

*Laura Michellini, cultore della materia
Università LUMSA di Roma*

*Direzione Raccolta Fondi Marketing Aziende
Comitato Italiano per l'UNICEF – Onlus
l.michellini@unicef.it*

STRATEGIE DI CORPORATE GIVING E CAUSE RELATED MARKETING IN ITALIA:

TRA BENESSERE SOCIALE E FINI DI BUSINESS

Premessa

Il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, da tempo argomento di discussione in ambito europeo, si sta diffondendo anche in Italia come nuovo approccio alla gestione aziendale in seguito alle sempre maggiori pressioni da parte della comunità su temi sociali ed ambientali.

L'evoluzione del ruolo dell'impresa, da attore economico ad istituzione sociale, comporta l'individuazione di un nuovo modello di gestione aziendale orientato alla produzione di un “valore comune” e l'adozione di strumenti¹ di responsabilità etico-sociali.

In tale senso, il *corporate giving* rappresenta uno strumento strategico che consente all'impresa di promuovere comportamenti socialmente attivi e contribuire al benessere sociale da una parte, e perseguire, allo stesso tempo, finalità imprenditoriali.

Nel presente contributo² si intende fornire una classificazione dei modelli di *corporate giving* presenti nella realtà europea ed analizzare, attraverso le ricerche disponibili, le caratteristiche e la dimensione del fenomeno considerando il comportamento delle aziende, le opinioni e gli atteggiamenti dei consumatori e l'orientamento delle organizzazioni *non profit*.

In particolare, verrà approfondito il *cause related marketing*, come forma di partnership, introdotta di recente in Italia, in cui imprese e organizzazioni *non profit* formano un'alleanza al fine di ottenere un beneficio comune³. In conclusione, si intende fornire, attraverso l'analisi dei programmi realizzati fino ad oggi, un quadro di riferimento circa gli elementi caratterizzanti il *cause related marketing* in Italia.

1 Tendenze evolutive del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa

Vi è ormai una diffusa consapevolezza sul fatto che l'impresa non deve perseguire il solo fine di produrre reddito, ma deve essere considerata come un'istituzione sociale a finalità plurime⁴, il cui compito è quello di creare, oltre al valore economico, anche un valore *ambientale e sociale*.

¹ Gli strumenti che indicano e dimostrano un orientamento alla responsabilità sociale sono elencati nel *Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia* (ISVI, DOXA, 2003) e sono: codice di comportamento, carta dei valori, modello organizzativo e gestionale ex dlgs. 231/01, bilancio ambientale, bilancio sociale, bilancio socio-ambientale o di sostenibilità, certificazione sociale (SA8000), *cause related marketing*, adesione a standard globali.

² Tali considerazioni rappresentano il risultato di uno studio tuttora in fase di ulteriore approfondimento ed analisi.

³ Per approfondimenti sul quadro concettuale relativamente al profilo degli accordi di co-marketing si veda IASEVOLI G., *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*, 2000, p. 5.

⁴ Definizione tratta da CARROLL A.B., *Business & Society*, p. 60.

Un'impresa, per le funzioni economiche che è chiamata a svolgere, per le risorse che attinge dall'ambiente, per l'impatto che può esercitare sul clima sociale della comunità e più in generale, sulla qualità della vita, non può essere vista come un'iniziativa imprenditoriale rivolta soltanto alle finalità economiche dell'investitore proprietario (Sciarelli, 1999, p. 99). Il livello di responsabilità sociale dell'impresa cresce in rapporto alle ripercussioni che subisce l'ambiente in cui l'impresa opera (es. ricadute sull'occupazione, sul mercato, effetti sull'inquinamento).

Uno dei fattori che ha contribuito al raggiungimento di questa nuova presa di coscienza da parte delle imprese, delle istituzioni e dei cittadini è stato, indubbiamente, il processo di globalizzazione e la rivoluzione digitale che hanno facilitato la diffusione di conoscenza ed esperienze, consentendo all'opinione pubblica di poter ottenere informazioni da cui, un tempo, era tenuta all'oscuro.

Tale processo di diffusione delle informazioni ha contribuito in modo sostanziale alla crescita culturale del consumatore sviluppandone la capacità critica, ha generato un innalzamento nelle attese dei consumatori nei confronti dei prodotti, ha contribuito al diffondersi di una nuova sensibilità verso le tematiche ambientali e dei diritti umani ed in generale ha portato a modificare il comportamento nelle dinamiche dei consumi.

Dalle indagini condotte nel mese di Giugno 2003 dal Censis appare evidente che il consumo “critico” o intelligente si va configurando come un fenomeno sempre più esteso; il 50,5 % degli italiani ha acquistato, nell'ultimo anno, prodotti dopo aver verificato che non inquinano, che per la loro produzione non siano stati impiegati minori e siano stati rispettati i diritti dei lavoratori. Inoltre, il 40,5% ha evitato di comprare prodotti dopo averne verificato la provenienza da parte di aziende che reputava avere comportamenti non etici e il 14,2%, è “passata dalle parole ai fatti”, partecipando, in diverse forme, a campagne di boicottaggio verso aziende che riteneva non avere comportamenti etici. Tali dati indicano il diffondersi di una logica di progressiva responsabilizzazione individuale anche nell'atto di acquisto che, come visto, si esprime in comportamenti sempre più definiti e concreti. La decisione di acquisto, oggi, non è più determinata esclusivamente da fattori di convenienza economica, di piacere personale o di esperienza pregressa ma si tiene sempre più conto di ciò che c'è dietro, ovvero di ciò che l'azienda rappresenta, comunica, promette ma, soprattutto, fa.

Secondo i dati di “CSR Monitor”, elaborati dal Censis, emerge una pressante richiesta affinché le imprese operino nell'interesse della collettività; se nel 1999 il 36% degli italiani dichiarava importante la responsabilità sociale come elemento di valutazione di un'azienda, in soli due anni si è passati al 62%.

Di conseguenza, le imprese, per essere competitive nel mercato odierno, devono mostrare il loro impegno ad attuare una politica di *Corporate Social Responsibility* (CSR) non solo a livello di strategia e di organizzazione, bensì devono adoperarsi al fine di renderla parte integrante della *mission* aziendale.

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è definita, nel Libro Verde della Commissione dell'Unione Europea, come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate (...) Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili ma, anche, andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate”. Tale definizione evidenzia, in modo particolare, il ruolo dell'azienda nei confronti degli *stakeholders*. In riferimento alla teoria degli *stakeholders*⁵, che considera l'impresa al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali, attive relazioni di scambio, di informazione e di rappresentanza, sono necessarie due considerazioni.

Il concetto di *stakeholders* era originariamente riferito solo a coloro che avevano interessi diretti nella vita d'impresa e, solo successivamente, ha assunto un significato più ampio, fino a comprendere tutti coloro che possono esercitare un'influenza sulle decisioni aziendali. Rientrano,

⁵ «A stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by the achievement of a corporation's purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation». FREEMAN R.E., *Strategic Management*, p. 55.

dunque, tra gli *stakeholders* i lavoratori, i fornitori, i finanziatori, i clienti, le istituzioni, gli ambientalisti, le associazioni dei consumatori, i sindacati, i dipendenti, i concorrenti, i fornitori e i gruppi politici. Oggi, questo gruppo di interlocutori, si allarga nuovamente fino a comprendere l'intera comunità, destinataria dell'operato aziendale e capace anch'essa, di incidere sul comportamento dell'impresa.

Inoltre, la teoria sostiene la necessità di soddisfare gli interessi di tutti i partecipanti e in tal senso l'inserimento di valori etici, a fianco di quelli imprenditoriali, consentirebbe la costruzione di un rapporto fiduciario con tutti gli *stakeholders* e un generale miglioramento della reputazione d'impresa.

Un approfondito contributo sull'evoluzione delle politiche imprenditoriali e sul rispettivo ampliamento delle responsabilità d'impresa ci viene offerto da Baccarani e Giaretta (2000) che, unitamente a quanto espresso da Meandri e Zamagni (2001) sull'evoluzione del ruolo del consumatore, consentono di definire un quadro completo del processo evolutivo in corso nel rapporto tra l'azienda e i propri *stakeholders*.

Nella figura 1 è riportata una sintesi circa l'evoluzione dell'orientamento strategico d'impresa e le conseguenze di tale evoluzione sulla concezione del marketing, sul ruolo del consumatore, sul comportamento richiesto all'impresa e sui destinatari della responsabilità sociale.

Baccarani e Giaretta (2000) nella loro analisi hanno sottolineato che, nella fase cosiddetta di “orientamento comunitario”, l'indirizzo di marketing diventa quello di farsi carico, oltre che delle responsabilità aziendali connesse alle proprie attività, di un impegno spontaneo verso i temi sociali. Meandri e Zamagni (2001) propongono un'analisi della tendenza evolutiva che riguarda il consumatore: un ruolo che si è evoluto da consumatore *utente*, con la sola opzione di “protesta”, a consumatore *cliente*, che ha la libertà di scegliere, a consumatore *cittadino*, che, non soltanto ha la possibilità di scegliere tra il prodotto A o B, ma pretende di conoscerne i criteri di produzione. L'ultima fase è quella del consumatore *persona*, in cui il cliente non solo decide di acquistare ma anche di volere rispetto, lealtà, cura dell'ambiente e delle persone che lavorano ed è inoltre possibile che egli decida di non acquistare.

Nell'ultima fase di tale processo, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa si evolve fino a trasformarsi in un nuovo modello definito *Corporate Social Commitment*, in cui si richiede all'impresa, non solo di avere una condotta nel rispetto dei principi etici, ma anche di avere comportamenti proattivi sulla CSR e un coinvolgimento diretto nelle politiche sociali⁶.

Il *Corporate Social Commitment* rappresenta un modello di comportamento per cui le imprese, che vi aderiscono, scelgono volontariamente di rispondere alle esigenze informative dei diversi *stakeholders* e dimostrano la loro capacità effettiva di sviluppare nel mercato e sul territorio politiche sociali attive.

In riferimento a questo nuovo modello imprenditoriale si inserisce il valore strategico delle attività di *corporate giving*, capace di contribuire al benessere sociale da una parte e di perseguire fini di business dall'altra.

⁶ In particolare, nel progetto di ricerca dell'Università Bocconi, “Proposta per uno standard CSR-SC” si definiscono le linee guida per uno standard di valutazione della *Corporate Social Responsibility* e del *Corporate Social Commitment*. Nel progetto viene proposto un sistema di valutazione articolato su due livelli: ad un primo step lo standard prevede un *management system*, secondo la logica ISO, in cui il *social statement* è facoltativo, mentre per le imprese che intendono andare oltre la CSR e dimostrare un forte *Social Commitment*, è possibile prevedere l'istituzione di un sistema premiale, supportato dal Governo, a cui potranno partecipare solo le aziende che svilupperanno politiche attive nei diversi campi sociali. Nel progetto viene presentata l'impostazione sia dello standard per il livello CSR che SC. In particolare per quanto riguarda il livello SC è stato individuato un *framework* contenente un set di indicatori, in accordo con le categorie di *stakeholders*: 1) risorse umane, 2) soci/azionisti/comunità finanziaria, 3) clienti, 4) fornitori, 5) partner finanziari, 6) stato, enti locali, pubblica amministrazione e 7) comunità. Inoltre, è opportuno sottolineare che il set di indicatori per la valutazione delle azioni a favore della comunità è composto da: 1) *corporate giving*, 2) apporti diretti nei diversi ambiti di intervento, 3) gestione dell'ambiente, 4) relazione con i mezzi di comunicazione, 5) comunità virtuale e 6) corruzione.

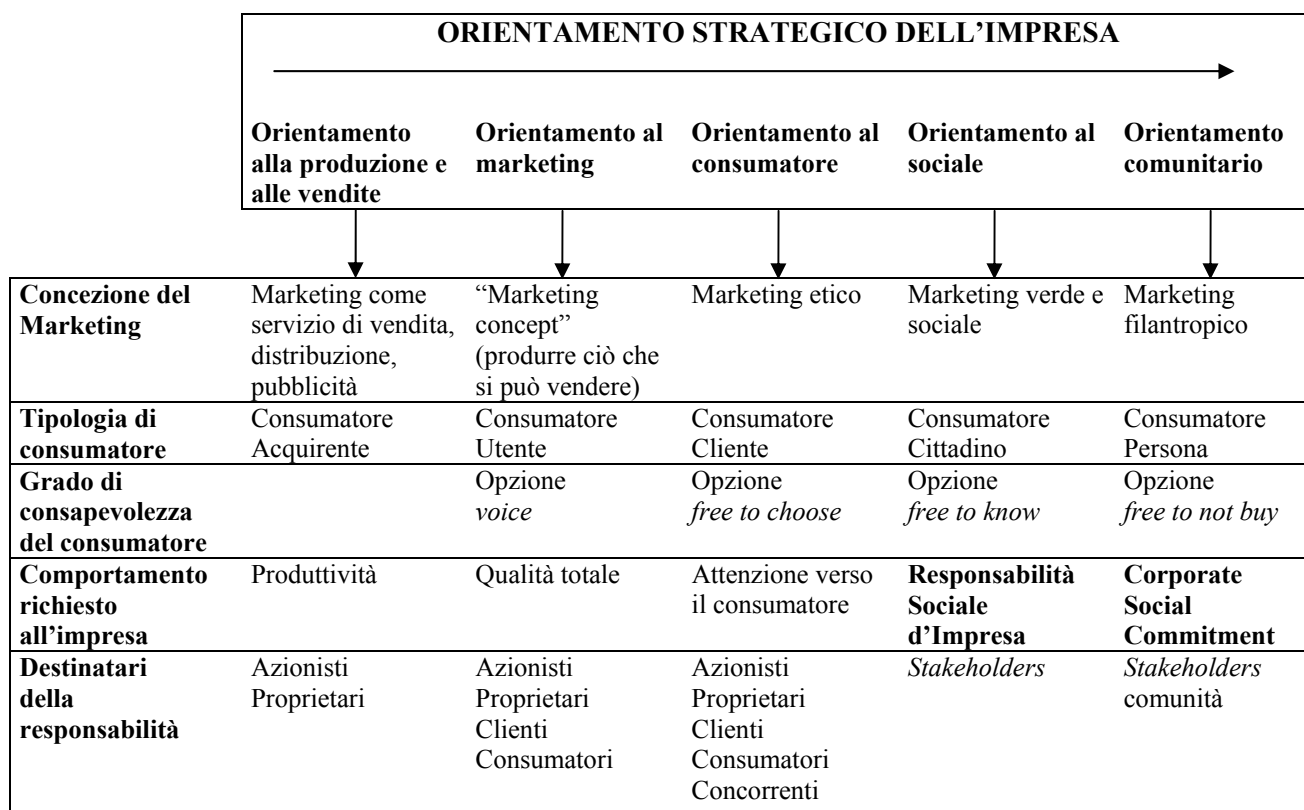


Figura 1 - L'allargamento delle responsabilità d'impresa.

2 Classificazione dei modelli di corporate giving

I primi programmi di *corporate giving*⁷ furono realizzati negli Stati Uniti, dove dal 1950 ad oggi, si è assistito ad un'evoluzione continua, soprattutto riguardo alle modalità di intervento a sostegno di una causa sociale e alle motivazioni all'origine di tali azioni⁸.

Oggi, esistono numerose modalità con cui l'azienda può contribuire ad una causa sociale, e il *corporate giving* ha assunto varie forme al fine di consentire un'integrazione tra obiettivi etici ed imprenditoriali. Di seguito sono descritte brevemente, alcune delle principali modalità di *corporate giving* più diffuse.

⁷ Il termine *corporate giving* è utilizzato a volte in letteratura anche come sinonimo di *corporate philanthropy*. In questa sede, per maggiore chiarezza, riteniamo opportuno utilizzarlo come concetto che comprende tutte le forme di donazione aziendale, facendo riferimento a quanto espresso da D. Burlingame, direttore esecutivo del Center on Philanthropy dell'Università dell'Indiana, nell'editoriale della rivista *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*: "This new paradigm of corporate giving recognizes multiple forms of giving by companies as vehicles for both business goals and social goals".

⁸ Per maggiori approfondimenti sull'evoluzione delle strategie di *corporate giving* negli Stati Uniti si rinvia a MCALISTER D.T., FERREL L., *The role of strategic philanthropy in marketing strategy*, in "European Journal of Marketing", vol. 36, n. 5/6, 2002; VARADARAJAN P.R., MENON A., *Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy*, in "Journal of Marketing", Luglio, 1998; MORRIS R.I., BIEDERMAN D.A., *How to give money intelligently*, in "Harvard Business Review", vol. 63, Nov./Dic., 1985 e FRY L.W., KEIM G.D., MEINERS R.E., *Corporate contributions: altruistic or for-profit?*, in "Academy of Management Journal", vol. 25, n. 1, 1982.

Corporate philanthropy o strategic corporate philanthropy

Per *corporate philanthropy* si intende una donazione di pura beneficenza da parte di un'azienda, generalmente a favore di un'organizzazione *non profit*, eseguita senza alcuna finalità per l'impresa (Ireland & Johnson, 1970). In passato, soprattutto nella realtà economica degli Stati Uniti, molte aziende hanno contribuito in modo significativo al benessere della loro comunità, supportando e finanziando progetti di organizzazioni *non profit*, prescindendo dai fini imprenditoriali.

Oggi la donazione effettuata da un'azienda è, nella maggior parte dei casi, parte integrante di una più ampia strategia imprenditoriale e l'obiettivo dell'azienda è quello di bilanciare “altruistic giving with strategic donation” (Weld, 1998, p. 5). Per identificare questo nuovo ambito della filantropia aziendale, sono stati introdotti termini quali ad esempio *strategic corporate philanthropy* o *global corporate philanthropy* (Collins, 1993, p. 46) con tali espressioni ci si riferisce al supporto offerto da parte di un'azienda ad una causa sociale o ad un ente *non profit*, attraverso un puro contributo monetario diretto. E' la forma più semplice di *corporate giving*, non necessita di un accordo tra le parti e l'obiettivo principale per l'impresa è quello di dimostrare la propria responsabilità sociale ed accrescere la propria reputazione verso gli *stakeholders*.

Molte aziende, soprattutto multinazionali, che hanno raggiunto elevati livelli di *Corporate Social Responsibility*, piuttosto che sostenere organizzazioni *non profit* esterne, hanno istituito una propria fondazione a sostegno di cause sociali o ambientali in linea con i valori e la *mission* aziendale. Per esempio Adecco, società di lavoro temporaneo, ha scelto di sviluppare, attraverso la Fondazione Adecco, politiche attive nei confronti delle “fasce più deboli”, in particolare per i disoccupati di lunga durata, gli over 40, le persone disabili, le donne con carichi di famiglia e gli atleti che hanno terminato la carriera agonistica.

Sponsorship o sponsorizzazioni sociali

Un'altra forma di *corporate giving* è la sponsorizzazione sociale intesa come il supporto fornito ad un'organizzazione *non profit* in termini di risorse (finanziarie, organizzative e manageriali) per la realizzazione di iniziative di raccolta fondi o di sensibilizzazione verso tematiche sociali.

Per esempio, AVON Cosmetics sostiene la Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori, sponsorizzando l'iniziativa di raccolta fondi “AVON Running”, circuito internazionale di corsa su strada per sole donne.

Cause related marketing

Il primo programma⁹ di *cause related marketing* (CRM) è stato realizzato nel 1983 dalla *business unit* Travel-Related Services di American Express, in occasione di un progetto a supporto del restauro della Statua della Libertà. In tale circostanza American Express promise di donare un penny per ogni transazione effettuata attraverso le carte di credito e un dollaro per ogni nuova carta registrata nei primi tre mesi del 1983. I risultati furono sorprendenti, American Express registrò un incremento del 28% nell'uso delle carte di credito rispetto allo stesso periodo del 1982 e un notevole incremento delle nuove adesioni. Il contributo che American Express diede a Ellis Island Foundation, per il restauro della Statua della Libertà, fu di 1.7 milioni di dollari.

Il *cause related marketing*, viene definito dalla maggior parte della letteratura internazionale come un'attività d'impresa a supporto di una causa sociale in cui la donazione, da parte dell'azienda, è subordinata all'acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore. Nel paragrafo 5.1 si approfondiranno le definizioni presenti in letteratura e le caratteristiche di questo specifico programma di *corporate giving*.

⁹ In realtà, si precisa che la prima azione di marketing a supporto di una causa sociale (anche se non si trattava propriamente di CRM) fu realizzata nel 1887 da Lord William Hesketh Lever. Attraverso un *coupon* inserito nella confezione del sapone Sunlight, diede la possibilità ai consumatori di indicare la propria preferenza riguardo l'istituto di beneficenza a cui l'azienda avrebbe poi destinato £200 (Fonte: www.portsunlight.org.uk).

Licensing o concessione del logo

E' la concessione da parte dell'organizzazione *non profit* del proprio marchio in cambio di un corrispettivo stabilito. In questo caso, la donazione non è connessa al volume delle vendite, così come avviene nelle iniziative di CRM. In genere, prevede un accordo tra le parti in cui si stabilisce l'importo della donazione e le conseguenti modalità di utilizzo del logo (ad es. sul packaging di un singolo prodotto o di una linea di prodotti, sulle campagne pubblicitarie ecc...).

Joint promotion o joint fund raising

La *joint promotion* è una forma molto simile alla sponsorizzazione e comprende un trasferimento di risorse dall'azienda all'organizzazione *non profit*. L'operazione si incentra sull'utilizzo del prodotto come mezzo per la trasmissione del messaggio o della causa sostenuta dall'ente *non profit*. Operazioni di questo genere sono, per esempio, l'offerta da parte di alcune aziende editoriali ad inserire opuscoli informativi in allegato a riviste e quotidiani.

In questo tipo di partnership, dunque, l'azienda non sostiene la causa attraverso un contributo economico diretto, ma offre la sua disponibilità a veicolare il messaggio per la raccolta fondi. L'azienda può scegliere se contribuire esclusivamente con la diffusione del messaggio o partecipare anche ai costi di produzione del materiale necessario (stampa pieghevoli, pubblicità ecc...).

Un'attività simile è il *joint fund raising*, mediante la quale, l'azienda garantisce il sostegno alla causa *non profit* ponendosi come intermediario tra i propri clienti e l'azienda *non profit*. Questa tipologia di attività è realizzata, principalmente, da aziende fornitrici di servizi. Per esempio, molte banche si impegnano ad esporre i pieghevoli per la raccolta fondi presso gli sportelli bancari delle proprie filiali. Un altro esempio è il progetto “Change for Good”, realizzato dall'UNICEF, grazie alla partnership con alcune compagnie aeree, in cui, il personale di bordo invita i passeggeri a donare all'UNICEF le monete straniere che rimangono di ritorno da un viaggio. In questo caso le compagnie aeree si offrono come intermediari per la raccolta fondi e partecipano alla gestione operativa della campagna.

Concorsi a premio e raccolte punti

Iniziative di *corporate giving* possono essere realizzate anche attraverso raccolte punti, inserendo nel catalogo dei prodotti della raccolta punti anche una donazione a favore di un'organizzazione *non profit*, oppure organizzando concorsi a premio la cui partecipazione è subordinata ad una donazione. Per esempio, i titolari di CartaSi accumulano automaticamente punti ad ogni acquisto effettuato tramite la carta di credito e, al raggiungimento di un determinato punteggio, possono decidere di destinare il corrispettivo in danaro dei punti accumulati ad un'organizzazione *non profit*.

Volunteer program o time per charity

Sono programmi di *corporate giving* che prevedono il coinvolgimento del personale interno dell'azienda. Attraverso una comunicazione istituzionale l'impresa invita i suoi dipendenti a dedicare alcune ore di lavoro all'attività di volontariato. Le ore di lavoro sono comunque retribuite da parte dell'azienda promotrice dell'iniziativa.

Recentemente, la Computer Associates Italia ha lanciato un'iniziativa di questo genere consentendo, ai dipendenti, di dedicare alcune ore al volontariato, presso centri e associazioni che aiutano i bambini senza dover rinunciare alla retribuzione.

Payroll giving

Il *payroll giving* è un programma di promozione della raccolta fondi rivolto al personale interno. In questo caso, l'azienda si fa portavoce nel raccogliere le offerte dei dipendenti che possono scegliere o di effettuare una donazione mensile o di donare una o più ore di permesso retribuito.

No gadget promotion

Un'altra modalità per offrire un contributo a favore di una causa sociale è quello di sostituire i regali di Natale o i gadget che normalmente vengono realizzati in occasione di un evento aziendale con una donazione a favore di un'organizzazione *non profit*.

3 Il corporate giving nel contesto europeo: alcuni dati¹⁰**3.1 Il comportamento delle aziende**

Dall'analisi delle ricerche condotte negli ultimi anni dai principali istituti di ricerca, emerge con grande chiarezza l'incremento del numero delle aziende impegnate in una causa sociale. Se nel 2000 il 44% delle aziende italiane ha realizzato iniziative a carattere sociale (Experian, 2001) nel 2001 si è passati al 93% (Avanzi, 2002). Questa tendenza positiva è evidente non solo nel numero delle imprese che investe nel sociale, ma anche nell'ammontare dell'investimento in campagne di comunicazione. Infatti, nella recente indagine elaborata dalla Nielsen (2003) emerge che nel periodo Gennaio-Maggio 2003, rispetto allo stesso periodo del 2002, gli annunci pubblicitari per iniziative di CRM hanno avuto un incremento del 95,6% (passando da 2.589 nel 2002 a 5.063 nel 2003) e l'investimento lordo ha avuto un incremento del 28,7% (passando da 24.309 mila euro del 2002 ai 31.291 mila euro del 2003).

Anche in Europa l'atteggiamento delle imprese riguardo le iniziative di *corporate giving* è sicuramente positivo; già nel 1998 in Gran Bretagna il 59% delle aziende aveva realizzato iniziative di marketing sociale e l'81% dei manager erano concordi nell'affermare che le aziende hanno il compito di supportare una causa sociale.

Per quanto riguarda le modalità con cui le aziende si attivano a supporto di una causa sociale dall'indagine Experian emerge che, nel 2000, la modalità di intervento più comune è stato il contributo economico diretto per la realizzazione di un progetto (73%). Oltre a questa modalità si è riscontrata una certa tendenza a realizzare il progetto "sociale" attraverso propri prodotti (12%) e a dare un contributo creativo nell'ideazione di un progetto (10%). Nel 2002 tale tendenza è stata confermata: sul totale di aziende impegnate socialmente, il 65,5% ha effettuato donazioni, il 42% ha contribuito con il volontariato d'impresa, il 53,6% hanno portato avanti iniziative di marketing sociale (sponsorizzazioni di manifestazioni culturali e sportive e advertising sociale) e il 22% hanno fatto acquisti solidali (Censis, 2003).

Relativamente alle motivazioni che spingono le imprese a realizzare iniziative di *corporate giving* nell'indagine condotta da Pitteri, Picucci e Villani (2001) emergono tra gli obiettivi principali: attenzione ai valori sociali e culturali (21,6%), relazioni esterne (20%), valorizzazione sociale e culturale (10,5%), posizionamento etico dei comportamenti aziendali (11%); risultano invece molto bassi i motivi di pubblicità (8%), differenziazione (4,5%) e comunicazione interna (1%). Leggermente differenti sono i risultati emersi dell'indagine da Avanzi nel 2001, in cui emergono tra gli obiettivi principali: contribuire allo sviluppo sociale (67%), dimostrare la Responsabilità Sociale d'Impresa (67%) e valorizzare l'identità aziendale (52%)

Confrontando i dati relativi alle imprese italiane con quanto emerso dall'indagine realizzata in Gran Bretagna (Business in the Community, 2001) si notano alcune interessanti differenze. Infatti, gli obiettivi principali espressi dai 437 manager inglesi sono stati: migliorare la reputazione

¹⁰Per maggiori approfondimenti si vedano le seguenti ricerche: CENSIS, *La produzione di capitale sociale*, 2003; AVANZI, *Il corporate giving: indagine sul comportamento delle grandi imprese italiane*, 2002; DOXA, *Imprese, consumatori e solidarietà*, 2002; EURISKO, *I consumatori italiani e la responsabilità sociale delle imprese*, 2002; NIELSEN MEDIA RESEARCH, *Cause Related Marketing*, 2002; IPSOS EXPLORER, *Gli italiani e il cause related marketing*, 2002; PITTERI D., PICUCCI S., VILLANI R.M., *Cause Related Marketing*, FrancoAngeli, Milano, 2002; EXPERIAN RESEARCH, *L'impegno sociale delle aziende in Italia*, 2001; BUSINESS IN THE COMMUNITY, *The corporate survey II*, 2001 e MORI, *Sondaggio sulla percezione dei problemi relativi alla popolazione del mondo*, 2000.

dell'azienda/brand (75%), dimostrare i valori dell'azienda/brand (62%), motivare il personale interno (54%), relazioni esterne (51%).

Per quanto riguarda invece la fase di monitoraggio e valutazione delle iniziative, da una ricerca¹¹ condotta nel 2001 in Italia è emerso che, anche se le aziende non effettuano valutazioni specifiche sull'influenza delle azioni di marketing sociale sui fattori di vendita e comunicazione, l'immagine e l'impatto sul pubblico è in ogni caso analizzato. L'efficacia dell'azione è valutata principalmente attraverso la rassegna stampa (34%) e la raccolta di informazioni di tipo qualitativo (29%) come per esempio le reazioni di opinion leader, il grado di apprezzamento tra gli interlocutori privilegiati, i focus group.

Emerge comunque, in generale, la difficoltà da parte delle aziende nel valutare adeguatamente le operazioni di marketing sociale; infatti il 26% delle aziende intervistate indica il monitoraggio dei risultati tra le maggiori difficoltà di gestione del progetto (Avanzi, 2002).

Anche per quanto riguarda la Gran Bretagna l'indagine condotta da “Business in the Community” ha rivelato che vi è un netto scostamento tra i metodi di valutazione utilizzati dalle aziende e quelli che invece vorrebbero utilizzare. Infatti i metodi utilizzati sono i seguenti: copertura media (63%), *image tracking* (33%), utilizzo e attitudine del consumatore (28%), analisi dei dati di vendita (31%), indagini sulla soddisfazione del personale (27%) e indagini sulla soddisfazione del cliente (21%). Quelli che invece vorrebbero utilizzare sono i seguenti: *image tracking* (67%), copertura media (62%), utilizzo e attitudine del consumatore (48%), indagini sulla soddisfazione del personale (44%), indagini sulla soddisfazione del cliente (42%) e dati di vendita (40%)..

3.2 L'atteggiamento dei consumatori

Per quanto riguarda l'atteggiamento dei consumatori nei confronti della responsabilità sociale d'impresa è evidente una posizione favorevole da parte degli italiani, e tale posizione è condivisa anche a livello europeo. Una ricerca condotta nel 2000 su tutto il territorio europeo dall'istituto di ricerca MORI, ha evidenziato che il 61% degli intervistati si descrive come attento alle tematiche ambientali e sociali, il 64% crede che la responsabilità di supportare cause sociali appartenga sia alle grandi aziende che al governo e il 58% crede che l'industria e il commercio non prestino abbastanza attenzione alla propria responsabilità sociale.

Per quanto riguarda l'Italia, l'82% della popolazione è favorevole alla partecipazione delle imprese alla soluzione dei problemi sociali (Ipsos Explorer, 2002) e il 75% si ritiene molto e abbastanza favorevole alle aziende che sostengono cause di solidarietà (Doxa, 2002). Nel tempo però, è leggermente in calo, ma in modo regolare, la percentuale di italiani molto favorevoli all'intervento delle aziende nelle cause sociali. I molto favorevoli erano il 40% nel luglio 2001 e nel novembre 2002 sono scesi al 32%. Ciò non significa che cresca l'area di contrari ad un ruolo attivo delle aziende nella solidarietà, quanto piuttosto che gli italiani, proprio perché stanno diventando più sensibili al tema dell'azione solidale delle aziende, stanno diventando a questo proposito più “esigenti”. L'idea che alcune aziende possano finanziare cause umanitarie perché hanno responsabilità dirette nei problemi di alcuni paesi del terzo mondo è diffusa (lo crede vero il 64% degli intervistati), anche se ciò non sembra condizionare il giudizio positivo sul contributo sociale delle aziende.

In sintesi, dalle ricerche emerge che non è più sufficiente che un'azienda sostenga finanziariamente una causa per avere un'immagine positiva ma, è importante che questo impegno sia coerente con l'operato complessivo dell'azienda, e non mirato a coprire sue responsabilità sociali. Il contributo dell'azienda a cause sociali, per trasformarsi in una efficace leva di comunicazione, deve essere, oltre che coerente con l'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti, e indirizzata al giusto target di popolazione, parte integrante di una condotta aziendale etica nel lungo periodo.

¹¹ PITTERI D., PICUCCI S., VILLANI R.M., 2002.

Anche le ricerche condotte da Ipsos-Explorer confermano questi dati; le iniziative di marketing sociale incontrano il favore del pubblico nel 76% dei casi. Gli intervistati ritengono, infatti, che azioni di *corporate giving* sono vantaggiose perché realizzano benefici per l'impresa e la causa sostenuta e rappresenta una modalità positiva per finanziarla; mentre il 21% evidenzia gli aspetti negativi affermando che il marketing sociale è un modo distorto di fare pubblicità ed è una commercializzazione che tende a svilire la causa.

Si ottengono indicativamente gli stessi risultati quando la domanda è relativa alle imprese che svolgono attività di marketing sociale; il 35% dei consumatori ritiene che, a sostenere cause sociali, siano le imprese più evolute e moderne, il 35% le imprese che si comportano secondo normativa ed etica, il 22% le imprese che devono farsi perdonare qualcosa.

Un altro fattore importante che le ricerche hanno analizzato è se e quanto, un atteggiamento socialmente responsabile da parte di un'impresa, possa incidere sul comportamento di acquisto del consumatore, ed in che misura. Alla domanda “durante la decisione d'acquisto di un prodotto o servizio, quanto è importante che l'azienda dimostri un alto livello di CSR?” la percentuale del campione che ha risposto “molto importante” è passata dal 24% al 44%, e la percentuale del campione che ha risposto “abbastanza importante” è passata dal 46% al 42% (confronto 1997-2002, MORI, 2002). Dalle ricerche emerge, dunque, la crescita di importanza che viene attribuita alla *Corporate Social Responsibility*, come fattore di valutazione durante il processo d'acquisto.

Inoltre, numerose ricerche evidenziano il ruolo chiave delle iniziative di *cause related marketing* nel comportamento d'acquisto: se in Gran Bretagna 9 consumatori su 10 hanno acquistato prodotti associati ad un causa sociale (Business in the Community, 2002) altre ricerche¹² hanno dimostrato che in Spagna l'87% dei consumatori sono disposti a pagare un prezzo superiore per acquistare prodotti connessi ad iniziative di CRM, mentre in Italia lo afferma il 72% degli intervistati e nei Paesi Bassi il 50% degli intervistati.

4 I vantaggi del corporate giving per le organizzazioni non profit

I programmi di *corporate giving* hanno portato vantaggi notevoli anche alle organizzazioni *non profit* che, oggi, possono godere di un supporto maggiore e di nuove fonti di finanziamento.

L'analisi dei dati relativi alla raccolta fondi e alle attività di co-marketing realizzate dal Terzo Settore delinea con maggiore chiarezza la tendenza positiva in corso riguardo il coinvolgimento delle aziende nel sociale.

Infatti, analizzando l'attività di raccolta fondi dell'Azienda Ospedaliera Meyer è evidente l'incremento del numero delle imprese donatrici nel periodo dal 1997 al 2002 (figura 2).

Anche per quanto riguarda le attività di raccolta fondi *corporate* intraprese dal Comitato Italiano per l'UNICEF i risultati sono estremamente positivi, infatti, dal 2002 al 2003 il numero delle partnership per iniziative di co-marketing è cresciuto del 30%. Inoltre, un incremento positivo si è avuto anche per quanto riguarda l'iniziativa “Natale Aziende”, che coinvolge le imprese in un programma di sostituzione dei regali aziendali con una donazione a favore dell'UNICEF, ed ha consentito di raccogliere circa 1,5 milioni di euro nel 2002. I risultati, relativi al numero delle aziende che hanno aderito all'iniziativa dal 1997 al 2002, sono mostrati nella figura 3.

¹² Si veda CSR EUROPE, *Cause Related Marketing*, 2000.

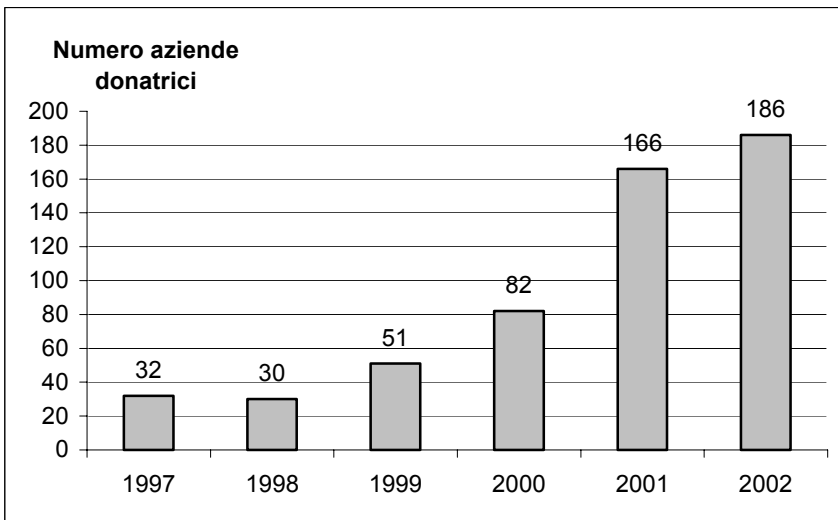


Figura 2 - L'attività di raccolta fondi *corporate* dell'Azienda Ospedaliera Meyer
 Fonte: l'attività di raccolta fondi 2002 del Meyer: analisi e indicazioni
 (Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Scienze Aziendali)

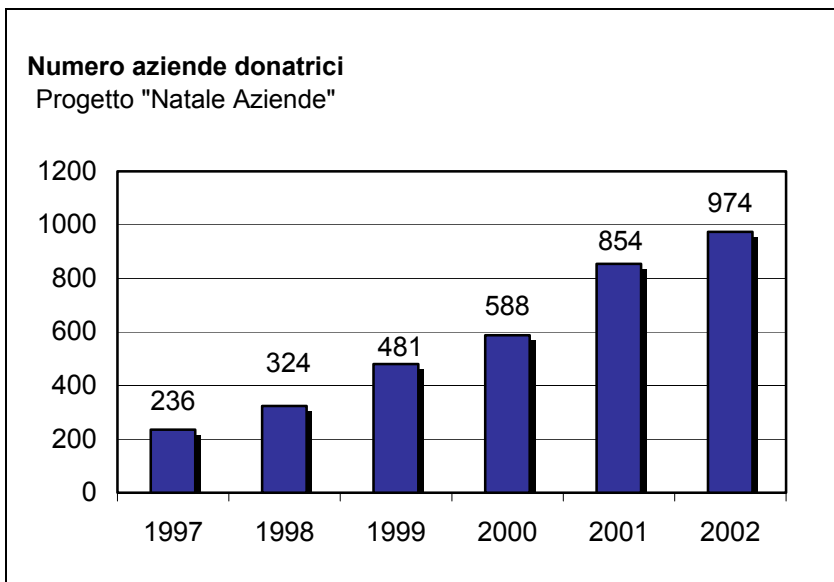


Figura 3 - L'attività di raccolta fondi dell'UNICEF – Iniziativa "Natale Aziende"
 Fonte: dati UNICEF

Le iniziative di marketing sociale sono state accolte con estremo favore da parte delle organizzazioni *non profit* che possono ottenere da tali iniziative numerosi vantaggi, tra cui:

- possibilità di attivare programmi di raccolta fondi caratterizzati da costi di realizzazione ridotti. Questo perché, da una parte l'azienda può contribuire alla copertura dei costi, dall'altra, perché consente di ideare nuove forme e modalità di *fund raising* caratterizzate da un costo per contatto ridotto (per es. rispetto al tradizionale *direct mail* postale);
- possibilità di sfruttare nuovi canali di comunicazione;
- per quanto riguarda le organizzazioni *non profit* poco note, le iniziative di co-marketing con le aziende consentono di incrementare la *brand awareness* e promuovere la propria causa sociale;

- relativamente invece alle organizzazioni *non profit* che godono di un'ampia notorietà¹³, si presenta il vantaggio di creare partnership attraverso iniziative di *licensing*, ottenendo un contributo per la concessione del logo;
- consente di incrementare il database dei donatori e dei potenziali donatori;
- consente di raggiungere nuovi target (soggetti normalmente meno sensibili alle tematiche sociali e meno propensi ad effettuare donazioni);
- possibilità di utilizzare le competenze manageriali di gestione del settore *profit* ed acquisirne le metodologie.

In linea di massima, ogni organizzazione *non profit* deve far riferimento ad una regolamentazione, stabilita dall'ente stesso, riguardo le tipologie di aziende con cui può, o non può, intraprendere iniziative di *co-marketing*. Tali direttive vengono stabilite al fine di evitare che l'organizzazione intraprenda accordi con aziende che potrebbero compromettere la propria reputazione dell'ente.

Sarebbe estremamente dannoso per un ente *non profit*, sia che esso operi a livello nazionale che internazionale, realizzare una *partnership* con aziende che hanno, o che hanno avuto nel passato, un comportamento non in linea con i valori portati avanti dall'organizzazione e che violano codici di condotta etici o internazionali¹⁴.

Per quanto riguarda l'UNICEF, i criteri di selezione delle aziende stabiliti a livello internazionale sono i seguenti:

- non deve avere in alcun modo coinvolgimento nell'industria degli armamenti (dalla manifattura, alla distribuzione, a qualunque altro componente secondario di armi);
- non deve essere produttrice di latte in polvere o sostitutivi del latte materno;
- non deve impiegare manodopera minorile in nessuna delle fasi di produzione e deve rispettare le normative sul lavoro;
- non deve essere coinvolta nello sfruttamento di individui o nazioni (pornografia, frode, corruzione e attività criminali);
- non deve essere coinvolta negli ultimi tre anni in una violazione di sanzioni delle Nazioni Unite;
- non più del 10% delle sue entrate annuali deve provenire dalla manifattura, vendita o distribuzione di alcool, tabacco o dal gioco (escluse le lotterie dello stato);
- non deve essere stata dichiarata colpevole di abusi ambientali o gravemente implicata in problemi di inquinamento e degrado ambientale, e non deve essere coinvolta nell'industria nucleare.

5 Una tipologia di corporate giving: il cause related marketing

5.1 Le diverse definizioni del cause related marketing

La prima definizione del termine *cause related marketing* è stata proposta dagli studiosi Varadarajan e Menon nel 1988, al fine di fare chiarezza sul significato del termine, che fino a quel momento era stato utilizzato indistintamente sia per indicare l'attività di *sales promotion* legata ad una causa sociale, sia come sinonimo di attività di sponsorizzazione per una causa sociale.

Gli autori hanno individuato come caratteristica primaria del CRM la connessione tra la donazione e la transazione di un bene o servizio definendo 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” (Varadarajan e Menon, 1988).

¹³ In Italia le organizzazioni *non profit* più note sono la Caritas (82%), l'UNICEF (82%), Telefono Azzurro (80%), WWF (70%), A.I.R.C. (70%). Fonte: DOXA, 2002.

¹⁴ Ad esempio il Codice Internazionale OMS/UNICEF.

Sulla base della definizione proposta dagli autori si evince che il *cause related marketing*: 1) è uno strumento che ha come principale obiettivo la promozione delle vendite, 2) prevede l'utilizzo di tecniche di marketing per sostenere una causa sociale, 3) prevede che la donazione sia subordinata alla transazione e richiede la partecipazione del consumatore.

Tutta la letteratura prodotta negli anni successivi ha continuato a far riferimento a questa definizione originaria e attualmente, vi è una discreta coerenza riguardo l'utilizzo del termine in tutte le fonti provenienti dagli Stati Uniti¹⁵.

Un'ulteriore definizione ci viene proposta da Goodwill (1999)¹⁶, il quale afferma che “il *cause marketing* necessita di un accordo tra un'organizzazione *profit* ed una *non profit*. Tale accordo è basato sulla massimizzazione dei benefici per entrambe le parti. Gli obiettivi che l'azienda intende perseguire sono: 1) associare il proprio prodotto ad una buona causa per migliorare la sua immagine verso un particolare segmento di mercato, 2) promuovere l'immagine dell'impresa come entità impegnata nel sociale e quindi responsabile verso un più ampio segmento di mercato, 3) ottenere un incremento del profitto grazie all'aumento della propria quota di mercato nel segmento target”.

La definizione proposta da Goodwill ha evidenziato la “partnership” come uno degli elementi fondamentali alla base dei programmi di CRM e in secondo luogo ha introdotto tra gli obiettivi anche quelli di “immagine” e “ampliamento della quota di mercato”.

Nel contesto europeo il termine *cause related marketing* è stato utilizzato con un significato più ampio. In particolare, la definizione proposta dall'organizzazione “Business in the Community” amplia i confini tracciati nella definizione originaria interpretando il CRM come “un'attività commerciale in cui le imprese, le organizzazioni *non profit* o le cause di utilità sociale, formano una partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente vantaggio”. La stessa definizione è proposta anche da S. Adkins (1999), che descrive il CRM come un'attività aziendale volta ad utilizzare tecniche strategiche e risorse economiche del marketing per supportare una causa sociale e allo stesso tempo promuovere obiettivi di business. L'autrice sostiene, infatti, che interpretare il CRM come un programma connesso strettamente alle vendite è limitativo e lo equipara ad un'attività troppo commerciale.

In realtà, secondo l'autrice, l'attività di sponsorizzazioni, *direct mail*, pubblicità sono tutti aspetti che fanno parte del *cause related marketing*. L'unico elemento veramente distintivo del CRM è la connessione tra i fini di business ed una causa sociale. Il tal senso, il termine ha assunto un significato più ampio fino ad abbracciare tutte le attività di *corporate giving*, che coinvolgono il marketing dell'azienda.

In sintesi, nella definizione proposta dall'organizzazione Business in the Community si possono individuare le seguenti caratteristiche distintive del *cause related marketing*:

- è un'attività di marketing che ha il fine di integrare obiettivi di business e obiettivi di solidarietà;
- è caratterizzata da una partnership e quindi da un accordo formale tra un'organizzazione *profit* e un ente *non profit*;
- gli obiettivi di marketing non si limitano all'incremento delle vendite ma possono essere anche di medio e lungo termine.

¹⁵ A tal riguardo si veda ad esempio il contributo di Polonsky e Speed (2001) in cui gli autori, facendo riferimento alla definizione proposta da Varadarajan e Menon, sottolineano come, nei programmi di *cause related marketing*, la donazione è subordinata ad una specifica azione del consumatore e l'ammontare della donazione è variabile in quanto è legata al volume delle vendite. Inoltre aggiungono che i programmi di CRM essendo considerati come strumenti di promozione, hanno un effetto a breve termine sulle vendite ma possono incidere anche sull'immagine del brand (File e Price, 1998; Stipp e Schiavone, 1996). Anche AcAlister e Ferrell (2002) nell'analizzare le differenze tra *strategic philanthropy*, *sponsorship* e *cause related marketing* sottolineano come quest'ultimo strumento sia legato all'attività di promozione delle vendite e consente di perseguire principalmente obiettivi a breve termine.

¹⁶ Si precisa che la definizione riportata da Goodwill nel suo articolo *Cause marketing pros and cons* (1999) è ripresa da Jonathan Polansky del Public Media Center di San Francisco.

Nel contesto italiano, Sodalitas Network e il Centro per lo Sviluppo della CSR, riprendono la definizione proposta da Business in the Community, sottolineando che i programmi di CRM possono essere:

- di transazione, in cui la donazione è subordinata all'acquisto del prodotto;
- di promozione, in cui il prodotto è mezzo di trasmissione del messaggio ;
- di *licensing*, in cui l'organizzazione *non profit* concede il proprio logo in cambio di un corrispettivo economico;
- di *joint fund raising*, in cui l'azienda si pone come intermediario per la raccolta fondi verso i propri clienti.

Nel presente contributo faremo riferimento al *cause related marketing* come ad un'attività di marketing che prevede una partnership tra un'azienda ed un'organizzazione *non profit*, caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire, con una specifica somma, per una causa sociale stabilita, nel momento in cui un consumatore si impegna in uno scambio economico e genera un vantaggio per entrambe le parti. Tale attività consente all'azienda di raggiungere obiettivi sia nel breve che nel medio e lungo termine (nel caso in cui i programmi venissero reiterati periodicamente).

Gli elementi distintivi del CRM sono quindi così sintetizzabili: 1) la donazione è subordinata all'acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore, 2) vi è un accordo formale tra l'azienda e l'organizzazione *non profit*, 3) è uno strumento volto a raggiungere sia obiettivi nel breve periodo (es. incrementare le vendite) sia nel medio-lungo termine (es. incrementare la *brand equity*).

5.2 Le dimensioni strategiche del *cause related marketing*

L'analisi delle attività di *cause related marketing* realizzate dalle aziende, in Italia ed in Europa, ha consentito di definirne le caratteristiche essenziali. Le dimensioni del *cause related marketing* possono essere classificate come segue:

- gli obiettivi;
- il meccanismo della donazione;
- il prodotto o servizio (*brand*);
- la causa sociale;
- gli aspetti geografici (della causa e del *brand*);
- *timeframe*;
- monitoraggio e valutazione dei risultati.

Gli obiettivi

In un primo periodo i programmi di *cause related marketing* furono implementati dalle imprese esclusivamente con l'obiettivo di aumentare le vendite; solo successivamente, le aziende hanno constatato che tali iniziative potevano consentire di perseguire anche obiettivi di altra natura. Numerosi autori hanno infatti sottolineato che tra le potenzialità del *cause related marketing*, non vi è solo la sua capacità di generare ritorni elevati nel breve periodo ma anche di contribuire positivamente sull'immagine del *brand* e dell'impresa e sulle attitudini dei consumatori (File e Price, 1998; Stipp e Schiavone, 1996).

Il grande punto di forza del *cause related marketing* è dato dal fatto che consente di caratterizzare il prodotto in modo distintivo, fornendo al consumatore una motivazione addizionale per indurlo a modificare il proprio comportamento d'acquisto.

Dalle ricerche emerge, infatti, che i programmi di *cause related marketing* sono in grado di contraddistinguere fortemente un prodotto agli occhi del consumatore; un'indagine condotta nel

1997 dalla Cone Communication CRM¹⁷ evidenziò che il 76% dei consumatori sarebbe propenso a modificare il comportamento d'acquisto, a parità di qualità e prezzo, a favore dell'azienda che promuove una causa sociale. Questa tendenza, è stata confermata anche dalla ricerca condotta da Business in the Community nel 1998, in cui l'86% dei soggetti intervistati, ha dichiarato di essere disposto a modificare il proprio acquisto a favore di un *brand* che sostiene una causa sociale.

Nella realtà italiana, un'iniziativa che ha ottenuto un buon successo è stata realizzata dalla Banca Popolare di Bergamo che, per tutto il mese di dicembre 2002, per ogni acquisto effettuato dai clienti con carta di credito CartaSi, ha destinato al Cesvi 10 centesimi di euro, per migliorare lo stato nutrizionale dei bambini e delle donne in gravidanza nelle zone suburbane della città di Hanoi, in Vietnam. L'obiettivo, tenuto conto del periodo di crisi economica e di contenimento dei consumi, era di incrementare il numero delle transazioni con carta di credito effettuate nel mese di dicembre del 5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tale obiettivo è stato ampiamente superato e il risultato raggiunto è stato di un incremento del 16%.

In alcuni casi il più generale obiettivo di incrementare le vendite può essere declinato in obiettivi di *initial trial*, *repeat purchase* o *multiple unit purchase*.

Un esempio in tale senso è il programma “Dash Missione Bontà” promosso da Procter and Gamble nel periodo Aprile - Giugno 2003. Al fine di incrementare il *repeat purchase* è stato inserito un buono sconto all'interno di ogni confezione; per ogni buono presentato alla cassa, il cliente otteneva uno sconto pari a 50 centesimi e, contestualmente, generava una donazione di uguale valore (50 centesimi) da parte di Dash per il progetto Ospedale Amico.

Oltre ad incrementare le vendite i programmi di *cause related marketing* possono contribuire al raggiungimento di una serie di obiettivi di *branding*¹⁸. In particolare, consentono di:

- incrementare la *brand awareness*;
- migliorare l'immagine della marca;
- costruire o migliorare la credibilità del *brand*;
- creare un senso di *brand community*.

La *brand awareness* si riferisce alla capacità di riconoscere (*recognize*) e richiamare (*recall*) un *brand*. Secondo quanto suggerito da Hoeffler e Keller (2002), i programmi a supporto di una causa sociale, hanno un impatto positivo per quanto riguarda l'effetto sul riconoscimento di un *brand* ma non sul richiamo. Infatti, il livello di richiamo di un *brand* è tanto più forte quanto più stretta è la connessione tra il *brand* e la categoria di prodotto o la situazione di consumo e in tal senso i programmi a supporto di una causa sociale non sono in grado di creare o rafforzare questo tipo di connessione né di veicolare informazioni relative al prodotto.

I vantaggi che si possono ottenere dal punto di vista dell'immagine della marca sono determinati dal fatto che un *brand*, nel momento in cui viene associato ad una causa sociale, assume un forte carattere distintivo. E' ormai opinione diffusa, infatti, che per incrementare il valore della marca, è importante che il *brand* abbia associazioni forti, favorevoli e uniche (Keller, 1993).

La connessione di un *brand* ad una causa sociale consente di generare e migliorare la percezione del cosiddetto *user profile* (Hoeffler e Keller, 2002). Il consumatore è portato a creare un'associazione tra la marca e la tipologia di persone che utilizzano quel *brand*, in altri termini, tende a definire le caratteristiche del “cliente tipo” per ogni marca, ossia il cosiddetto *user profile*.

Tale caratterizzazione può essere fatta sia sulla base di criteri demografici che psicografici; un *brand* che supporta una causa sociale induce i consumatori a sviluppare un'immagine positiva verso coloro che utilizzano quel *brand*, ai quali loro possono volersi ispirare, per esempio in termini di “essere generosi e compiere buone azioni”. Di conseguenza, nel momento in cui si associa un *brand* ad una causa sociale, si modifica anche l'immagine che i consumatori hanno del cliente tipo e ciò comporterà effetti positivi anche sull'immagine della marca.

¹⁷ Si veda WAUGH L., *Cause-related marketing more accepted than ever*, in “Philanthropy Journal”, Novembre, 1997.

¹⁸ In particolare si farà riferimento allo studio effettuato da Hoeffler e Keller (2002). Il contributo dagli autori tratta il rapporto tra attività di *Corporate Social Marketing* e gli obiettivi relativi al *brand*.

Un altro vantaggio generato dal legame tra un *brand* ed una causa sociale è dato dalla possibilità di sviluppare nel consumatore sentimenti di *social approval* e *self-respect*.

Per *social approval* si intende il sentimento positivo che si genera nel consumatore in seguito alla reazione degli altri di fronte al loro atto d’acquisto. Questo si verifica quando i consumatori sono particolarmente sensibili al giudizio degli altri¹⁹.

Differentemente invece, i sentimenti di *self respect* si verificano quando un *brand* è capace di generare nel consumatore, sensazioni positive riguardo se stesso, ossia quando il consumatore avverte un senso di orgoglio e realizzazione.

Infine, la relazione tra un *brand* ed una causa sociale consente di costruire una cosiddetta *brand communities* (Muniz e O’Guinn, 2001). Per *brand communities* si intende una comunità non geografica caratterizzata da: consapevolezza condivisa, riti e tradizioni, senso di responsabilità morale. Sostenere una causa sociale diventa uno strumento per generare senso di appartenenza, condividere e connettere esperienze.

Oltre che per obiettivi di vendita e di *branding* i programmi di *cause related marketing* vengono portati avanti dalle imprese con il più ampio fine di essere pubblicamente riconosciuti come azienda socialmente ed eticamente responsabile. L’importanza della reputazione deriva dal fatto che essa consente di migliorare i rapporti tra l’impresa e i suoi *stakeholders* sia interni (collaboratori e management) che esterni (i fornitori, i clienti, gli investitori, le comunità locali, la pubblica amministrazione, i partner ecc...). In tale senso, però non è più sufficiente realizzare iniziative di *cause related marketing*, ma è fondamentale che l’azienda abbia una politica gestionale e di condotta orientata alla responsabilità sociale d’impresa.

Infine, contestualmente agli obiettivi aziendali, un’iniziativa di *cause related marketing* presuppone anche la finalità di raccolta fondi a favore della causa sociale supportata. In tal senso, il fine principale di un’iniziativa è quello raccogliere fondi grazie al volume di vendite generato dall’operazione; ma a tale scopo, si aggiunge anche l’obiettivo più generale di sensibilizzazione del pubblico in relazione ad un determinato tema sociale.

Il meccanismo della donazione

Tutti i programmi di *cause related marketing* si basano su un criterio che definisce le modalità per la raccolta dei fondi a favore dell’organizzazione *non profit*, ed in genere è stabilito dall’azienda in accordo con l’organizzazione *non profit*. Di seguito si elencano i criteri più diffusi.

- *L’azienda dona l’intero ricavato delle vendite.* Questa tipologia di iniziativa si svolge generalmente in un periodo o giorno specifico dell’anno ed è limitata nel tempo. Un esempio è il progetto promosso da Wella “Regala una giornata alla vita” in cui, nel giorno dell’iniziativa, i clienti ricevono informazioni sull’associazione Azione Aiuto e sull’adozione a distanza, usufruiscono del servizio taglio e piega, e versano il corrispettivo nell’apposita urna per la raccolta fondi.
- *L’azienda dona una percentuale sulle vendite.* E’ il criterio di raccolta fondi più comune; la percentuale è definita dall’azienda in accordo con l’organizzazione *non profit* e dipende sia dal margine di guadagno per l’impresa per ogni singola unità e sia dalle modalità di utilizzo del logo (dell’organizzazione *non profit*) per la comunicazione dell’iniziativa. In molti casi l’organizzazione *non profit*, per evitare il rischio di insuccesso dell’iniziativa, può richiedere all’azienda un contributo minimo garantito.

Un’iniziativa di questo genere è promossa da IKEA attraverso la vendita dell’orsetto Brum; nel periodo dal 1 giugno 2003 al 31 agosto 2004 per ogni orsetto IKEA/PS BRUM venduto, UNICEF riceve 2 euro.

- *L’azienda aumenta il prezzo del prodotto e dona una percentuale aggiuntiva sulle vendite.* In tal caso il consumatore è a conoscenza del fatto che egli acquista il prodotto ad un prezzo

¹⁹ Hoeffler e Keller (2002) suggeriscono che, per accrescere i livelli di *social approval* si possono realizzare gadget connessi all’iniziativa, che riportano per esempio il logo dell’organizzazione *non profit* e che consentono al consumatore di esternalizzare la sua adesione ad un programma.

maggiorato, ma è anche consapevole del fatto che anche l'azienda, per ogni suo acquisto, contribuisce con una propria donazione. E' il caso della Gazzetta dello Sport e del Corriere della Sera che il 9 e 15 dicembre 2002 sono stati venduti al prezzo di un euro anziché novanta centesimi, chiedendo così a tutti i lettori di donare dieci centesimi a Telethon. Uguale cifra, dieci centesimi a copia, è stata aggiunta dall'editore, raddoppiando il contributo alla campagna Telethon.

Il prodotto o servizio e le scelte relative al brand

Da una analisi delle case histories dei progetti di *cause related marketing* presenti nel territorio italiano, si osserva che la categoria principale di prodotti a cui tali programmi sono associati è quella dei beni di largo consumo, ad esempio “le caramelle Golia Bianca”, il “detersivo Dash”, le “pile Energizer Ultra +”, e “i pannolini Pampers”.

Oltre i prodotti di largo consumo, i programmi di *cause related marketing* possono essere associati alla fruizione di un servizio da parte del consumatore. Ad esempio, Wella nell'iniziativa “Regala una giornata alla vita” la donazione era subordinata alla richiesta del servizio taglio di capelli e piega. Inoltre, dalle *case histories* disponibili, si rileva che la tipologia di servizio maggiormente utilizzato è quello delle carte di credito. Sono numerosi gli esempi di programmi in cui la donazione è legata all'utilizzo o alla sottoscrizione di una carta di credito: dalla prima e più nota iniziativa dell'American Express del 1983, al più recente programma realizzato da Diners²⁰.

Nel classificare le tipologie di prodotti o servizi a cui è legato un programma di *cause related marketing* è bene precisare che esistono casi in cui la donazione, effettuata dall'azienda, non è legata all'acquisto di un prodotto o servizio (e quindi ad uno scambio economico) bensì è subordinata ad un'azione compiuta da parte del cliente. E' il caso in cui la donazione ad un'organizzazione *non profit* è subordinata, per esempio, alla compilazione di un questionario per una ricerca di mercato o ad un'azione specifica.

Questo tipo di iniziative possono comunque rientrare nell'ambito del *cause related marketing*, in quanto la donazione è comunque subordinata ad un'azione diretta del consumatore ed è stata definita da S. Adkins (1999) *as an incentive to action*.

Un progetto originale è stato realizzato da Mazda Motor Italia che, nel corso dell'iniziativa Fiorincittà, ha versato, per ogni persona che ha provato la nuova auto, un contributo di 8 euro all'Associazione Italiana Sclerosi Multipla.

Ad una classificazione della tipologia di prodotto o servizio connesso al programma di *cause related marketing* si deve aggiungere che un'azione di CRM può essere realizzata utilizzando un solo brand (CRM *single brand*), utilizzando più brand appartenenti alla stessa azienda (CRM *multiple brands intercompany*), oppure creando una partnership con altre imprese e generando un'iniziativa che coinvolge brand di differenti aziende (CRM *multiple brands intracompany*).

La causa sociale

In un programma di *cause related marketing* è importante che la connessione tra l'azienda e la causa sociale sostenuta sia evidente e significativa; è inoltre importante che l'azienda adotti un approccio sistematico nella valutazione e selezione della causa più idonea. Dall'analisi delle iniziative di *cause related marketing*, e in generale di tutte le iniziative di *corporate giving*, si evince che la scelta della causa da sostenere non è mai casuale, ma determinata con criteri ben precisi. Gli elementi che creano una connessione logica tra azienda, prodotto ed ente *non profit*, sono elencati di seguito.

- *Valori aziendali*, ossia la *mission* e i valori di fondo promossi dall'azienda sono coerenti con la causa sociale o con i valori promossi dall'organizzazione *non profit*, un esempio è la condivisione del valore “rispetto per l'ambiente”.

²⁰ Della quota associativa versata dai sottoscrittori di Carta Kids; L.50.000 (€25,82) saranno devolute all'UNICEF (Lit.10.000 - € 5,16 - per le Carte Aggiuntive Familiari), mentre sulle transazioni per ogni spesa effettuata con Carte Diners Kids 100 lire (€ 0,05) saranno addebitate al Socio e 100 lire (€ 0,05) le verserà Diners.

- *Caratteristiche e sensibilità del target*, in questo caso il prodotto e la causa sociale sostenuta sono rivolti alla stessa tipologia di target (ad esempio un’azienda che produce giocattoli può decidere di sostenere una raccolta fondi in favore di bambini) oppure la scelta della causa è determinata dalla sensibilità del target del prodotto verso un determinato tema sociale. Per esempio, il target di prodotti per la pulizia della casa è composto principalmente da donne, di conseguenza, l’azienda può decidere di sostenere una causa legata all’universo femminile (ad esempio programmi per ridurre la mortalità del parto).
- *Caratteristiche del prodotto*, in questo caso la causa sociale sostenuta ha una connessione diretta con la tipologia di prodotto, un esempio è un’iniziativa di *cause related marketing* promossa da un’azienda che produce latte che sostiene una causa per fornire terapia nutrizionale ai bambini nei paesi in via di sviluppo.
- *Elementi geografici*, quando l’azienda o l’area di distribuzione del prodotto e la causa sociale sostenuta condividono la stessa area geografica.

Nella tabella 1 sono presentati alcuni esempi di connessione tra un’azienda o *brand* ed una causa sociale.

Azienda/brand	Caratteristiche dell’azienda/brand	Causa sociale sostenuta	Elemento di connessione
BNL	La Responsabilità Sociale d’Impresa di BNL si basa sul valore della centralità della persona	Ricerca sulle malattie genetiche (Telethon)	Valori aziendali
Estée Lauder	Azienda di cosmetici promuove i valori dell’innovazione e della bellezza	Restauro delle Veneri più famose della storia dell’arte	Valori aziendali
Avon	AVON “The company for women” è un’azienda dedicata ai bisogni, in termini di prodotti e servizi, delle donne nel mondo	Lotta contro il tumore al seno (Lega Italiana contro i Tumori)	Valori aziendali Sensibilità e caratteristiche del target
Dove e Coccolino (Lever Faberage)	L’universo femminile è il target di consumo principale	Educazione delle bambine (UNICEF)	Sensibilità del target
Pomellato (DoDo)	DoDo è la linea di gioielli dedicata agli animali	WWF	Sensibilità del target
Coccolino (Lever Faberage)	Mercato dei prodotti detergenti per i tessuti	Programma di protezione e pulitura dei ghiacciai dell’arco alpino	Caratteristiche del prodotto
Merloni Elettrodomestici	L’azienda ha la sua sede principale e gli stabilimenti nell’area di Ancona	In seguito al terremoto dell’Italia centrale del 1997 ha sostenuto la ricostruzione di Fabriano	Elementi geografici
Mukki	Centrale del latte di Firenze, Pistoia, Livorno	Ricerca scientifica del nuovo Meyer in particolare per l’alimentazione infantile	Valori aziendali Caratteristiche del prodotto Caratteristiche e sensibilità del target Elementi geografici

Tabella 1 – Esempi di connessione *brand*/causa sociale

Gli aspetti geografici

La dimensione geografica delle iniziative di *cause related marketing* può essere relativa:

- *al mercato di riferimento*, il programma può essere infatti realizzato sull’intero territorio nazionale oppure può essere a carattere regionale o locale;
- *alla causa sociale*, che può essere internazionale (per es. aiuti ai paesi in stato di guerra), nazionale (per es. la povertà in Italia), regionale (per es. sostegno alla comunità terremotata del Molise) o locale (per es. sostegno ad un ospedale);
- *alle caratteristiche del prodotto o brand* che può essere globale o locale.

I programmi di *cause related marketing* mostrano un grande varietà di mix tra questi elementi e in molti casi la giusta combinazione consente di sfruttare al meglio l’iniziativa traendo ottimi vantaggi, sia dal punto di vista dell’impresa che della raccolta fondi. Nella maggior parte dei casi aziende che operano sul mercato nazionale supportano cause sociali a livello nazionale o internazionale, ma non mancano casi in cui aziende, anche multinazionali, supportano iniziative a carattere locale. Un esempio di successo è l’iniziativa “Gioco Amico” di American Express, una raccolta fondi attivata tra i tifosi della Lazio e della Roma a favore dell’Ospedale Pediatrico Bambin Gesù (2000).

Timeframe

Il *cause related marketing*, è uno strumento che consente di realizzare a obiettivi a breve termine ed ha una durata limitata nel tempo (le iniziative di CRM più lunghe attuate nel panorama italiano hanno durata di circa un anno) ma può assumere un valore strategico nel momento in cui le iniziative vengono reiterate periodicamente. In tal senso dunque la durata di un progetto di *cause related marketing* dipende dagli obiettivi strategici dell’impresa e possono essere classificati in programmi a lungo, medio e breve termine.

- *I programmi a lungo termine* richiedono un investimento maggiore per lo sviluppo e per l’implementazione del programma ma hanno un carattere strategico e consentono di raggiungere anche obiettivi a lungo termine. Tali programmi prevedono la realizzazione di più iniziative di *cause related marketing* reiterate nel tempo. Possono essere proposte al pubblico con la stessa formula iniziale oppure riproposte differenziando alcuni meccanismi o variando la causa sociale sostenuta. Un esempio è il progetto “Dash missione bontà”, che, dal 1987, ha realizzato sei campagne.
- *I programmi a medio termine* hanno un carattere semi strategico e il CRM, diventa parte di una più ampia strategia promozionale per un particolare *brand* o per una famiglia di *brand* e prevede l’integrazione di azioni di comunicazione quali pubblicità, personal selling, sales promotion e relazioni pubbliche. Un esempio è l’iniziativa Pampers; un progetto di *cause related marketing* iniziato nel 2001 con l’obiettivo di costruire un centro nutrizionale in Congo e proseguito nel 2002-2003 con una promozione²¹ volta a raccogliere fondi per l’acquisto di terapie nutrizionali a favore dei bambini del centro.
- *I programmi a breve termine* hanno obiettivi principalmente tattici e lo scopo principale è quello di promuovere le vendite, perché consente di creare una leva in più per la forza vendita e differenziare il prodotto agli occhi della distribuzione e dei potenziali clienti rispetto ai concorrenti.

Monitoraggio e valutazione dei risultati

Le fasi di monitoraggio e valutazione sono essenziali per una gestione efficace di un programma di *cause related marketing*, sia per intervenire tempestivamente su eventuali scelte strategiche che risultano errate, sia per gestire efficacemente le campagne che si intendono realizzare in futuro.

I principali indicatori individuati da S. Adkins (1999), per l’analisi dei risultati sono i seguenti:

- fondi raccolti;
- vendite/ incremento vendite;
- copertura media;
- effetti sulla reputazione, immagine, *brand awareness*;
- effetti sull’utilizzo, attitudine;
- *customer satisfaction*;
- *employee satisfaction*;

²¹ Per ogni confezione speciale di salviette Pampers venduta, è riconosciuto all’UNICEF un importo, corrispondente a mezza giornata di terapia nutrizionale (latte terapeutico), mentre per ogni confezione speciale di pannolini Pampers venduta, il contributo è di € 1.10, pari ad una intera giornata di terapia nutrizionale presso i centri nutrizionali del Congo.

- *stakeholders satisfaction*;
- impatto sulla società.

Per quanto, in questi ultimi anni, stiamo assistendo ad un incremento di collaborazioni tra aziende e organizzazioni senza fini di lucro, dalle ricerche emerge una carenza di sistematicità progettuale; molto spesso i programmi di donazione vengono sollecitati attraverso canali estemporanei, e le politiche di donazione sono dettate più da considerazioni di opportunità di breve periodo che da un vero e proprio orientamento strategico. Ciò fa sì che le attività di monitoraggio delle iniziative vengano trascurate o realizzate utilizzando parametri poco razionali.

6 Conclusioni

Il presente contributo, attraverso 1) l'analisi degli studi condotti dagli istituti di ricerca, in Italia ed in Europa, 2) l'osservazione delle tendenze in atto nelle organizzazioni *non profit* e 3) la ricerca e analisi delle *case histories* circa le attività di *cause related marketing* realizzate dalle aziende, con particolare riferimento al contesto italiano, ha consentito di delineare le seguenti considerazioni:

- l'importanza attribuita, sia da parte delle aziende che dei consumatori, alla Responsabilità Sociale d'Impresa, ha portato all'individuazione di un nuovo modello definito *Corporate Social Commitment*, in cui l'impresa, unisce ad una condotta etica anche un comportamento proattivo e un coinvolgimento diretto nelle politiche sociali;
- i consumatori hanno una percezione positiva delle aziende che realizzano attività di *corporate giving*; tuttavia, è opportuno che le imprese, contestualmente alle iniziative di marketing sociale, dimostrino una gestione ed una condotta etica globale;
- il principale obiettivo che induce le aziende italiane a realizzare iniziative di *cause related marketing* è quello di manifestare la propria responsabilità sociale verso i consumatori; differentemente, in altri contesti europei, il personale interno, risulta uno dei target principali della comunicazione sociale;
- sebbene le attività di *corporate giving* siano in crescita, i programmi realizzati vengono effettuati in modo non sempre sistematico ed hanno prevalentemente un carattere occasionale;
- vi è una carenza di indicatori e schemi che consentono di monitorare efficacemente l'andamento delle azioni intraprese e di analizzare i risultati.

Il *corporate giving* sembra dunque profilarsi come un fenomeno le cui caratteristiche e tendenze sono ancora in via di definizione e vi è l'esigenza di monitorarne l'evoluzione tenendo conto che in futuro si potrebbero sviluppare nuove forme e nuovi modelli di collaborazione tra imprese ed il mondo *non profit*.

Dal quadro generale descritto, si evidenziano alcune questioni che richiederebbero un approfondimento futuro, in particolare, si avverte la necessità di definire un modello utile alle imprese in fase preliminare per valutare e selezionare i progetti sociali da sostenere e di individuare indicatori e schemi di valutazione per monitorare l'andamento delle attività *corporate giving* e quantificarne i risultati.

Riferimenti bibliografici

- ABI, *Responsabilità Sociale d'Impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2002.
- ACALISTER D.T., FERRELL L., *The role of strategic philanthropy in marketing strategy*, in "European Journal of Marketing", vol. 36, n. 5/6, 2002.
- ADKINS S., *Cause Related Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
- AVANZI, *Il corporate giving: indagine sul comportamento delle grandi imprese italiane*, 2002.
- BACCARANI C., GIARETTA E., *Evoluzione degli orientamenti d'impresa e scelte etiche di marketing*, Atti del Convegno "Le Tendenze del Marketing in Europa", Ca' Foscari, Venezia, 2000.
- BURLINGAME D., *Corporate giving*, in "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", vol. 6, n. 1, 2002.
- BUSINESS IN THE COMMUNITY, *The corporate survey II*, 2001
- CARROLL A.B., *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College/West, 1998.
- CENSIS, *La produzione di capitale sociale*, 2003.
- COLLINS M., *Global corporate philanthropy – marketing beyond the call of duty*, in "European Journal of Marketing", vol. 27, n. 2, 1993.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro Verde della Commissione Europea*, Bruxelles, 2003.
- CSR EUROPE, *Cause Related Marketing*, 2000.
- DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993.
- DOXA, *Imprese, consumatori e solidarietà*, 2002.
- EURISKO, *I consumatori italiani e la responsabilità sociale delle imprese*, 2002.
- EXPERIAN RESEARCH, *L'impregno sociale delle aziende in Italia*, 2001.
- FILE K.M., PRICE R.A., *Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise*, in "Journal of Business Ethics", vol. 17, n. 14, 1998.
- FREEMAN R.E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
- FRY L.W., KEIM G.D., MEINERS R.E., *Corporate Contributions: altruistic or for-profit?*, in "Academy of Management Journal", vol. 25, n. 1, 1982.
- GOODWILL B., *Cause marketing pros and cons*, in "Broadcast Café Newsletter", 1999.
- HOEFFLER S., KELLER K.L. *Building brand equity through corporate societal marketing*, in "Journal of Public Policy & Marketing", vol. 21, spring 2002.
- IASEVOLI G., CHERUBINI S., *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*, in Atti del Convegno Internazionale "Le tendenze del Marketing in Europa", Ca' Foscari, Venezia, 2000.
- IPSOS EXPLORER, *Gli italiani e il cause related marketing*, 2002.
- IRELAND T., JOHNSON D., *The economics of charity*, Blacksburg, Center for the Study of Public Choice, 1970.
- ISVI, DOXA, *Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*, 2003.
- KELLER K.L. *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in "Journal of Marketing" vol. 57, Gennaio 1993.
- MCALISTER D.T., FERREL L., *The role of strategic philanthropy in marketing strategy*, in "European Journal of Marketing", vol. 36, n. 5/6, 2002.
- MEANDRI V., ZAMAGNI S., *La via italiana al fund raising: intervento pubblico, filantropia e reciprocità*, in "Economia & Management", Settembre – Ottobre, 2001.
- MORI, *Sondaggio sulla percezione dei problemi relativi alla popolazione del mondo*, 2000.
- MORRIS R.I., BIEDERMAN D.A., *How to give money intelligently*, in "Harvard Business Review", vol. 63, Nov./Dic., 1985.
- MUNIZ A.M., O'GUINN T.C. *Brand Community*, in "Journal of Consumer Research", vol. 27 n.4, 2001.
- NIELSEN MEDIA RESEARCH, *Cause Related Marketing*, 2002.

- PITTERI D., PICUCCI S., VILLANI R.M., *Cause Related Marketing*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- POLONSKY M.J., SPEED R., *Linking sponsorship and cause related marketing*, in "European Journal of Marketing", 2001.
- PRINGLE H., THOMPSON M., *Brand Spirit*, Wiley, Chichester, 1999.
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1999.
- SODALITAS E CENTRO PER LO SVILUPPO DELLA CSR, *I principi base del cause related marketing*, Atti del Convegno "CSR: una scelta di successo", 3 Luglio 2003, Milano.
- STIPP H., SCHIAVONE N.P., *Modeling the impact of olympic sponsorship on corporate image*, in "Journal of Advertising Research", vol. 36, n. 4, 1996.
- UNIVERSITÀ BOCCONI, *Proposta per uno standard CSR-SC*, Atti del Convegno "Responsabilità Sociale delle Imprese", Milano, 2002.
- UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE, *L'attività di raccolta fondi 2002 del Meyer: analisi e indicazioni*, dipartimento di Scienze Aziendali, 2002.
- VARADARAJAN P.R., MENON A., *Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy*, in "Journal of Marketing", Luglio, 1998.
- WAUGH L., *Cause-related marketing more accepted than ever*, in "Philanthropy Journal", Novembre, 1997.
- WELD R., *The art of giving*, in "Industry Week", vol. 247, 1998.