - Lobbying	- Grande pubblico - Utenti
		- Detentori di potere - Leader dell'opinione pubblica
Ricerca dei finanziamenti privati: il marketing della raccolta dei fondi	- Sviluppo delle sponsorizzazioni	- Imprese
Prestazione di servizi: il marketing dei servizi	- Migliorare il servizio per soddisfare le attese	- Utenti
Incitamento o prevenzione: il marketing delle cause sociali	Convincere dell'utilità della pratica sportiva: sviluppo personale, integrazione, ecc.	- Grande pubblico - Pubblico interessato

ment, esse cercano comunque di conservare una cultura partecipativa.

Di conseguenza, diviene sempre più legittima nelle organizzazioni sportive, l'azione di marketing, "il processo di pianificazione e di realizzazione della concezione (del servizio), del pricing, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni" (Kotler & Scott, 1992). Essa riposa sulla nozione di scambio reciprocamente soddisfacente tra un'organizzazione sportiva e i suoi utenti. Qualunque sia la sua dimensione e le sue sfere di influenza, un club di atletica deve soddisfare e fidelizzare i propri aderenti, deve svilupparsi

di fronte alla concorrenza, trovare le proprie risorse (finanziarie, umane, ecc.) per essere in grado di conseguire gli obiettivi che si è prefissato. All'organizzazione sportiva, l'azione di marketing permette di affrontare l'ambiente politico, economico, istituzionale e culturale allo scopo di determinare precisamente "il target" di soci, di utenti, di consumatori ai quali essa si rivolge, di studiare i loro bisogni materiali e/o morali, per proporre successivamente i prodotti e i servizi più idonei a soddisfarli o a far loro modificare il proprio comportamento.

Esiste una specificità del marketing associativo. L'associazione "difende" una causa, e quindi il suo marketing va oltre la domanda immediata, legata principal-

mente alla ricerca del profitto finanziario. Essa lavora al miglioramento della vita nella società e contribuisce così al suo cambiamento. Una società d'atletica non scambia semplicemente un servizio (allenamento, organizzazione delle gare, ecc.) in cambio di denaro (la quota associativa). Essa effettua una transazione sociale in cui la propria azione procura ai propri membri dei benefici:

- 1 personali (una progressione delle performance, una migliore salute, una vita stimolante, uno sviluppo personale, ecc.);
- 2 sociali (delle relazioni calorose, il sentimento di appartenenza a un gruppo, ecc.);
- 3 affettivi (provare piacere, gioie, ecc.).

L'associazione sportiva è investita di un progetto sociale e culturale e quindi essa quindi non deve cambiarlo per adottarne un altro più alla moda. Un'organizzazione sportiva può orientare il proprio marketing in cinque ambiti che sono presentati nella tabella n. 1.

2 - La comunicazione integrata al marketing

Una strategia di comunicazione non esiste in sé, ma deve essere pienamente integrata con la strategia di marketing di cui costituisce una delle variabili (figura n. 1). In ogni caso, perché vi possa essere integrazione, è necessario che queste differenti strategie esistano e siano formalizzate. Possiamo constatare che questo non è un caso realmente frequente nelle

organizzazioni sportive. È quindi necessario fare uno sforzo in questo senso, per situare successivamente la strategia di comunicazione in questo dispositivo e più particolarmente con riferimento alla strategia di marketing. È per questa ragione che si utilizza il termine di Comunicazione Integrata di Marketing (CIM). Si tratta del "processo con cui si sviluppano e si attuano varie forme di programmi di comunicazione persuasiva con i clienti attuali e potenziali nel tempo. Lo scopo del CIM è di influenzare o di condizionare direttamente il comportamento dello specifico target di comunicazione. CIM considera tutte le fonti di contatto con il marchio dell'organizzazione, quindi quelli che un cliente attuale o uno potenziale ha con il prodotto o servizio come potenziali

canali di distribuzione per messaggi futuri. Inoltre, CIM fa uso di tutte forme di comunicazione che sono rilevanti per i consumatori e i clienti potenziali, alle quali essi possono essere ricettivi. In sintesi, il processo CIM inizia con il cliente attuale o potenziale e poi ritorna indietro per determinare e definire le forme e i metodi attraverso i quali i programmi di comunicazione persuasiva dovrebbero essere sviluppati" (Schultz, 1993).

Qui ci soffermeremo su cinque caratteristiche essenziali della CIM.

- Essa intende modificare il comportamento delle persone alle quali si rivolge. Si tratta di creare un'attitudine positiva nei confronti della società, di favorire l'associazionismo, di far decidere uno sponsor. È questa la ragione per cui si utilizza il termine di comunicazione persuasiva.
- Essa utilizza tutte le fonti di contatto tra l'organizzazione, i suoi soci, partners e utenti potenziali. Un club di atletica è un attore sociale che comunica attraverso i suoi allenatori, i dirigenti, i propri atleti, il suo personale di accoglienza, ecc.
- Essa comincia con il pubblico - target (i destinatari), e poi ritorna verso l'organizzazione, al fine di determinare i metodi più appropriati e più efficaci a partire dai quali i programmi di comunicazione persuasiva potranno essere sviluppati.
- Essa si definisce come una sinergia, dal momento che tutti i



Figura 1 - La gerarchia delle strategie dell'organizzazione

mezzi di comunicazione (pubblicità, marketing diretto, gare, ecc.) devono "parlare con una sola voce".

- Essa costruisce delle relazioni tra l'organizzazione, i suoi soci e i suoi partners che hanno come conseguenza quella di soddisfare e di fidelizzare. Si tratta di uno dei fondamenti del marketing relazionale. La CIM tiene conto delle interazioni a medio e lungo termine tra l'organizzazione e i propri utenti. Essa intende privilegiare la qualità del contatto stabilito con l'acquirente o il consumatore. Essa è coinvolgente perché manifesta l'interesse profondo dell'organizzazione per il proprio pubblico. Moltiplicando le micro-connessioni con il pubblico, l'organizzazione tesse un legame durevole e nello stesso tempo tiene conto delle sue reazioni.

3 - L'identità è un elemento strategico essenziale per l'organizzazione sportiva

Un'associazione sportiva è un'entità sociale capace di produrre regole, norme, valori, rappresentazioni comuni e anche un insieme di credenze che le sono proprie. Nella misura in cui esse sono condivise dai membri, costituiscono "il cemento" dell'organizzazione e la condizione del proprio buon funzionamento. In questo modo si sviluppa il sentimento di appartenenza. Esso misura l'investimento psichico degli individui nel collettivo e permette di aumentare l'efficacia.

3-1. Definire l'identità di un'organizzazione sportiva significa definire il suo progetto.

L'identità permette all'organizzazione, o a una parte di essa, di "avere il sentimento di esistere come entità coerente e specifica, assumendo su di sé la propria storia e avendo una propria collocazione in rapporto agli altri" Kapferer (1996). Per realizzare questo, occorre essere sé stessi ed elaborare un progetto coerente e stabile. Si può individuare l'identità di un'organizzazione rispondendo a quattro domande.

- Quale è la sua visione, il suo progetto?
- Quale è la sua differenza in rapporto alle altre organizzazioni?
- Quali sono i suoi valori ?
- Quali sono i suoi segni di riconoscimento?

Il progetto collettivo costituisce il punto essenziale, dato che il sentimento di appartenenza si articola spesso con l'idea di progetto collettivo. In effetti, quando ci si impegna sul futuro, ci si lega psicologicamente allo sviluppo dell'organizzazione. Un progetto collettivo qualifica e mobilita gli individui di un'associazione. Il fatto che essi sviluppino un progetto che appartiene a loro, che si stringano attorno ad un'aspirazione motivante, che traducano il progetto in obiettivi realizzabili, attribuisce loro un'identità che va al di là degli individui interessati. Il progetto e gli obiettivi giocano il ruolo di incentivi che obbligano i membri a impegnarsi nell'appartenenza ad un'associazione e non

più solamente nella definizione del proprio ruolo personale. Sottolineare il proprio coinvolgimento con parole e atti concreti non può che rinforzare l'investimento personale. L'associazione viene allora sentita come una micro-cultura in cui intervengono delle solidarietà specifiche.

Questo progetto comune serve agli individui come filo conduttore. Da ciò scaturisce un altro fenomeno: quello di considerarsi congiuntamente responsabili delle proprie azioni. La responsabilità collettiva si fonda sull'impegno e la fiducia. Impegnare la propria responsabilità negli obiettivi dell'associazione, significa beneficiare in cambio non solo del diritto di esprimere il proprio punto di vista, ma anche di essere ascoltato. La qualità di ascolto, la condivisione, il riconoscimento del valore degli altri implica il miglioramento della qualità delle decisioni. Dal punto di vista dell'efficacia delle comunicazioni, mantenendo i propri impegni, gli individui preservano e sviluppano il capitale - fiducia su cui si fonda un'associazione.

Bisogna soltanto assicurarsi che il progetto e gli obiettivi intermedi siano autentiche cinghie di trasmissione e mettano in sintonia ciò che si fa con ciò che è stato definito. La coerenza interna di un'associazione permette di verificarne la credibilità e non può che favorire la qualità delle interazioni tra gli individui.

È così possibile pervenire ad un progetto collettivo coerente e stabile, a partire da quattro elementi di riferimento:

- Una visione del futuro in termini di vocazione, di missione definita per l'organizzazione.
- Delle linee fondamentali d'azione che indicano gli obiettivi corrispondenti alla missione principale dell'organizzazione.
- Una volontà di pervenire a questa finalità che associa l'insieme delle componenti nella definizione del progetto.
- Un sistema di valori culturali condivisi. Facendo riferimento al sistema di valori sviluppato da Schwartz et Bilsky (1990), e poi ri-specificato da Odin, Vinnais, Valette-Florence (1998), l'atletica esprime più particolarmente dei valori legati alla "realizzazione di sé stessi" (competenza, successo, ambizione), alla stimolazione (l'audacia, una vita eccitante e variata) e all'amicizia (lealtà, onestà, la vera amicizia).

3-2. L'identità costituisce il fondamento della comunicazione interna e esterna dell'organizzazione sportiva.

L'identità è un concetto da trasmettere. Si tratta di specificarne il senso, il progetto. Questo concetto traduce la volontà di andare al di là del superficiale, di ancorarsi a radici profonde. In altri termini, l'organizzazione sportiva deve essere cosciente di ciò che è e si deve accettare come è. È l'identità che le procura una base al tempo stesso permanente nel tempo, coerente, credibile e realista, su cui si fonda la comunicazione interna e esterna dell'organizzazione sportiva.

Una delle difficoltà per un'associazione è quella di trovare l'articolazione migliore, quella che consenta il radicamento dei suoi membri nella sua struttura, tale quindi da permettere la soddisfazione dei loro bisogni di identificazione e affettivi, e una logica razionale necessaria per rispondere alle pressioni sempre più notevoli della concorrenza. La comunicazione interna deve assolvere a più funzioni.

- Ascoltare (i membri), attraverso l'effettuazione di interviste, sondaggi interni e organizzando al tempo stesso un ritorno d'informazione da parte delle strutture direttive del club.
- Informare, utilizzando un largo ventaglio di tecniche: giornali e lettere d'informazione interna, audiovisivi, media elettronici. Il supporto cartaceo sarà scelto per il suo rigore, quello orale per la sua semplicità, per la sua immediatezza; il video per il suo aspetto affettivo.
- Coinvolgere, costruendo una relazione di lavoro. Si tratta di una delle interazioni fondamentali su cui si basa la comunicazione di un'organizzazione, poiché in questo modo è possibile eliminare gli ostacoli alla trasmissione della comunicazione (piano del messaggio e delle modalità di trasmissione) e realizzare una migliore comprensione. L'approccio umanista insiste sull'importanza dell'investimento personale nel lavoro, nei progetti professionali. Quello che conta è fare, in maniera autonoma e volontaria, ciò che è più efficace per l'or-

ganizzazione. Assumersi la propria parte del lavoro effettivo implica la nozione di equità, ma al tempo stesso mette l'accento sulla maniera in cui l'individuo interiorizza questi "diritti e doveri". L'approccio politico considera il coinvolgimento come un elemento di strategia individuale dell'organizzazione. Gli individui cercano di fare riconoscere la loro professionalità, il loro saper fare, la loro "expertise". È proprio in questo che si situa una delle fonti più significative del loro potere e della loro identità professionale: da ciò scaturiscono i comportamenti individuali "coinvolti".

In tutti i casi conviene armonizzare comunicazione interna e esterna. Per fare questo è necessario appoggiarsi sull'identità dell'organizzazione sportiva sostenuta dal suo progetto. Ciò permette di parlare "la stessa lingua" ai due pubblici differenti dell'organizzazione: interno e esterno.

4 - Le dimensioni strategiche della comunicazione di una organizzazione sportiva.

Secondo Brochand e Lendrevie (1992), «una strategia di comunicazione è l'insieme delle decisioni principali e interdipendenti sugli obiettivi da raggiungere e sui mezzi principali da mettere in atto per realizzarli». Questo processo impone delle risposte a tre questioni principali presentate nella tabella n. 2.

Tabella 2 - Questioni relative alla definizione della strategia di comunicazione.

Questioni principali	Conseguenze
Che cosa si vuole ottenere?	- Quali sono gli obiettivi? - Presso quali target (cibles)?
Come si pensa di arrivarci?	- Con quali mezzi? - Quale messaggio veicolare? - Attraverso quali mezzi adattati al target dei destinatari? - Quale budget? - Con quale calendario?
Come si valuteranno i risultati?	- Con quali mezzi? - Quando?

4-1: Che cosa si vuole ottenere?

4-1-1: Quali sono gli obiettivi?

Le strategie di comunicazione possono essere messe in atto per quattro finalità principali.

- Legittimare la società facendola riconoscere dalle strutture e dalle persone che costituiscono i suoi ambienti (vicino e lontano) (figura n. 2).
- Convincere e fare aderire sia nuovi soci che volontari.
- Mobilizzare l'identità del club per coinvolgere le persone all'interno.
- Aumentare la notorietà del club e ancorare la sua immagine ad un posizionamento strategico e credibile.

4-1-2: Verso quali target di destinatari?

I target (ovvero i segmenti del pubblico di riferimento) dell'organizzazione sono numerosi e diversificati (figura n. 2). La zona

centrale definisce i target della comunicazione interna. Le altre due sono relative alla comunicazione esterna. La zona mediana raggruppa i target che appartengono all'ambiente prossimo, mentre la zona più esterna concerne l'ambiente lontano. È opportuno differenziare i target secondo l'obietti-

vo perseguito. Ad esempio, il **target di marketing** comprende i soci e gli sponsor potenziali. La definizione di questo target risponde alla domanda «a chi posso proporre i miei servizi». Viceversa il **target di comunicazione** è definito da tutte le persone suscettibili di interessarsi ai miei servizi o di servire come "relais" di comunicazione tra il club e i soci potenziali. La definizione di questo target risponde alla questione «a chi mi devo rivolgere»?

È conveniente dapprima identificare questi pubblici e poi conoscere le loro caratteristiche. In questo senso, la ricerca effettuata nel 1993/94 dalla SITA (gruppo NIELSEN) per conto dell'Assosport (Associazione Nazionale dei Produttori di Articoli Sportivi, permette di caratterizzare il profilo socio-demografico dei praticanti l'atletica leggera. Questi dati consentono di scegliere più precisamente i propri target (Allegato n. 2)

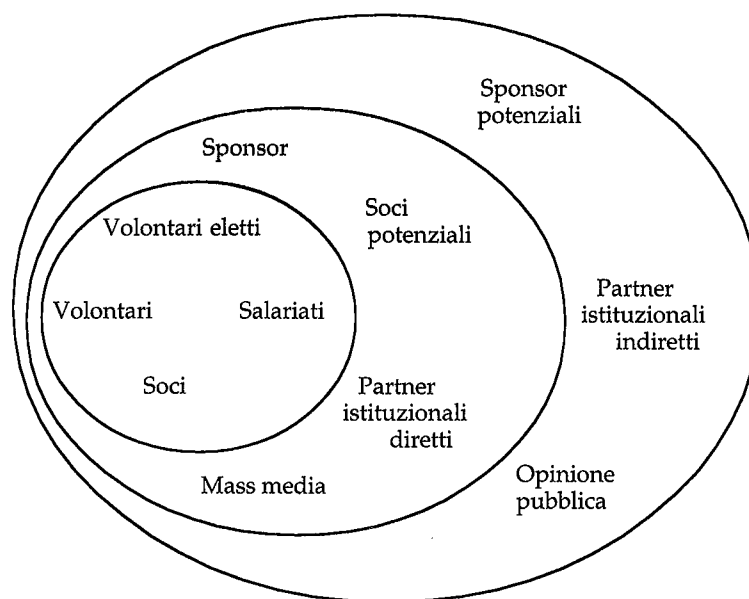


Figura 2 - I target dell'organizzazione sportiva.

Tabella 3 - Analisi in componenti principali (Varimax) delle ragioni che spingono a praticare l'atletica (Studenti da 14 a 16 anni)

Perché praticare l'atletica ?	Fattore 1	Fattore 2	Fattore 3	Fattore 4
Per migliorare le prestazioni	0,79			
Per superarsi	0,77			
Per gareggiare	0,75			
Per progredire	0,64			
Per incontrare altre persone		0,79		
Per ritrovarsi tra amici		0,75		
Per avere il sentimento di appartenere a un club		0,69		
Per distrarsi			0,63	
Per rilassarsi			0,59	
Per divertirsi			0,55	
Per provare piacere			0,49	
Per mantenersi fisicamente				0,68
Per essere in buona salute				0,50
% di variazione Interpretazione	39,30% La performance	19,00% Le relazioni sociali	6,5% La distrazione	6,20% La salute con lo sport

4-2: Come si pensa di arrivarci?

4-2-1: Quale messaggio veicolare?

Si tratta di un tema assai vasto dal momento che il messaggio dipende dall'obiettivo, dal target dei destinatari, dal tipo di media utilizzato. Da un punto di vista generale, il messaggio dovrà essere chiaro, dovrà prendere in considerazione gli interessi e gli atteggiamenti di colui che lo riceve, così come la qualità della relazione stabilita.

È necessario padroneggiare certe regole di espressione scritta e orale per produrre un messaggio chiaro. Le scuole di giornalismo raccomandano di redigere frasi corte, utilizzando un vocabolario ricco e immaginifico (e non astratto) e utilizzando esempi e il-

lustrazioni per sostenere adeguatamente una dimostrazione.

Per tenere conto delle attese del destinatario, bisogna sforzarsi innanzitutto di conoscerle (ricerche, interviste, ecc.). In questo senso, una ricerca realizzata su studenti tra i 14 e i 16 anni, può dare alcune informazioni sulle ragioni per praticare l'atletica. Nella tabella n. 3, sono presentati i quattro gruppi di motivazioni (fattori): progredire nella competizione, relazioni sociali, distrarsi e mantenersi in buona salute grazie allo sport. Un approccio globale ci spingerebbe a inviare un messaggio fondato sulla motivazione essenziale: «superarsi in una pratica competitiva».

Una comparazione tra le risposte degli allievi che avevano effettuato una trasferta per un allenamen-

to dimostrativo e quelli che avevano deciso di non farla, mostra che i primi si differenziano dai secondi principalmente a livello del secondo tipo di ragione, cioè la motivazione alle relazioni sociali. Di conseguenza, andrebbe raccomandato un messaggio basato sullo "sviluppo delle relazioni sociali nel quadro di una pratica competitiva mirata a migliorare le proprie performance".

4-2-2: Con quali mezzi e quale budget ?

Comunicare non è necessariamente fare della pubblicità costosa sui media. Conviene trovare il mezzo che permetta di comunicare con le persone desiderate al miglior costo e stabilendo allo stesso tempo la migliore relazione possibile. Quest'ultimo aspetto è particolarmente

importante. La CIM costruisce delle relazioni tra l'organizzazione, i suoi soci e i partners. In questo contesto, la comunicazione diretta prende il posto della comunicazione di massa. Su questa base cercheremo di precisare alcune linee guida utili a realizzare un'azione strategica di comunicazione.

4-2-2-1: *La comunicazione personale.*

Le principali risorse e i mezzi della comunicazione personale per un club sono:

- Gli "uomini" dell'organizzazione sportiva: sportivi, allenatori, dirigenti (conferenze, testimonianze, ecc.);
- Gli eventi sportivi che costituiscono un punto di cristallizzazione delle relazioni sociali. Ciò consente un insieme di relazioni individuali e collettive che non sarebbero esistite in sua assenza.
- Il marketing diretto: mailing, telefonata personale (*phoning*) che consente di stabilire un contatto individuale di qualità.

4-2-2-2: *L'informazione redazionale.*

La relazione con la stampa può permettere all'organizzazione sportiva di diffondere l'informazione grazie all'intermediazione dei media. Le relazioni con la stampa non sono sempre facili da gestire. Infatti, un club può inviare un centinaio di rassegne stampa relative ad un'operazione promozionale e ottenere solo una ricaduta minima. Un dirigente può essere intervistato da un giornalista e

scoprire con sorpresa che l'articolo presenta un punto di vista differente da quello che ha espresso. Malgrado questo, la relazione con la stampa resta un mezzo importante nella comunicazione delle organizzazioni sportive, a condizione tuttavia di tenere conto di un certo numero di regole d'azione.

La riuscita o il fallimento di una operazione stampa è legata a un certo numero di parametri più o meno controllabili: qualità dell'informazione diffusa e dei rapporti con i giornalisti, disponibilità dei media, attualità. La qualità dipenderà dalla potenza dell'identità dell'organizzazione. Con qualsiasi tipo di temi e mezzi utilizzati: rassegne stampa, comunicati stampa, conferenze, interviste e così via, le relazioni con la stampa sono fondamentali.

Collocarsi in una relazione a lungo termine.

Assai spesso un'organizzazione sportiva si rivolge alla stampa in una singola circostanza, come ad esempio per l'organizzazione di una competizione. Quando la manifestazione si è conclusa, il contatto con i giornalisti viene interrotto fino all'occasione successiva. L'organizzazione sportiva deve invece costituirsi una rete di contatti, con cui intrattenere delle relazioni personalizzate. Sarà allora possibile conoscere ogni "media" e ogni giornalista, e ciò permetterà di rispondere meglio alle loro attese.

Collocarsi in una relazione di scambio.

Il mestiere di giornalista consiste nell'ascoltare, fare parlare, accu-

mulare delle informazioni per esercitare in seguito il proprio spirito critico. Si tratta di un professionista dell'informazione, che non ha mai tempo e che è costantemente focalizzato sul termine di uscita della pubblicazione. In ogni caso, non è mai a vostra disposizione con un preciso obbligo di riprodurre l'informazione che desiderate diffondere. Allo scopo di stabilire una relazione-scambio che sia reciprocamente soddisfacente, conviene quindi tenere conto dei bisogni dei giornalisti (tabella n. 4). A tale fine conviene rispettare certi principi:

- Gestire più rapidamente possibile le loro richieste.
- Essere onesti nell'informazione per stabilire una relazione di fiducia.
- Stabilire delle relazioni personalizzate fornendo ad essi un'informazione mirata in funzione della loro necessità.

4-2-2-3: *La comunicazione reattiva*

Le persone hanno bisogno di prendere la parola, di esprimersi a proposito del club. Bisogna quindi impegnarsi in una comunicazione reattiva. A tale scopo si può dare la parola agli utenti potenziali utilizzando dei tagliandi-risposta diffusi nella stampa, un numero verde di telefono (gratuito), degli articoli che incitino a scrivere, a telefonare, e così via a condizione però che ci si organizzi adeguatamente per rispondere a queste sollecitazioni. Il marketing diretto favorisce egualmente la reazione del cliente potenziale. È il feedback della per-

Tabella 4 - Come mantenere buone relazioni con i giornalisti. Da M. H. Westphalen, 1994)

Principi	Mezzi
Essere efficaci	<ul style="list-style-type: none"> - Dare il massimo d'informazioni nel minor tempo - Curare e seguire soltanto le informazioni sfruttabili - Essere semplici - Aiutare materialmente il giornalista a effettuare il suo lavoro: documenti, foto, illustrazioni, ecc.
Stabilire dei rapporti di confidenza	<ul style="list-style-type: none"> - Fare comprendere che cos'è la struttura - Darsi da fare affinché un messaggio anche semplice "passi" bene - Mostrarsi fiduciosi e sicuri - Svelare le proprie debolezze è rischioso
Fornire il contesto all'informazione	<ul style="list-style-type: none"> - Dare il massimo di elementi positivi (nuovo, significativo, diverso). - Insistere sui punti che si ritengono importanti - Mettersi a disposizione del giornalista per qualsiasi chiarimento tecnico in corso di redazione. Viceversa, non è opportuno rileggere al giornalista il suo articolo prima della pubblicazione.

sona contattata che crea l'individualizzazione del contatto.

eliminandone altre che possono essere interessanti. La comunica-

Marketing mira a persuadere le persone a cui essa si rivolge. Secondo Kapferer (1988) la persuasione corrisponde alla "modifica-zione degli atteggiamenti e dei comportamenti a seguito dell'esposizione a messaggi". In questo processo, il cliente potenziale conserva una certa autonomia. La libertà del target di destinazione è una componente essenziale dell'interazione persuasiva. La valutazione dell'efficacia di una strategia di comunicazione è legata alla valutazione del suo impatto

Organizzare una comunicazione reattiva

- Stampa : tagliandi risposta, articoli di stimolo, ecc.
- Numero verde, e-mail...
- Marketing diretto
- giochi e concorsi

4-2-2-4: La comunicazione "one to one"

La comunicazione attraverso i media ha risonanza per target costituiti da un insieme omogeneo di individui. Per un club, mirare la propria comunicazione, significa per esempio rivolgersi a quel 24,9% di persone che praticano l'atletica a scuola organizzando delle giornate promozionali in collaborazione con gli insegnanti di educazione fisica. Mirare significa quindi scegliere un gruppo a partire da variabili come il tipo di pratica, l'età, e così via,

zione "one to one", aiutata dalle nuove tecnologie, permette di stabilire un contatto individuale che a sua volta consente di realizzare un legame privilegiato.

Organizzare una comunicazione "one to one"

- Comunicazione interattiva con Internet
- Marketing diretto (mailing indirizzato, fax, phoning, ecc)
- Pubbliche relazioni attraverso inviti personali.

4-3: Come valutare i risultati? Come abbiamo già sottolineato, la Comunicazione Integrata di

persuasivo. La sua natura è definita dalle quattro finalità principali che abbiamo indicato: legitti-

mazione dell'organizzazione sportiva, convincere e suscitare adesioni, mobilitare l'identità associativa, sviluppare la notorietà e agire sull'immagine.

Ciascuna di queste finalità può dare luogo alla definizione di obiettivi più precisi, per i quali è necessario definire degli indicatori che consentano di effettuare la misurazione. Ciò è sicuramente possibile da realizzare, con l'eccezione della legittimazione dell'organizzazione sportiva nel suo ambiente. Infatti è proprio il campo d'azione delle relazioni pubbliche che rimane difficile da valutare. A questo punto possiamo mettere in relazione le tre finalità restanti con le modalità per la loro valutazione.

4-3-1: Convincere e fare aderire

Gli indicatori pertinenti sono semplici da individuare e poco costosi. Dopo una campagna di marketing diretto, si tratta di contabilizzare il numero:

- delle richieste d'informazione;
- delle persone che si presentano ad una giornata "porte aperte";
- delle persone che hanno aderito.

4-3-2: Mobilizzare l'identità associativa

In questo campo viene utilizzato spesso il livello di soddisfazione. Ciò nonostante, ci sembra più pertinente analizzare il livello d'investimento di ciascun individuo nell'azione, in altre parole il loro livello di coinvolgimento. Una persona coinvolta prova in-

Tabella 5 - I differenti tipi di notorietà e il modo di misurarli.

Tipo di notorietà	Definizione	Misura
Notorietà spontanea	Percentuale di persone capaci di citare spontaneamente il club nel suo settore di attività.	Quali sono i club d'atletica che conoscete a Firenze, anche se solo di nome?
Top of mind	Primo club d'atletica citato (%)	
Notorietà assistita	Percentuale di persone capaci di riconoscere il nome del club in una lista.	In questa lista di club di atletica di Firenze, quali sono quelli che voi conoscete? Attenzione certi club non sono di Firenze

fatti il sentimento di esistere. Concretamente, si tratta di valutare l'interesse e il piacere percepito nell'esecuzione dei compiti, l'adesione ai valori e al progetto del club, di essere attenti ai suggerimenti così come ai progetti emergenti. Queste informazioni possono essere raccolte con l'aiuto di interviste.

4-3-3: Sviluppare la notorietà e agire sull'immagine

Secondo Serraf (1985, p. 102), la notorietà corrisponde alla "reputazione, diffusione della conoscenza di una marca o di un prodotto in una popolazione. In senso stretto, si può considerare la notorietà come il fatto di essere riconosciuti o citati, indipendentemente dalle componenti qualitative dell'immagine". Esistono due livelli abituali di misura della notorietà (tabella n. 5). La notorietà **spontanea** misura il livello di memorizzazione, mentre la notorietà **"assistita"** permette di va-

lutare la capacità di riconoscere i diversi club, ad esempio scorrendo una lista di nomi. Il valore numerico di quest'ultima è generalmente maggiore di quello relativo alla notorietà spontanea.

L'analisi dell'evoluzione della notorietà richiede uno studio specifico. Per ridurre il costo, esso può essere effettuato su dei gruppi test (classi di studenti, gruppi di genitori, gruppi di professori, negozianti di articoli sportivi, ecc). Tenendo conto del fatto che la notorietà risente della potenza delle campagne di comunicazione organizzate da un club o dai suoi concorrenti, questo tipo di misurazione deve avere luogo a poca distanza di tempo dalla campagna.

La valutazione dell'impatto a livello dell'immagine necessita egualmente di uno studio ad hoc. Le tappe del processo semplificato sono presentate nella tabella n. 6. Allo scopo di illustrare questo percorso di ricerca vi presentiamo

Tabella 6 - Le differenti fasi di uno studio d'immagine

Tappe	Metodo
Identificazione delle connotazioni associate al club considerato.	Associazioni libere rispondendo alla domanda: "per voi il club X é?"
Misura dell'intensità del legame tra il club e ciascuna connotazione.	Per ogni proposizione indicate il vostro grado di accordo o di disaccordo su una scala che va da 1 a 7.
Identificazione delle differenti dimensioni relative all'immagine del club.	Analisi in componenti principali delle risposte.

i risultati di uno studio sull'immagine dell'atletica che è stata realizzata presso due classi di collegio nella regione di Lione (tabella n. 7). Le dimensioni (fattori) che

strutturano l'immagine sono molto stabili. Seguendo questo esempio, una strategia di comunicazione potrà avere per obiettivi che l'atletica sia:

- più percepita come uno sport di base che permette di mantenersi in buona salute;
- meno percepita come un business.

Se questa strategia di comunicazione dovesse risultare efficace, le medie degli item "sport di base" e "salute" dovranno aumentare, mentre quella di "business", "sponsor", "Carl Lewis", "denaro" e "Michael Johnson" dovranno diminuire.

4-3-4: Valutare l'impatto sulla stampa.

Abbiamo visto che la relazione con la stampa è un mezzo essenziale

Tabella 7 - Le dimensioni relative all'immagine dell'atletica presso gli studenti di collegi francesi.

Item	Media	Fattore 1	Fattore 2	Fattore 3	Fattore 4
Record	5,25	0,82			
Performance	5,30	0,71			
Campioni	5,12	0,60			
Olimpiadi	4,99	0,59			
Medaglia	4,80	0,48			
Competizione	5,40	0,47			
Tempo (risultato cronometrico)	5,09	0,45			
Rigore	4,84		0,76		
Difficoltà	4,78		0,76		
Velocità	5,02		0,62		
Forza	4,99		0,56		
Allenamento	4,80		0,55		
Business	5,20			0,69	
Sponsor	5,09			0,67	
Carl Lewis	4,99			0,57	
Denaro	5,12			0,50	
Michael Johnson	4,89			0,45	
Sport di base	4,12				0,89
Salute	4,50				0,68
% varianza		31,10	10,30	7,50	5,90
Interpretazione		Lo sport performance	Le qualità necessarie	Il business	La salute con lo sport

Tabella 8 - Analisi di un press book

Tipo d'analisi	Criteri
Analisi quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Data - Nome della testata - Tipo di testata (stampa quotidiana regionale, nazionale, stampa specializzata, periodici...) - Numero di copie diffuse - Numero di lettori - Autore - Dimensione (1 pagina, 1/2 pagina, ecc.) - Posizione dell'articolo (1ª di copertina, pagine interne, ecc) - Rapporto testo - foto
Analisi qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Tema generale dell'articolo (risultati, ritratto, storia, ecc.) - Tema del titolo - Sotto temi trattati nell'articolo - Atteggiamento dell'autore (favorevole, neutro, sfavorevole)

nella comunicazione di un club. Per persuadere, è necessario che il messaggio sia trattato e trasmesso dai media. In questo processo, il giornalista è certamente la prima persona che deve essere convinta. Prenderemo come esempio la valutazione del dossier di stampa (press book), perché tutti club hanno accesso alla stampa scritta.

La prima tappa consiste nell'organizzarsi per realizzare il "press book" comprando direttamente i giornali, se ci si muove solo nel quadro di una comunicazione locale, o abbonandosi a una società specializzata se la comunicazione è su scala nazionale. Successivamente bisognerà trattare l'informazione che vi è contenuta (tabella n. 8).

5 - Conclusione

Un'organizzazione sportiva "non può non comunicare" cioè essere

legata a un ambiente interno e esterno e non influenzarlo. A tal fine essa mette in atto delle strategie di comunicazione che devono essere integrate a una strategia di marketing. Il suo marketing è specifico, dal momento che l'organizzazione sportiva difende una causa e concorre alla vita nella società. Rendere la comunicazione più efficace equivale, da un lato, ad ancorarsi alla propria identità che costituisce il fondamento della comunicazione interna e esterna dell'organizzazione sportiva e, dall'altro, a considerare che la comunicazione è al centro del legame associativo, così come la partecipazione.

Abbiamo presentato dei principi operativi come dei metodi che permettessero di realizzare le quattro finalità principali di un'organizzazione sportiva. Questo dispositivo costituisce il piano di comunicazione del club (figura n. 3). Esso ha per funzione di

coordinare e di fare rispettare i principi seguenti: coerenza, credibilità e efficacia.

La comunicazione guadagna in efficacia quando prende in considerazione la dimensione umana delle organizzazioni sportive. La comunicazione possiede certamente delle dimensioni tecniche e tecnologiche, ma comunque riguarda uomini e viene realizzata da uomini. In questo contesto, è essenziale sviluppare un forte sentimento di appartenenza. Quest'ultimo è ovviamente basato su regole, norme, valori, rappresentazioni comuni che costituiscono l'identità dell'organizzazione. Abbiamo sottolineato l'importanza del progetto associato all'identità. Il progetto e gli obiettivi giocano il ruolo di catalizzatore, obbligando i membri ad impegnarsi nell'appartenenza ad un'associazione e non più soltanto in funzione di sé stessi e del proprio esclusivo ruolo personale. Sotto-

ALLEGATO 1

Liste dei valori secondo Schwartz e rispecificati da Odin, Vinais, Valette-Florence (1998),

Spiritualità	Vita spirituale Distacco Religioso	Conformità	Educazione Obbediente Appropriato Rispetto della tradizione Che onora i più anziani
Realizzazione	Ambizioso Competente Successo	Conservativismo	Ordine sociale Sicurezza nazionale Riconoscimento sociale
Stimolazione	Vita eccitante Vita variata Audace	Potere	Potere sociale Autorità Influente Mantenere l'immagine pubblica
Edonismo	Piacere Amore per la vita	Ecologia (prodotto dell' universalismo)	Unità con la natura Un mondo di bellezza Proteggere l'ambiente
Auto-orientamento	Creatività Scegliere i propri obiettivi Intelligente Rispetto di sè	Pace interiore	Armonia interiore Senso della vita Amore adulto
Altruismo	Soccorrevole Responsabile Indulgente	Umanesimo	Uguaglianza Un mondo in pace Giustizia sociale
Amicizia	Onesto Amicizia vera Leale		

lineare il proprio coinvolgimento con parole e atti non può che rinforzare l'investimento personale, fornendo all'associazione le caratteristiche di una reale microcultura in cui intervengono delle solidarietà specifiche.

Questo progetto comune serve agli individui come filo conduttore. Da ciò scaturisce un altro fenomeno: quello di considerarsi congiuntamente responsabili delle proprie azioni. La responsabilità collettiva si fonda sull'impegno e la confidenza. Impegnare la propria responsabilità sugli obiettivi dell'associazione, significa beneficiare in cambio del diritto non solo di esprimere il proprio

punto di vista ma anche di essere ascoltato. La qualità d'ascolto, la condivisione, il riconoscimento del valore degli altri implica il miglioramento della qualità della presa di decisioni. Dal punto di vista dell'efficacia delle comunicazioni, mantenendo i propri impegni, gli individui preservano e sviluppano il capitale-fiducia su cui si fonda un'associazione.

BIBLIOGRAFIA

BROCHAND, B. & LENDREVIE, J. (1992), *Le publicitor*, Paris, Dalloz.
DI SCIULLO, J. (1988), *Marketing*

et communication des associations, Paris, Juris Associations.

KAPFERER, J.N. (1988), *Les chemins de la persuasion*, 3e. édition, Paris, Dunod.

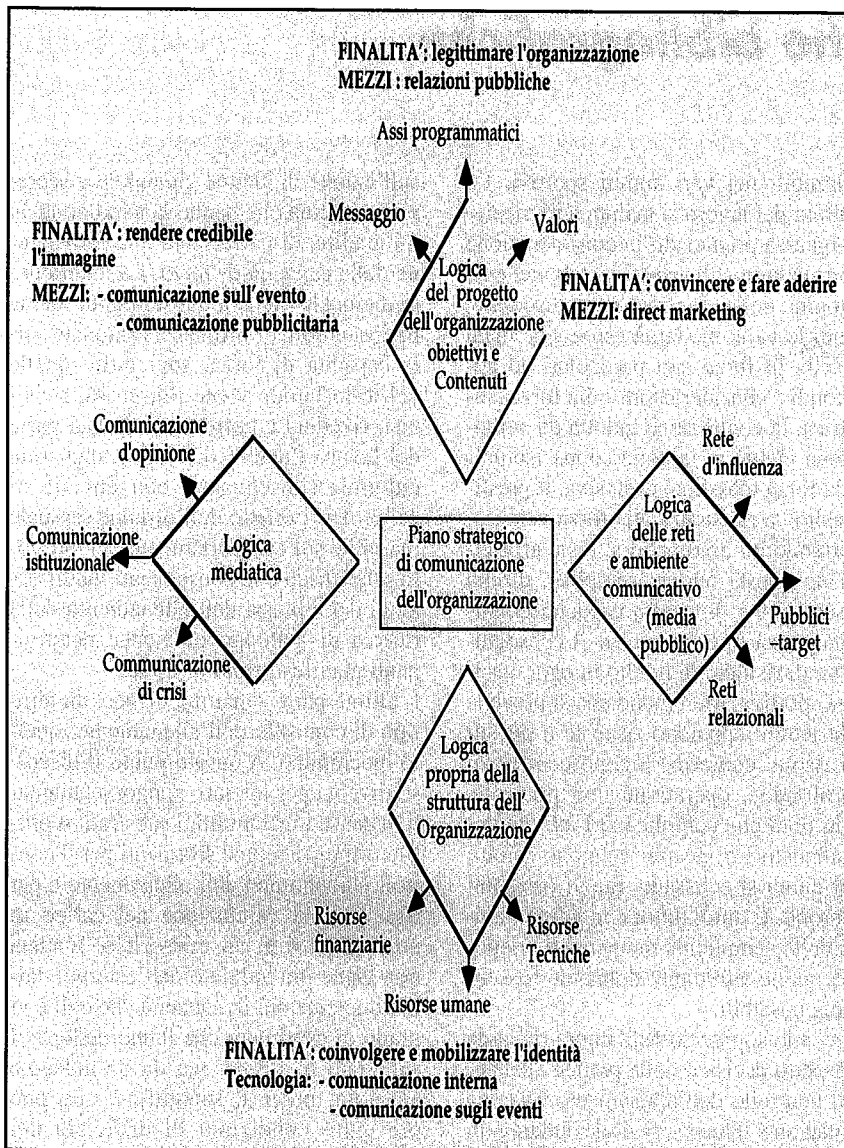
KAPFERER, J.N. (1996), *Les marques capital de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation.

KOTLER & SCOTT (1992), *Marketing management*, ISEDI, Torino.

LÉGER (1993), *Sport et management*, Paris, Dunod.

SERRAF, G. (1985), *Dictionnaire méthodologique du marketing*, Paris, Les éditions d'organisation.

ALLEGATO 2



Profilo praticanti	
<i>384 mila praticanti</i>	
Regolari	91,1%
Occasionali	8,9%
<i>Livello di pratica</i>	
Agonisti	48,3%
Amatori	51,7%
<i>Sesso</i>	
Uomini	63,9%
Donne	36,1%
<i>Infrastrutture utilizzate</i>	
Società sportiva	33,5%
Club/Palestra	25,3%
Scuola	24,9%
Per proprio conto /con amici	10,3%
Altro	6,0%
<i>Età</i>	
4-10	14,2%
11-14	26,5%
15-19	20,5%
20-24	13,0%
25-34	12,0%
35-44	7,2%
45-54	3,3%
Oltre 54	3,3%
<i>Ampiezza centro</i>	
Fino 20.000 ab.	44,3%
Da 20 a 200.000 ab.	26,5%
Oltre 200.000 ab.	32,4%
<i>Provenienza regionale</i>	
Nord-Est	22,4%
Nord-Ovest	25,3%
Centro	23,5%
Sud-Isole	28,8%
<i>Professione</i>	
Lavoro autonomo	
Dirigente	2,3%
Impiegato	
Quadro intermedio	15,7%
Commerc./artigiano	5,0%
Pensionato	2,9%
Disoccupato	2,9%
Studente classe S. Inf.	29,8%
Studente classe S. Sup.	41,6%
Casalinga	0,7%

SCHWARTZ, S. & BILSKY, W. (1990), Towards a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 5, pp. 878-891.

ODIN, VINAIS, VALETTE-FLORENCE (1998), Analyse confirmatoire des domaines motivationnels de Schwartz: Une application au domaine des médias, *Congrès de*

l'Association Française de Marketing.

WESTPHALEN, M.H. (1994), *Le communicator*, Paris, Dunod.

KOTLER, P. & SCOTT, W.G. (1992) *Marketing management*, ISEDI, Prentice Hall International, Torino.

SCHULTZ, E. (1993). Integrated marketing communication: maybe definition is the point of view, *Marketing News*, January 18, 17.