

Cause Related Marketing

**Il contesto di riferimento, la storia, i principi,
i dati italiani, i casi di studio**

Cause Related Marketing

Il contesto di riferimento, la storia, i principi,
i dati italiani, i casi di studio.

*A cura di **Sabrina Mirabile***

Il contesto di riferimento

Cause Related Marketing significa letteralmente "attività di marketing collegata ad una causa sociale". Si tratta di una partnership tra un'azienda profit ed un'organizzazione no profit per realizzare un progetto di interesse sociale finalizzato al tempo stesso al perseguimento degli obiettivi commerciali dell'azienda.

Il Cause Related marketing si inserisce appieno nelle attuali dinamiche di mercato, che vedono l'azienda come soggetto integrato nel tessuto sociale, il cui operato è considerato determinante dalla collettività per gli effetti che esplica in ambito economico, sociale, ambientale.

Volendo andare più a fondo, è importante inquadrare il cause related marketing come uno degli strumenti di attuazione della CSR – Corporate Social Responsibility, che riguarda l'identità e l'attività concreta di ogni impresa social oriented.

Secondo il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" (pubblicato dalla Commissione Europea nel luglio 2001) la responsabilità sociale delle imprese è "la decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder". Sostanzialmente, si chiede all'impresa economica di assumere un ruolo sociale, tenendo conto di tutti gli stakeholder (portatori di interessi) che direttamente o indirettamente si relazionano con essa. Nel 2002 la Commissione Europea pubblica il Libro Bianco "Comunicazione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile". Il documento, riprendendo le indicazioni contenute nel Libro Verde, esclude la possibilità di regolamentare con un provvedimento legislativo a livello europeo l'impegno delle aziende in termini di CSR, optando per un'adesione volontaristica collegata alle logiche di "buona cittadinanza" d'impresa. In Italia, il Ministero della Solidarietà Sociale svolge attività di promozione e informazione sul tema, in sinergia con le altre amministrazioni centrali con le quali ha attivato, dal luglio 2007, un tavolo permanente di confronto.

Già nel 1991, Carroll elaborava la piramide della responsabilità dell'impresa, in cui descriveva il graduale passaggio dalla responsabilità economica (be profitable) alla filantropia (be a good corporate citizen), passando attraverso la responsabilità legale (obey the law) e la responsabilità etica (be ethical).

Oggi, risulta evidente come una buona corporate governance rappresenti un fattore chiave per il successo delle imprese, dato che tutti gli stakeholder di un'azienda (clienti, investitori, personale, comunità in generale) considerano la CSR sempre più importante per la valutazione della reputazione aziendale. In questo quadro si inserisce il cause related marketing, un approccio strategico che mette in relazione il mondo del profit e del no profit facendo leva sulle caratteristiche dei nuovi soggetti di consumo che si evolvono, crescono e sempre più spesso scelgono aziende e prodotti sulla base di valutazioni etiche. Nel contesto attuale, il valore di un marchio o di un'azienda è infatti la sintesi di un insieme di fattori nuovi, tra i quali spiccano l'etica, l'impegno sociale, l'attenzione nei confronti dell'ambiente. Il Cause Related marketing si rivela quindi una leva strategica fondamentale per la sua capacità di differenziare e valorizzare i brand agli occhi del consumatore degli anni 2000, che premia l'azienda realmente coinvolta nel contesto sociale con la propria considerazione e la propria fedeltà.

La storia

La data di nascita di questo particolare approccio strategico è convenzionalmente fissata al 1983, anno in cui American Express coniò tale definizione per descrivere l'iniziativa che la vedeva impegnata nel progetto di restauro della Statua della Libertà, simbolo dei valori nazionali degli Stati Uniti d'America. Il progetto prevedeva la donazione alla Fondazione Ellis Island di 1 cent per ogni transazione effettuata con la carta di credito e di 1 dollaro per ogni nuova carta emessa. In totale American Express contribuì al progetto con 1,7 milioni di dollari, incrementando del 28% il tasso di utilizzo della carta da parte dei consumatori.

La prima definizione ufficiale risale al 1988, anno in cui gli autori Varadarajan e Menon descrissero il Cause Related Marketing come "un processo di formulazione e implementazione di un'attività di marketing caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita, nel momento in cui un consumatore si impegna in uno scambio economico che genera profitto all'impresa e che soddisfa gli obiettivi dell'organizzazione e dell'individuo".

In Italia, nel 1987, azienda pioniera in questo ambito è stata Procter & Gamble con l'iniziativa Missione Bontà legata al marchio Dash. L'idea dei mattoncini

della solidarietà (“mille lire per un mattone” era il claim dell’iniziativa) per la realizzazione di un villaggio per ragazzi in Kenia colpì positivamente i consumatori italiani, che decretarono il successo dell’iniziativa.

Da quel momento il Cause Related Marketing ha ottenuto una crescente attenzione da parte delle aziende italiane, fino ad assumere le caratteristiche di una vera e propria disciplina di marketing, con regole e caratteristiche proprie.

Sempre più spesso infatti aziende appartenenti ai più diversi settori di mercato inseriscono nei loro piani di marketing strategie di Cause Related Marketing. Qualcuno ha affermato che l’etica delle aziende è entrata a far parte del marketing mix e che la coscienza delle imprese si è trasformata in componente essenziale della business excellence. Alla fine del 2002, una ricerca del Censis rilevava oltre quattrocento iniziative di Cause Related marketing in Italia.

Caratteristiche distintive del cause related marketing

Un’iniziativa di Cause Related Marketing prevede dunque a partecipazione di tre distinti soggetti:

- L’azienda profit che partecipa all’iniziativa a livello corporate o con propri marchi con l’obiettivo di ottenere benefici a livello commerciale (a breve termine) e di immagine (a medio-lungo periodo)
- L’organizzazione no profit che realizza le proprie finalità o un progetto specifico di interesse sociale
- Il cliente/consumatore che, attraverso il coinvolgimento e l’interesse rispetto ai fini sociali del progetto, partecipa al suo finanziamento acquistando i prodotti dell’azienda

Il cause related marketing si differenzia dalle sponsorizzazioni poiché non è focalizzato esclusivamente sul miglioramento della percezione dell’immagine aziendale, bensì su un ritorno di immagine che si riflette concretamente e direttamente su una migliore accettazione del prodotto dell’azienda a livello commerciale.

Si differenzia inoltre dal Marketing Sociale che identifica “l’utilizzo delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso” (Philip Kotler). Il Marketing Sociale può essere attuato da enti pubblici, organizzazioni no profit, aziende. Il cause related marketing è riferito esclusivamente ad un soggetto profit.

Conseguentemente, i fattori distintivi di un'iniziativa di Cause Related Marketing sono:

- Un accordo formale tra azienda e organizzazione no profit
- Un atto di acquisto da parte del consumatore cui è subordinato il finanziamento del progetto da parte dell'azienda (almeno nell'accezione più tipica)
- Il raggiungimento di obiettivi commerciali e di immagine da parte dell'azienda
- Il potenziamento delle risorse economiche dell'organizzazione no profit per la realizzazione dei propri fini o di particolari progetti ed un incremento della sua visibilità

Nella realtà, non sempre le iniziative hanno confini così netti, pertanto il cause related marketing si esplica attraverso meccanismi, che vale la pena identificare. Si rilevano quattro approcci distinti:

Cause Related Marketing di transazione

Il contributo economico dell'azienda è subordinato all'acquisto del prodotto

Cause Related Marketing di promozione della causa I

Il prodotto in questo caso viene utilizzato come mezzo per la trasmissione di uno specifico messaggio relativo alla causa sostenuta, ad esempio, opuscoli informativi di una no profit uniti al prodotto del partner profit.

Cause Related Marketing di licensing

L'organizzazione no profit autorizza l'utilizzo del proprio logo in cambio di un corrispettivo economico

Cause Related Marketing di joint fund raising

L'azienda profit si pone come intermediario tra i propri clienti e la no profit per la raccolta dei fondi. In questo caso le donazioni sono facoltative e l'ammontare libero. A volte inoltre il donatore può scegliere all'interno la no profit beneficiaria tra diverse proposte dell'azienda.

I principi del Cause Related Marketing

L'Associazione Business in the Community ha definito i sei principi su cui dovrebbe basarsi ogni iniziativa di Cause Related Marketing. Questi principi sono stati ripresi dalla Fondazione Sodalitas, che li ha integrati nel Codice di Comportamento per il Cause Related Marketing. Sia Business in the Community che Sodalitas sono organizzazioni attive nella promozione della cultura della responsabilità sociale, attraverso un'azione di stimolo nei confronti delle aziende e di supporto verso le organizzazioni no profit. I principi identificati sono:

Integrità

Importanza di comportamenti onesti ed etici nei confronti di tutti coloro che vengono coinvolti nell'iniziativa.

Trasparenza

Pianificazione, realizzazione e comunicazione della partnership in modo chiaro relativamente a tutti gli aspetti del progetto e le sue implicazioni.

Sincerità

La comunicazione non deve essere mai ingannevole, in quanto il consumatore accetta positivamente l'esistenza di un rapporto di mutuo beneficio tra impresa e organizzazione no profit a patto che ciò che si comunica corrisponda alla realtà e non contrasti con l'identità dei partner.

Mutuo rispetto

L'apprezzamento e il rispetto dei valori tra i partner sono indispensabili per raggiungere gli obiettivi concordati.

Partnership

Il successo dell'iniziativa è basato su una relazione paritetica. Il raggiungimento dei risultati dipende quindi dalla capacità di coesione e sintonia tra i partner.

Mutuo beneficio

Il vantaggio deve essere equilibrato per entrambi i partner, deve cioè sussistere equità tra gli obiettivi di marketing dell'impresa e quelli dell'organizzazione no profit, secondo criteri di valutazione definiti con chiarezza e in anticipo. E' proprio questo l'elemento che contraddistingue una corretta azione di CRM da altre iniziative filantropiche.

Elementi strategici del Cause Related Marketing

E' molto importante che ogni iniziativa di Cause Related Marketing sia pianificata nei dettagli, sia per garantire trasparenza rispetto ai vari elementi del progetto, sia perché tali iniziative rappresentano una scelta strategica per entrambi i partner.

Il beneficio che l'azienda trarrà dalla partnership sarà infatti tanto maggiore quanto più intenso sarà il legame tra i valori che il brand esprime o intende esprimere e i valori trasmessi dall'organizzazione no profit. Il coinvolgimento dell'azienda in una causa sociale è infatti solitamente ben accetto da parte del consumatore, ma risulterà efficace nel tempo soltanto se i valori espressi dalla causa sociale andranno a rafforzare gli attributi propri del brand o dell'identità corporate. E' fondamentale che l'azienda selezioni le iniziative da sostenere considerando il livello di interesse che queste potrebbero suscitare nel target di interesse primario. Quanto più forte sarà il legame tra valori aziendali, causa sociale e target dell'azienda, tanto maggiore sarà il successo della partnership e tanto più facilmente i due partner raggiungeranno gli obiettivi prefissati. Il Cause Related Marketing rappresenta inoltre un ottimo strumento di marketing interno per l'azienda, con ampie potenzialità di coinvolgimento diretto del personale attraverso la partecipazione ai programmi e il sostegno dei progetti.

Anche dal punto di vista dell'organizzazione no profit, risulta fondamentale che l'interferenza d'immagine derivante dal legame con l'impresa non alteri i valori che la contraddistinguono e non contraddica la sua missione. Inoltre, l'organizzazione no profit, al di là dei vantaggi diretti derivanti dalla collaborazione con l'azienda, ottiene spesso un vantaggio indiretto dalla partnership, che si concretizza in un miglioramento delle proprie capacità organizzative e manageriali, fattori propri della cultura d'impresa.

In generale, è evidente comunque che una partnership vincente – quindi basata su trasparenza e coerenza- porterà risultati che si tradurranno in vantaggi per tutti i protagonisti coinvolti.

Il Cause Related Marketing non darà invece buoni risultati se la relazione è basata esclusivamente sulle esigenze economiche dell'organizzazione no profit o se è impostata in un'ottica strettamente commerciale per l'azienda profit. E' di fondamentale importanza fare chiarezza in partenza sulle reciproche aspettative e condividere decisioni di dettaglio relative alle attività di comunicazione e all'utilizzo del logo dell'organizzazione no profit. Non proteggere l'identità dell'organizzazione no profit porterà svantaggio ad entrambi i partner ed

inciderà negativamente sulla credibilità della partnership. D'altro canto, lavorare con un'impresa profit che non ha politiche chiare di responsabilità sociale e di impegno verso la comunità produrrà effetti altrettanto negativi.

Si tratta in sostanza di trovare l'abbinamento perfetto per poter soddisfare al meglio le esigenze di immagine e comunicazione di entrambi i partner.

Altro elemento fondamentale del Cause Related Marketing è rappresentato dalla comunicazione, che deve essere strategicamente pianificata in ogni fase delle iniziative, definendo i messaggi e strutturando una presenza sui media che garantisca un adeguato ritorno commerciale e di immagine all'azienda ed un potenziamento della visibilità all'organizzazione no profit.

Sulla base di quanto esaminato, un'iniziativa di Cause Related Marketing dovrebbe quindi:

- portare un vantaggio alla causa sociale e all'impresa
- essere progettata in maniera coerente rispetto alle strategie e agli obiettivi dei due partner
- tenere conto delle aspettative dei rispettivi referenti e clienti
- rappresentare una scelta strategica di lungo periodo.

I passaggi per una corretta impostazione e realizzazione delle iniziative

Come abbiamo visto, la rilevanza strategica del Cause Related Marketing comporta un'attenta analisi, un'accurata pianificazione ed un'attenzione costante in ogni fase di realizzazione dei progetti. Esaminiamo i passaggi necessari alla corretta impostazione di tali iniziative.

Fase preparatoria

Pianificazione strategica (per l'azienda)

L'azienda è in genere più portata a strutturare le proprie decisioni in chiave strategica. Anche le iniziative di cause related marketing dovrebbero essere quindi definite a livello di obiettivi ed aree di intervento in linea con i fondamenti strategici stabiliti a monte per il posizionamento di marketing dei prodotti e le strategie di comunicazione. Ovviamente tale impostazione strategica dovrebbe essere definita in partenza, prima ancora di valutare i possibili partner.

Struttura del progetto (per l'organizzazione no profit).

Il successo delle proposte di un'organizzazione no profit dipende in massima parte dalla capacità di strutturare un progetto chiaro e definito, che illustri

la storia, la realtà, la mission, le esigenze economiche e i criteri di fattibilità e monitoraggio delle iniziative. Ciò sulla base di un'impostazione in linea con le logiche aziendali degli interlocutori, per facilitare la comunicazione e l'individuazione dei vantaggi derivanti dalla partnership da parte dell'azienda.

Definizione della partnership

La scelta del partner è molto importante sia per l'azienda che per l'organizzazione no profit. Se sussistono dubbi di incoerenza o scarsa credibilità della partnership è certamente meglio rinunciare e valutare altre possibilità. Dopo aver effettuato la scelta del partner, occorre valutare con attenzione tutte le potenzialità e criticità della collaborazione prima di arrivare alla stesura del documento finale. E' molto importante che entrambi i partner siano convinti della validità intrinseca del progetto da un punto di vista strategico, nel medio-lungo periodo. Per questo motivo è molto importante che in questa fase si approfondisca la conoscenza reciproca, attraverso un'ampia e approfondita documentazione.

Accordo formale

La stesura definitiva del documento dovrà contenere tutti gli aspetti relativi all'accordo: obiettivi, ruoli, responsabilità reciproche, verifiche. Dovranno inoltre essere definiti i diritti di proprietà intellettuale e creativa, la durata temporale dell'accordo, i processi di approvazione dei materiali e dei comunicati stampa, gli aspetti finanziari e fiscali del progetto, il planning delle attività e dei tempi.

Fase esecutiva

Piano operativo

È necessario definire un piano operativo analitico con indicazione dei contenuti del progetto, dei ruoli, dei tempi e delle scadenze. E' inoltre importante individuare i referenti operativi sia per l'azienda che per l'organizzazione no profit e stabilire strumenti e modalità di comunicazione tra i due partner.

Comunicazione

La comunicazione dovrà essere definita strategicamente, con individuazione di messaggi, strumenti e investimenti, considerando tutti gli stakeholder, sia esterni che interni alle organizzazioni. La comunicazione dovrà essere efficace, trasparente e commisurata, negli investimenti, al valore del progetto. E' importante che il piano di comunicazione indichi i parametri di valutazione delle iniziative.

Fase di controllo

Monitoraggio

È opportuno prevedere un piano di monitoraggio che consenta di portare eventuali correzioni al progetto e definire i metodi di analisi e valutazione.

Valutazione finale

Al termine del progetto è necessario verificare i risultati ottenuti, soprattutto se è previsto un proseguimento della collaborazione. Oltre alla misurazione delle azioni attivate (aumento delle vendite, ritorno sui media attraverso attività di ufficio stampa), è opportuno investire anche in ricerche field per valutare la percezione della partnership in termini di immagine, reputazione, soddisfazione dei clienti, dei dipendenti e degli stakeholder.

L'atteggiamento dei consumatori

Molti studi hanno documentato che i consumatori prendono in considerazione la reputazione di un'azienda per le proprie decisioni d'acquisto e che il coinvolgimento delle imprese in tematiche sociali incide positivamente sul clima aziendale e sulla fedeltà delle risorse umane.

Un'indagine condotta dall'Istituto di Ricerca Ipsos-Explorer nel gennaio 2003 sul significato, il ruolo ed il valore che i consumatori ed i cittadini associano alla responsabilità sociale ed alle iniziative di cause related marketing delle imprese, ha evidenziato:

- l'alto livello di consenso degli italiani (77% molto/abbastanza d'accordo) riguardo alla partecipazione delle imprese alla soluzione dei problemi sociali
- l'elevato coinvolgimento di giovani ed adulti dai 35 ai 44 anni
- l'apprezzamento da parte degli italiani per l'impegno sociale delle imprese (60%)
- la considerazione dell'impegno sociale come un dovere da parte del 28% degli intervistati
- l'elevato interesse verso (nell'ordine) la medicina e la salute, l'assistenza sociale, gli interventi di sostegno al lavoro, l'attività benefica "tout court"
- l'approvazione della quasi totalità degli intervistati verso il cause related marketing
- l'atteggiamento emozionale in generale positivo (75%)
- l'aumento dell'attenzione verso l'impresa protagonista dell'iniziativa (49%)
- la fiducia nella possibilità di risolvere problemi sociali (26%)
- dubbi sulle motivazioni o sulla destinazione degli investimenti (25%).

La ricerca conferma quindi che l'impegno sociale di un'impresa può svolgere un ruolo importante nella costruzione del suo "valore" presso i consumatori. Un'impresa solidale viene infatti considerata in maniera positiva per l'azione benefica che svolge nei

confronti della società, per la sua capacità di distinguersi rispetto ai competitor, per la capacità di generare awareness e stimolare il "goodwill" dei consumatori; tutti fattori che corrispondono ai principali obiettivi del marketing d'impresa.

Riteniamo altresì importante non sottovalutare quella percentuale di consumatori (25%) che dichiara di avere dubbi sulle motivazioni o sulla destinazione degli investimenti. Attraverso ricerche informali realizzate per la preparazione di questo documento abbiamo addirittura rilevato atteggiamenti di rifiuto verso il Cause Related Marketing, al punto che qualcuno lo considera un campanello d'allarme per un comportamento non etico delle imprese che lo inseriscono nelle proprie strategie. Abbiamo già avuto modo di sottolineare quanto sia importante oggi la coincidenza tra immagine e identità dell'azienda. Siamo nell'era del consumo consapevole e responsabile, quindi comportamenti di facciata non corrispondenti alla reale prassi aziendale rischiano di trasformarsi in boomerang devastanti per l'immagine delle aziende e dei relativi fatturati. Naturalmente, queste indicazioni rappresentano un prezioso segnale e un'ulteriore opportunità per quelle aziende e quelle organizzazioni che saranno in grado di cogliere la diffidenza di quella parte di consumatori e di rispondere positivamente con strategie di comunicazione improntate alla massima trasparenza e con la reale capacità di trasformare il proprio operato in uno strumento di crescita sociale. Probabilmente, questa è una delle sfide che le aziende dovranno affrontare nel prossimo futuro.

I numeri del Cause Related Marketing in Italia

Nell'ambito del Cause Related marketing vengono realizzate periodicamente ricerche ed iniziative volte ad analizzare e valorizzare gli interventi delle aziende, a valutarne l'impatto sui media, a misurarne il ritorno.

Osservatorio Nielsen Media Research- Fondazione Sodalitas sul Marketing Sociale

L'Osservatorio sul Marketing Sociale, realizzato da Sodalitas in collaborazione con Nielsen Media Research, misura gli investimenti delle imprese italiane in Cause Related Marketing e documenta le campagne di CRM realizzate in Italia, valutandone l'impatto e la creatività. Gli annunci pubblicitari rilevati sono quelli nei quali sono presenti almeno due protagonisti che ricavano beneficio dalla comunicazione: l'azienda che investe e l'organizzazione umanitaria che beneficia dell'iniziativa. L'Italia è il primo paese al mondo in cui Nielsen Media Research misura gli annunci pubblicitari di Cause Related Marketing.

Nel 2007 il Cause Related Marketing in Italia è cresciuto in misura contenuta per numero di campagne realizzate, ma in misura significativa per numero di annunci pubblicati e investimento lordo. Le imprese puntano così su campagne a più alto impatto, concentrando le risorse destinate alla comunicazione sociale. I quotidiani continuano ad attirare la parte prevalente degli investimenti. La radio si conferma però il mezzo privilegiato per numero di campagne ospitate. Ancora modesto il ricorso al web. Le prime 10 aziende rappresentano il 46% del totale investito. Fiat Auto si conferma big spender del 2007.

CAMPAGNE E INVESTIMENTI 2007

	Gen-Dic 2007	Gen-Dic 2006	Differenza
Totale Annunci	9.088	5.388	+ 68%
Investimento lordo ('000 €)	138.600	107.170	+ 29%
Totale campagne	249	240	+ 4%

Fonte: Osservatorio sul Marketing Sociale 2007

MEDIA UTILIZZATI

	Investimenti lordi (%)	Numero di annunci (%)
Televisione	2.7	6.4
Quotidiani	63.7	21.9
Periodici	30.1	9.4
Radio	3.0	60.5
Affissioni + Internet	0.5	1.8

Fonte: Osservatorio sul Marketing Sociale 2007

PRIME DIECI AZIENDE PER INVESTIMENTI

AZIENDA	INVESTIMENTI 2007 ('000 €)
Fiat Auto	20.180
Banca Mediolanum	7.981
Louis Vuitton	7.091
Pomellato	6.797
L'Oreal Italia	4.933
Radio Dimensione Suono	3.452
Montblanc Italia	3.046
RCS Divisione Quotidiani	2.999
Banca Nazionale del Lavoro	2.821
Radio Italia	2.569

Fonte: Osservatorio sul Marketing Sociale 2007

Nel primo quadrimestre 2008 Benetton Linea Abbigliamento è la marca che ha più investito in Cause Related Marketing . Le prime 10 marche rappresentano il 62% degli investimenti totali.

Trova conferma la tendenza a concentrare gli investimenti per realizzare campagne a maggiore impatto.

Se infatti il numero di campagne cresce in misura contenuta sebbene costante (+12.5%), numero di annunci (+178%) e investimenti lordi (+91%) fanno registrare un deciso sviluppo rispetto all'analogo periodo 2007.

La carta stampata conferma la capacità di attirare la quasi totalità degli investimenti (92.1% tra quotidiani e periodici). Il mezzo preferito per numero di annunci pubblicati sono le affissioni (74.1), che tolgono il primato alla radio.

PRIME DIECI AZIENDE PER INVESTIMENTI

AZIENDA	INVESTIMENTI Gen-Apr 2008 ('000 €)
Benetton Linea Abbigliamento	10.472
Louis Vuitton Valigie	3.835
Lipton	3.325
Banca Mediolanum	2.020
Vero Salute	1.595
Citifinancial	1.507
Louis Vuitton Accessori Pelle	1.472
Land Rover	1.409
Gazzetta dello Sport	1.207
Yamamay	1.122

Fonte: Osservatorio sul Marketing Sociale
Gen-Apr 2008

Terzo Rapporto Nazionale sull'impegno sociale delle aziende

Recentemente, è stato pubblicato il Terzo Rapporto Nazionale sull'impegno sociale delle aziende realizzato da Errepi Comunicazione e SWG e presentato a Roma nel corso di un convegno organizzato all'Università LUMSA.

Secondo il Rapporto, l'importo degli investimenti complessivi realizzati dalle grandi aziende in ambito sociale nel 2007 è pari a circa un miliardo di euro.

Nel 2007 oltre il 65% delle imprese italiane con più di 100 dipendenti ha realizzato almeno un'iniziativa di carattere sociale (in questo caso la ricerca considera diverse tipologie di interventi più in generale collegati alla Responsabilità Sociale), aumentando rispetto al 2004 il valore degli investimenti globali, passati da 845 milioni di euro a 951 milioni di euro.

Tra i settori di intervento privilegiati spicca il sostegno umanitario e la solidarietà (52%), seguito dalla realizzazione di mostre e iniziative culturali (35%), e dall'erogazione di servizi specifici per il personale interno (31%).

Particolarmente significativo, poi, il dato relativo alle modalità di intervento: se nel 2004 ben il 73,1% delle aziende si limitava ad erogare un contributo economico diretto per la realizzazione del progetto, oggi tale percentuale si è notevolmente ridotta (32,6%), a testimonianza di come le imprese comincino ad assumere un ruolo più attivo nella pianificazione e realizzazione delle iniziative.

L'importo medio pro capite degli investimenti nel sociale si è incrementato di oltre il 50% passando dai 110.000 euro del 2001 ai 169.000 euro del 2007 e per il 2008 è previsto un altro importante incremento, fino ad oltre i 200.000 euro.

Il Premio Sodalitas Social Award

Il Sodalitas Social Award è il premio attribuito ogni anno dalla Fondazione Sodalitas alle aziende che sviluppano iniziative eccellenti in ambito sociale.

Il Sodalitas Social Award nasce nel 2002 con l'intento di far crescere l'attenzione e la cultura della responsabilità sociale d'impresa. Il Premio rappresenta un riconoscimento alle imprese, alle associazioni imprenditoriali, ai distretti industriali che sono concretamente impegnati nel sociale, attraverso lo sviluppo di comportamenti etici e l'applicazione quotidiana dei valori dichiarati.

Il bando prevede sette categorie:

- Premio per il miglior programma di responsabilità sociale rivolto alla valorizzazione del capitale umano.
- Premio per la migliore iniziativa di sostenibilità.
- Premio per la realizzazione del miglior programma di partnership nella comunità.
- Premio per la migliore campagna di marketing sociale.
- Premio per la migliore iniziativa di responsabilità sociale realizzata da PMI.
- Premio per l'innovazione di prodotto o servizio socialmente, ambientalmente e finanziariamente responsabile.
- Premio per la migliore iniziativa di responsabilità sociale realizzata da ente locale, istituzione pubblica o scolastica.

È interessante notare la presenza di una categoria dedicata alla piccola e media impresa. Spesso, infatti il cause related marketing viene visto come strumento strategico proprio della grande azienda, che pianifica iniziative di questo tipo a fronte di notevoli investimenti. In realtà si tratta di uno strumento estremamente flessibile, con investimenti facilmente commisurabili al budget aziendale, agli obiettivi di immagine e all'impatto territoriale che l'azienda desidera ottenere.

La quinta edizione del Sodalitas Social Award, conclusasi nel 2007, ha visto la partecipazione di ben 221 aziende che hanno candidato 275 progetti nelle 7 categorie previste dal bando. Le aziende e relative iniziative premiate di anno in anno vengono pubblicate nel Libro d'oro della responsabilità sociale.

Il premio Sodalitas 2008 nella Categoria 4 – Progetti di Cause Related Marketing, è stato assegnato a SCM Group - Progetto "Comunità internazionale, capitale umano, comunità locale, fornitori, ambiente". Tramite la collaborazione con l'Associazione Figli del Mondo e con alcuni suoi rivenditori, la società, attiva nel settore della produzione di macchinari per la lavorazione del legno, ha

realizzato una serie di centri professionali per l'insegnamento e la formazione sulle tecnologie della lavorazione in Bolivia, Zambia e Tanzania. Oltre a donare i macchinari ha messo a disposizione le competenze dei propri dipendenti e ha favorito la possibilità da parte loro di recarsi in loco per fare volontariato.

Case histories

Considerando l'ampia flessibilità del Cause Related Marketing in termini di obiettivi e contenuti, abbiamo ritenuto utile concludere questo documento con la descrizione di alcune esperienze significative, tratte da fonti dirette, dal database Sodalitas e da altre fonti citate di volta in volta.

Svelto Operazione Piatto Pieno (Unilever)

L'iniziativa

Svelto si impegna con Operazione Piatto Pieno a sostenere le mense di tutta Italia con l'obiettivo di donare un pasto caldo a chiunque ne abbia bisogno. L'idea è nata nel 2003, in concomitanza con il 30° anniversario di Svelto ed è stata inizialmente rivolta alla Comunità di S.Egidio e all'Opera S.Francesco per i poveri. L'idea alla base dell'iniziativa è stata quella di sviluppare un progetto utile alla comunità e coerente con le qualità del prodotto, con un impegno concentrato nel luogo in cui da anni Svelto è protagonista: la cucina, intesa come punto di incontro, dove accogliere ed essere accolti.

E' questo il concetto alla base di Operazione Piatto Pieno: la cucina aperta a coloro che ne hanno più bisogno, che dona ed esorta a donare pasti caldi alle mense per i poveri.



La meccanica era inizialmente basata su tre livelli:

- donazione dell'azienda
- coinvolgimento dei consumatori, con donazione aggiuntiva di una quota delle vendite realizzate nel periodo promozionale
- coinvolgimento di consumatori e non consumatori tramite diffusione di numeri di conto corrente postale e bancario e SMS solidali Vodafone.

Nel corso degli anni l'iniziativa ha consentito di donare più di 340 mila pasti alle mense di tutta Italia.

Nel 2008 il progetto si è arricchito di una nuova iniziativa prevedendo una tappa nei mercati regionali di trenta città del Sud Italia dove, dal 10 al 31 marzo, è stato possibile donare un pasto alla mensa della propria città raggiungendo

la postazione Svelto, acquistando un prodotto e grattando il coupon omaggio. L'operazione è partita da Palermo: "per offrire un "piatto pieno" a chi ne ha bisogno basta un semplice gesto: raggiungi la postazione Svelto al mercato della Vucciria, gratta (anzi, "sgrassa"!) l'apposito coupon e, grazie a Svelto, dona un pasto caldo alla mensa della tua città".

L'impegno a sostegno di Operazione Piatto Pieno offriva inoltre la possibilità di partecipare al concorso abbinato a "La Prova del Cuoco", la trasmissione di Rai Uno condotta da Antonella Clerici. Ritirando il coupon e acquistando un prodotto della linea Svelto Piatti era infatti possibile vincere un viaggio a Roma per partecipare come ospite alla trasmissione o il libro di ricette "Svelto & La Prova del Cuoco".

La campagna Bite Invasion ha utilizzato un visual come il morso, per veicolare il problema della fame, invadendo le strade e le città, suscitando attenzione e curiosità ed attivando una comunicazione virale di grande efficacia.

Il team di Ethico in JwT ha elaborato un concept creativo di forte impatto comunicazionale: "Dopo 30 anni passati a pulire i piatti, oggi Svelto ha deciso di sporcarli". L'operazione è stata supportata da un piano di comunicazione integrato ed articolato che prevede l'utilizzo di stampa, TV, Radio nazionali e locali, comunicazione sul punto vendita ed iniziative di ambient media.

Questa iniziativa – come ha affermato Fulvio Guarnieri, Oral & Household Care Marketing Manager di Unilever in un'intervista a My-marketingnet - ha avuto il pregio di creare talkability positiva intorno ai temi della povertà e della fame. E' stato volutamente evitato un tone of voice eccessivamente drammatico, scegliendo invece di utilizzare, per una marca seria e autorevole come Svelto, approcci alternativi di marketing al fine di raggiungere target di solito difficili da avvicinare con la comunicazione tradizionale, ma sensibili ai temi trattati.



La comunicazione non convenzionale rispetto alle forme di comunicazione tradizionale sta riscontrando sempre più l'interesse delle aziende. Come afferma Pietro Dotti, amministratore delegato di JWT nella stessa intervista "Se è vero che il tempo è la nuova moneta, che si sta manifestando una sempre maggior stanchezza nei confronti della comunicazione "tradizionale", che quindi il consumatore va conquistato non solo sui mezzi tipici, ma nelle strade, nei locali, nei punti vendita, allora gli approcci alternativi possono prendere

pie. Dalla loro c'è spesso l'intelligenza dell'idea, la sorpresa, l'inusualità, l'interattività, il gioco, il coinvolgimento, la viralità, un ritorno mediatico interessante, uniti ad investimenti spesso irrisori."

L'operazione Piatto Pieno ha riscosso numerosi riconoscimenti: il primo premio Pubblicità per Bene, Short List Sodalitas Social Award 2004, Pubblicazione nel Libro d'oro della CSR (Sodalitas); Pubblicazione nel Codice Etico del Marketing Sociale (Sodalitas), Premio Sodalitas Social Award 2005.

Alessi - La Fabbrica dei Sogni

La causa sociale

Solamente per alcuni dei bambini che vivono in istituto si concretizza la possibilità di conquistarsi una vita all'interno di una famiglia, attraverso l'adozione. Per tutti gli altri, privati del diritto di crescere in una famiglia regolare, è ancora più importante far sì che, anche se soli, possano continuare a nutrire speranze per il futuro e imparare ad acquisire fiducia in se stessi, a costruirsi una personalità e una volontà autonoma, in modo da potersi integrare in un futuro nella vita di tutti.

La partnership con L'associazione Amici dei Bambini, che nel 2006 si è concretizzata nella formula della semplice donazione, finalizzata a realizzare i sogni dei bambini di un istituto Ucraino, a partire del 2007 ha trovato la sua naturale evoluzione in una vera e propria serie di prodotti, nati con l'obiettivo di raccogliere



fondi per il progetto. T-DREAM è il nome di una collezione di 8 t-shirt, prodotte in serie limitata di 100 pezzi per decoro, che raffigurano 8 progetti mai concretizzati di designer e architetti di fama internazionale: i sogni irrealizzati dei grandi maestri del design, per realizzare i sogni dei bambini abbandonati del mondo. Tutti i proventi della vendita delle magliette, al netto dei costi di produzione, vengono infatti devoluti per la realizzazione dei sogni dei bambini che stanno crescendo negli istituti di Nepal, Perù e Cambogia.

Per l'organizzazione dell'evento di lancio, sono state avviate partnership con l'associazione culturale Zona Bovisa, che ha ospitato la mostra e i laboratori presso la sua struttura, nonché con l'associazione locale Fidarsi della Vita, i cui volontari hanno provveduto al presidio della mostra nei giorni di apertura

Dal punto di vista del business, non avendo l'iniziativa finalità commerciali per l'azienda, i principali risultati riguardano la comunicazione: solo in Italia

sono infatti 41 gli articoli pubblicati sulla stampa nazionale e sulla stampa di settore che, in aggiunta alla comunicazione web, hanno garantito al progetto una buona copertura media nei confronti del trade e del pubblico finale. Per quanto riguarda il trade, il progetto T-DREAM è stato presentato alle principali fiere di settore, in Italia e all'estero e nei 12 punti vendita diretti, tramite attività di comunicazione e allestimenti ad hoc. Grazie all'iniziativa è stato possibile coinvolgere e motivare oltre 50 tra dipendenti e collaboratori che hanno partecipato attivamente alla nascita della partnership con Amici dei Bambini, allo studio e alla realizzazione del prodotto T-Dream, all'organizzazione della mostra e alla comunicazione interna ed esterna del progetto.

Per concludere, i risultati relativi all'impatto sociale del progetto, ovvero la realizzazione dei sogni dei bambini in istituto, sono stati:

la realizzazione dei sogni di 55 bambini e ragazzi accolti nell'istituto di Bojarka, in Ucraina, nel quale Amici dei Bambini lavora dal 2003, grazie alla donazione complessiva di oltre 50.000 €.

Così, tramite il contributo de La Fabbrica dei Sogni, è stato possibile: costruire un campo da calcio; allestire una ludoteca e acquistare nuovi giochi; creare una libreria, piccola ma ben fornita; pagare gli interventi riabilitativi per 5 bambini con problemi di vista; aiutare 3 bambine a imparare a parlare bene, grazie all'intervento di un logopedista professionista; fornire sostegno scolastico a 4 bambini con particolare difficoltà; insegnare un lavoro a 5 ragazzi prossimi all'uscita dall'istituto; permettere a 6 bambine, particolarmente portate per la musica, di frequentare corsi di danza e di canto ed inoltre realizzare tanti piccoli sogni (un peluche, un cappotto nuovo, costruzioni).



Breil – Don't touch my sister (Binda Italia)

L'identificazione della causa sociale

Breil è un marchio dalla personalità forte, capace di osare, riconoscibile per il suo stile distintivo, graffiante e ironico, in grado di coniugare eleganza e innovazione, elementi fondamentali della propria mission.

Per questo motivo, ha deciso di impegnarsi in un'iniziativa di carattere sociale, per prima all'interno del settore orologi, con l'obiettivo di differenziarsi dai

competitors e ampliare la propria Brand equity.

Breil è da sempre legato alle tematiche femminili, che propone nella propria comunicazione attraverso l'immagine di donne forti, indipendenti e libere nelle proprie scelte. Proprio la condizione di molte donne nel mondo così in antitesi con questo principio di dignità femminile e di autonomia, ha spinto l'azienda ad impegnarsi nel progetto Don't touch my sister, orientato alla crescita e all'emancipazione della donna in tutto il mondo. L'obiettivo è quello di agire da



un lato accrescendo la sensibilità nei confronti di alcune delicate realtà femminili in questo particolare momento in cui anche i media cominciano a rivolgere l'attenzione verso queste tematiche, dall'altro intervenendo concretamente con un progetto che favorisca la crescita e l'indipendenza della donna.

In tal modo, il marchio si fa carico di una nuova e importante responsabilità - non più solo bellezza e immagine, ma anche impegno morale nei confronti del pubblico - e si arricchisce di valori, quali consapevolezza, respons-

abilità sociale, sensibilità e dinamismo.

L'iniziativa

Breil ha intrapreso questa iniziativa in partnership con Amnesty International e la Fondazione Pangea onlus muovendosi su due fronti: sensibilizzazione e azione a difesa delle donne.

Il progetto ha, infatti, il due obiettivi:

- sostenere la campagna di Amnesty International Mai più violenza sulle donne, volta a sensibilizzare le autorità internazionali a difesa della vita e della dignità delle donne nel mondo
- supportare economicamente il progetto di microcredito a Kabul, in Afghanistan, curato da Pangea. Questo consiste in un percorso di scolarizzazione, educazione ai diritti umani, educazione igienico-sanitaria e formazione professionale dedicato alle donne di Kabul, con l'obiettivo di aiutarle nell'avvio di una microimpresa (sartoria, estetica, lavorazioni artigianale), per fare in modo che, superando una situazione di estrema povertà e violenza, possano ricostruire la loro vita e quella del loro nucleo familiare, risollevandosi dallo stato di indigenza ed assenza di diritti e reinserendosi nel tessuto economico e sociale.



Società Agricola Villa Caplet –Un senso in rilievo

La causa sociale

Le persone non vedenti hanno difficoltà a distinguere i prodotti, sia in casa che nel supermercato o nei punti di vendita. Questo problema costringe i non vedenti a farsi accompagnare in tutti quei casi in cui la spesa non sia assistita.

L'iniziativa

Il contatto con l'Unione Italiana Ciechi ha spinto il titolare dell'azienda a verificare la fattibilità di apporre sulle etichette delle bottiglie di vino alcune informazioni in alfabeto Braille. L'innovazione è stata ottenuta realizzando una sovrastampa con vernice a base di silicone creando i punti in rilievo, senza comunque nascondere le diciture stampate precedentemente ad inchiostro. In questo modo si garantisce il mantenimento e la qualità del messaggio per i non vedenti durante tutto il processo di produzione fino allo scaffale. L'aspetto di innovazione tecnologica si basa su un ulteriore processo che si aggiunge in fase di stampa dell'etichetta. È stato creato un telaio su cui vengono praticati i fori corrispondenti al messaggio in Braille. Sul telaio è stata messa una vernice al silicone che, colando attraverso i fori, si fissa sull'etichetta. L'originalità dell'etichetta inoltre differenzia a scaffale la bottiglia dai prodotti simili attirando lo sguardo e l'interesse del consumatore. Al momento, infatti, il non vedente può distinguere il vino solo sulla base del riconoscimento della forma della bottiglia o sull'esperienza al tatto sull'etichetta. La capacità di riuscire a riconoscere attraverso la lettura il prodotto, la sua scadenza e la sua origine fornisce un sicuro vantaggio a chi è non vedente. Il valore del vino ben si addice alla stessa iniziativa, in quanto è un prodotto che viene vissuto con tutti i sensi: va percepito con il gusto, con l'olfatto, ma anche con il tatto (bicchiere, bottiglia, etichetta). Per la Grande Distribuzione, presentare sui suoi scaffali prodotti etici, ha comportato anche un migliore posizionamento dal punto di vista dell'immagine.

La headline dell'iniziativa è un senso in rilievo per sottolineare sia le sensazioni che il vino provoca nel consumatore, sia la percezione di un'etichetta diversa. Nei punti vendita, un poster ha accolto il cliente presentando in modo sintetico il concetto.

L'iniziativa ha accolto i favori della stampa, che ha riportato l'iniziativa sui media con più di 100 articoli pubblicati su quotidiani e periodici nazionali. Si è inoltre verificato un aumento del 100% delle vendite dei prodotti etichettati con il Braille, corrispondente a un +12% del fatturato e ad un +8% del numero di clienti. L'azienda è stata inoltre premiata alla 37° Edizione di Vinitaly.

Costa Crociere

La causa sociale

Uno degli obiettivi primari del WWF –la più grande organizzazione mondiale per la conservazione della natura– è difendere la biodiversità di alcune tra le aree del pianeta più importanti. Tra le 238 ecoregioni scelte dal WWF, che racchiudono il 90% della biodiversità del pianeta, quella del Mediterraneo è una delle più ricche: i suoi mari ospitano il 7,5% delle specie animali marine di tutto il Pianeta e il 18% della flora marina mondiale; circa il 50% delle specie sono endemiche, cioè vivono solo lì.



L'iniziativa

Costa Crociere e WWF hanno avviato una partnership nell'agosto 2005 con lo scopo di tutelare tre delle ecoregioni marine più preziose e minacciate al mondo: le aree del Mar Mediterraneo, delle Grandi Antille e del Brasile nord-orientale. L'obiettivo comune di questa partnership triennale, consiste nella protezione e la salvaguardia del mare difendendolo dal degrado, inquinamento, metodi di pesca dannosi, turismo irrispettoso degli equilibri naturali. Questa collaborazione fonda le proprie radici nella passione comune per il mare e nello stesso desiderio di mantenerlo vivo.

A questo fine il progetto prevede:

- attività di sensibilizzazione e informazione degli Ospiti di Costa Crociere e dei giovani Ospiti dello Squok Club (l'area dedicata agli Ospiti dai 3 ai 18 anni);
- attività di fundraising, rivolte agli ospiti di tutta la flotta Costa;
- attività di comunicazione e divulgazione della partnership.

Nello specifico, l'attività di fundraising non ha costituito l'obiettivo primario dell'iniziativa che si è invece concentrata sul fronte educativo, come emerge anche dallo slogan individuato per il progetto: "do you love the sea?", a cui è stata affiancata un'immagine coordinata in tutti i materiali di comunicazione. Questi ultimi sono stati concepiti e utilizzati per lo sviluppo delle diverse attività di sensibilizzazione rivolte principalmente agli ospiti delle navi Costa nel corso del triennio.

Alcuni esempi dei diversi strumenti utilizzati sono: materiale illustrativo e informativo per tutti gli ospiti, realizzato per la raccolta fondi; materiali ad hoc per l'attività di edutainment (educazione + divertimento) per i bambini (come

il Sea Game, un gioco da tavolo, contenente delle carte con immagini di animali marini o un poster che raffigura gli animali marini che popolano le tre ecoregioni da tutelare, da appendere alle pareti dello Squok Club) da utilizzare nelle aree a loro dedicate con il supporto dello staff di animatori di ogni singola nave.

L'attività di comunicazione e divulgazione della partnership ha previsto una pagina pubblicitaria pubblicata su tutti i cataloghi Costa per il mercato italiano e una citazione per tutti gli altri Paesi, sul sito Web Costa, sul Today (il programma delle attività quotidiane che si svolgono a bordo) e sul semestrale Costa La Dolce Vita.

La partnership è inoltre evidenziata su alcuni strumenti di comunicazione diretti a specifici stakeholder di riferimento di Costa Crociere, quali: Cmagazine, rivista semestrale inviata a circa 120.000 famiglie di Soci Costa Club in Italia; Costapartnernews, newsletter informativa semestrale, inviata a 4.000 tra partner e fornitori per formarli e sensibilizzarli al rispetto dei requisiti di qualità, ambiente, sicurezza ed etica; World of Costa, newsletter aziendale, inviata a 15.000 dipendenti dell'azienda.

Le relazioni con i media hanno rappresentato lo start up di tutta l'attività di comunicazione attraverso iniziative specifiche ed altre di carattere continuativo: quelle specifiche consistono in un invito rivolto ai media a bordo di Costa Magica per presentare gli spunti della partnership ed effettuare una breve crociera per avvistare le balene nel Santuario dei Cetacei con il battello WWF; quelle continuative, corrispondono ad una citazione della partnership in tutti i comunicati dell'azienda a livello nazionale e internazionale. L'investimento globale dedicato al progetto è stato di oltre 500.000 Euro, destinati al finanziamento delle iniziative di salvaguardia ambientale e in parte alla realizzazione dei materiali di comunicazione.

La capillare informazione a bordo delle navi arriverà a raggiungere circa 3 milioni di contatti diretti di tutte le nazionalità solo considerando gli ospiti delle navi della flotta Costa. A questi vanno aggiunti oltre 12 milioni di contatti l'anno creati dalla distribuzione del catalogo e altre migliaia raggiunti tramite la divulgazione degli strumenti di informazione sopra citati.

Inoltre va sottolineato che la pagina web dedicata alla partnership con il WWF, nell'ambito della sezione della Responsabilità Sociale di Costa, è stata visitata per oltre 15.000 volte. Infine è attualmente in corso di realizzazione una ricerca sulla Corporate Reputation in cui si valuterà anche la conoscenza di questa iniziativa presso l'opinione pubblica e gli opinion leader, oltre che il suo impatto sulla reputazione dell'azienda. Il progetto è stato finalista al Sodalitas Social Award 2008.

Sabrina Mirabile

Dal 1990 svolge attività di consulenza in area marketing e comunicazione attraverso la società Brain Marketing di cui è amministratore. Ha collaborato con aziende quali Dial Italia del Gruppo Barclays Bank, Opel Italia, Aaxis Telecom, La Cascina, Ethicon del Gruppo Johnson&Johnson ed altre piccole e medie imprese offrendo consulenza di marketing strategico e realizzando progetti specifici per il miglioramento della qualità di prodotti e servizi e per la fidelizzazione della clientela, anche attraverso la formazione del personale di contatto delle aziende. Dal 1994 si occupa anche di formazione in area marketing progettando e realizzando corsi rivolti a giovani neo-laureati e ad aziende, tra cui Wind, Nokia, Telecom, Tim, La Cascina e molte altre. Collabora con istituti quali Luiss Business School, Ateneo Impresa, Elea, Scuola Superiore G. Reiss Romoli.

ECCELLERE BUSINESS COMMUNITY

www.eccellere.com

Eccellere Business Community è il portale web dedicato alle imprese di successo. Nato nel 2004, si rivolge a imprenditori e manager appartenenti a tutte le funzioni aziendali sensibili all'importanza dell'aggiornamento e della formazione continua.

Il sito ospita una selezione di contributi inediti su argomenti di frontiera di marketing, comunicazione, management, gestione delle risorse umane, formazione, gestione strategica dell'impresa, tecnologia, mercati internazionali e riporta la testimonianza di imprese che hanno dimostrato notevoli capacità di competere nel proprio settore di mercato.

Eccellere si propone di contribuire all'evoluzione della cultura manageriale in Italia attraverso la creazione e lo sviluppo di una comunità composta da lettori, redattori, collaboratori, imprese e partner che condividono sul portale conoscenze ed esperienze sul mondo delle imprese e analizzano i nuovi fattori chiave che consentono oggi alle imprese di conquistare e mantenere il successo competitivo.