

**Stefano Lefèvre
Roberto Antonucci**

COMUNICARE IL CIRCOLO

**Guida pratica alla comunicazione
e alla promozione dei Circoli sportivi,
del tempo libero, del wellness,...**



MANUALI/FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Stefano Lefèvre
Roberto Antonucci**

COMUNICARE IL CIRCOLO

**Guida pratica alla comunicazione
e alla promozione dei Circoli sportivi,
del tempo libero, del wellness,...**

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa	pag. 9
Leggimi	» 11
Si possono “odiare” i Circoli?	» 13
1. Come fare il punto	» 15
1. Cosa volevamo, come siamo	» 15
2. Un cruscotto, quattro indicatori	» 17
3. Da salotto a hub	» 20
4. Un soggetto sociale	» 22
5. La reputazione	» 25
6. Noi e i competitor	» 27
7. <i>L'unwelcoming</i>	» 30
2. Come ottimizzare subito i servizi offerti	» 33
1. L'accoglienza dei nuovi soci	» 33
2. Il bar	» 35
3. I dipendenti e i collaboratori	» 36
4. L'eccellenza come standard	» 39

5. I fumatori	pag. 42
6. Gli ospiti	» 44
7. Il parcheggio	» 46
8. Il programma sociale	» 48
9. Il ristorante	» 51
10. La sala lettura	» 52
11. I soci anziani	» 54
12. La segreteria	» 55
13. Il web	» 58
14. Ottimizzare l'ottimizzabile	» 61
3. Come impostare il piano di comunicazione e promozione	» 65
1. Una fotografia oggettiva	» 65
2. I Valori praticati	» 67
3. Una Visione tutta nostra	» 68
4. La strada della Missione	» 70
5. Quale mèta	» 73
6. Mettere in comune	» 74
7. Contenuti e non slogan	» 77
8. Azione!	» 79
9. Il programma operativo	» 80
4. Come comunicare "con"	» 83
1. La comunicazione "con" il Socio	» 83
2. La comunicazione "con" i Soci	» 87
3. La comunicazione "con" i Soci potenziali	» 90
4. La comunicazione "con" gli Influenti	» 92
5. La comunicazione "con" gli Opinion leader	» 95

6. La comunicazione “con” gli Stakeholder	pag. 96
7. La comunicazione “con” la Comunità locale	» 98
8. I Media per comunicare “con”	» 100
Conclusioni	» 103
Bibliowebgrafia	» 105

Premessa

Gli studiosi hanno posto tradizionalmente assai poca attenzione alla comunicazione interna ed esterna dei Circoli sportivi, del tempo libero, del *wellness* ecc. Questo, almeno sino a ieri, probabilmente per la complessità insita nell'orchestrare le technicalità della comunicazione – disciplina della scienza del management – con le dinamiche di un Circolo.

Sul piano etimologico, il termine “circolo” riporta alla geometria. Ma l'accezione più diffusa, storicamente, identifica invece questo vocabolo quale veicolo di socialità, più o meno dinamica, e contenitore di valori che spesso costituiscono materia di studi e dibattiti.

Quindi, parlare di “circolo” o “club” abbandonando in via definitiva ogni collegamento con la geometria è cosa affascinante e, al tempo stesso, temeraria.

Così, la disciplina della “convivenza” in una comunità che non sia la famiglia o il luogo di lavoro e la condivisione di regole di comportamento, comunque finalizzate a un non meglio delineato “star bene in società”, rappresentano aree di discussione meritevoli di attente valutazioni sociologiche.

Prescindendo dalla natura del sodalizio che si prende in esame (sportivo, sociale, o semplicemente del tempo libero), ciò che è importante soppesare è la capacità che si sviluppa all'interno di tali organizzazioni di creare e/o mantenere e/o far evolvere i valori-base della filosofia associativa.

Se poi, attraverso qualsiasi motore di ricerca, si effettua un'indagine sul fenomeno "circolo", ecco che ci si trova di fronte a un *mare magnum* di differenti tipologie.

Cultura, sport per tutti i gusti, scienze varie costituiscono solo alcune delle aree di espressione dei club e fanno totalizzare un numero impressionante di esempi e citazioni.

E quindi, il caleidoscopio sociale che ne viene fuori dà corpo e vita all'idea di "aggregazione", con tutto ciò che ne consegue.

Esempi frequenti, infatti, nei sodalizi sportivi possono essere: la variabile "amicizia", che in un club può nascere, mediata magari da un pretesto "tecnico" ma che può essere messa a rischio da "rivalità sul campo"; i colpi di fulmine, così simili a quelli liceali; le chiacchiere spesso sorelle di quelle altre da "bar dello sport", talvolta caratterizzate da accenti troppo accesi.

È bene dirlo: i comportamenti possono risentire di questa sindrome "da recinto" capace anche di produrre un effetto "matrioska" (tanti sotto-Circoli all'interno della casa madre). Del resto, è inevitabile che ciò possa accadere in quanto una comunità "chiusa" costruisce la propria reputazione sul territorio anche per il grado di leadership della dirigenza o del profilo di alcuni soci.

Ecco allora che la comunicazione – per questi ma anche per molti altri motivi – si conferma come leva strategica per la vitalità del sodalizio.

Gli stimoli e le riflessioni che questo testo sollecita, in forma divulgativa, possono rivelarsi numerosi così come utili le soluzioni suggerite.

Questo libro è stato scritto per i soci e i dirigenti dei Circoli sportivi, del tempo libero, aziendali, del *wellness* – grandi e piccoli – che si occupano di tennis, calcetto, ippica, scacchi, tiro, libri, vela, nuoto, carte, judo, scherma, golf, arti marziali, volley, boxe, pipa, atletica, volo, fitness ecc.

È pensato come una guida per fornire risposte immediate e di facile utilizzo ma, anche, come un percorso per affrontare le piccole e grandi difficoltà nella comunicazione e promozione di un Circolo.

Comunicare il Circolo è organizzato in quattro capitoli: il primo e il terzo capitolo sono metodologici, il secondo e il quarto danno suggerimenti pratici.

Nel primo capitolo si definiscono i principi generali su cui si fonda la vita del nostro Circolo e, anche, i criteri per valutarlo.

Nel secondo capitolo vengono proposte soluzioni pratiche per ottimizzare subito i diversi servizi già erogati.

Nel terzo capitolo si mostra al lettore attraverso quali ragionamenti e passaggi si stende un piano di comunicazione e promozione per un Circolo.

Nel quarto capitolo viene suggerito un certo numero di soluzioni pratiche a problemi comuni a molti Circoli, attraverso azioni di comunicazione e promozione con i loro molti pubblici.

I capitoli sono articolati in paragrafi monotematici, per facilitare al massimo la consultazione.

Ciascun paragrafo focalizza un aspetto specifico della comunicazione e promozione dei Circoli e si propone di fornire utili istruzioni per affrontarlo e gestirlo.

Alla fine di ogni paragrafo è stato inserito un *Memo* che riporta una sintesi dei contenuti.

Dopo il paragrafo “Conclusioni” è stata inserita una *Bibliowebgrafia*.

Infine, un avviso. Nelle due pagine seguenti abbiamo ospitato una riflessione che può anche “non essere letta”. A dire la verità, è un po’ provocatorio averla inserita; ma forse non è del tutto inutile.

Si possono “odiare” i Circoli?

In genere, nella vita, sarebbe buona norma sentire altre opinioni prima di farsene una propria. E così è anche per questo testo. Scrivere di Circoli e per i Circoli implica anche il rischio, tra i molti, di fare una sviolinata interminabile su “come è fantastico questo mondo e che persone meravigliose lo popolano”.

Perciò, per non finire nella melassa e tenere le giuste misure, ci sembra utile – ma anche divertente – riportare un’opinione *contras*, cioè di una persona, forse un po’ snob, a dirla tutta, che i Circoli li conosce bene perché li frequenta da una vita; ma che da una vita non riesce ad amarli fino in fondo.

Avete presente quello che diceva di non voler far parte di un club che lo avesse accettato come membro? Be’, a me succede il contrario: vorrei che al Circolo fossero tutti come me, vorrei trovarmi sempre tra “amici”. Spiego. Decido per vari motivi, e dopo avere verificato in segreteria, di cambiare l’orario della ginnastica. Arrivo, saluto sorridendo e scopro che la palestra si è improvvisamente ristretta. Tutti contemporaneamente hanno sentito il bisogno di allargare il proprio spazio vitale. Così, se va bene, potrò mettermi in un angolino in fondo a destra, da dove riuscirò a eseguire metà degli esercizi. Certamente dopo qualche giorno farò anch’io la mia avanzata strategica; ma che fatica guadagnarsi un posto al sole! E a proposito di sole, eccone un’altra: esco prima dall’ufficio, il tempo è bellissimo, perché tornare a casa? Vado al Circolo, una bella nuotata per poi stendermi sul lettino e abbronzarmi. Peccato che quando ci arrivo non solo i posti migliori sono ovviamente già occupati, ma ognuno dei presenti è dotato di almeno due teli e un paio di borse per potersi riservare delle

“zone di rispetto”, casomai gli servissero. E ancora: incontro l'americana che non vedevo da tanto e mi racconta che sta passando un periodaccio, matrimonio traballante ecc. Parliamo un po', ma quando ci salutiamo e lei si allontana, mi abborda la sua migliore amica che mi racconta con dovizia di particolari come è arrivata la “crisi” e mi chiede se l'americana mi ha rivelato particolari inediti! E poi, non ho più dodici anni. Non devo avere bisogno della tuta, del pareo e delle sneakers più trendy per trovar posto in una delle “consorterie” più ambite, di uno dei Circoli più ambiti. Ma non dovrebbe essere il Circolo stesso un'unica grande consorteria, per definizione? Lo so, si può dire che così va il mondo e che il Circolo altro non è che un microcosmo. Ma non potremmo cominciare proprio dal Circolo a migliorare, almeno un po', il cosmo?

Amarilla

1. Cosa volevamo, come siamo

Quando gli esseri umani guardano al proprio futuro, di solito, sognano in grande e, solo dopo, pensano a come rendere possibile quel sogno.

Immaginare di mandare l'uomo sulla Luna era un sogno non facilmente realizzabile ma nemmeno impossibile; progettare e realizzare le tecnologie per andare sulla Luna era poi altra cosa. Così è stato per la conquista della Luna ma, a ben pensarci, così è anche per le piccole cose o per i momenti importanti della nostra vita; noi esseri umani abbiamo bisogno di sognare sino al limite del possibile e soltanto dopo ci preoccupiamo di come concretizzare i nostri sogni.

Così è per l'umanità e così è – anche – per i Circoli.

Per prima cosa bisogna mettere a fuoco il sogno che vogliamo realizzare – cioè la nostra visione – e poi progettare il percorso che dobbiamo intraprendere – cioè la nostra missione – per fare in modo che quella visione si trasformi in realtà concreta.

A questo punto sono d'obbligo le prime due domande: qual è stata la visione originale quando è nato il nostro Circolo? E poi: qual è stata la missione che il nostro Circolo ha svolto sino a oggi?

Dovremmo conoscere le risposte o ritrovarle scritte negli atti fondativi del Circolo o più semplicemente nei primi depliant realizzati. Ma se non abbiamo sottomano nulla di tutto questo, allora proviamo a fare un esercizio.

Prendiamo un foglio di carta e dividiamolo a metà con un tratto di matita dall'alto in basso. Nella parte di sinistra del foglio elenchiamo i due o tre aggettivi che qualificano e definiscono meglio il modo di essere del nostro Circolo; inseriamo poi questi aggettivi in una frase lunga non più di due o tre righe.

Ecco, questa è stata molto probabilmente la visione dei fondatori.

Nella parte destra del foglio, invece, elenchiamo cronologicamente le azioni che i fondatori del Circolo avrebbero dovuto compiere per realizzare il sogno fissato in quella frase descrittiva della visione.

Ecco, questo sarebbe dovuto essere, molto probabilmente, il percorso di attività (missione) che nell'arco di un piano di lavoro, calendarizzato in mesi e anni, il nostro Circolo avrebbe dovuto compiere (bilancio permettendo) per dare corpo alla visione che si è data.

È di tutta evidenza che questi due strumenti – visione e missione – sono come dei cartelli indicatori della mèta che un Circolo ha deciso di raggiungere e del percorso coerente che – anno dopo anno – quel Circolo sceglie di compiere per raggiungere quella mèta.

Cosa vuol dire “percorso coerente”? Vuol dire che ogni volta che facciamo una scelta o prendiamo una decisione sul nostro Circolo dobbiamo chiederci se quella decisione è funzionale alla visione e coerente con la missione.

Infine, è bene porsi anche una terza domanda: questa visione e questa missione sono ancora attuali oggi?

Visione e missione, infatti, non sono immutabili tavole della legge scolpite sulla pietra ma vanno periodicamente rilette alla luce dell'epoca che si vive rispetto ai tempi in cui sono state definite. Anche se si tratta solo di una manciata di anni fa.

Lo vedremo nel terzo capitolo, nel paragrafo “Una Visione tutta nostra”.

Memo

- “Visione”: il sogno non facilmente realizzabile;
- “missione”: il percorso per realizzare il sogno;
- qual è la visione originale del Circolo;
- qual è stata la missione del Circolo sino a oggi;
- due o tre aggettivi sul modo di essere del nostro Circolo;
- cronologia delle azioni che i fondatori del Circolo avrebbero dovuto compiere;
- “percorso coerente”: funzionale alla visione e coerente con la missione;
- due cartelli indicatori per un percorso coerente.

2. Un cruscotto, quattro indicatori

Quando decidiamo di prendere l’auto per andare fuori città in genere teniamo d’occhio quegli indicatori del cruscotto dell’auto che sono fondamentali per la guida: pressione dell’acqua, velocità, luci, frecce; tutti insieme, se controllati costantemente, ci consentono di tenere sotto controllo la nostra auto.

Una volta scelta la mèta da raggiungere (la visione) e definito il percorso da fare (la missione), chi ha la responsabilità di guidare il nostro Circolo deve tenere d’occhio i quattro indicatori fondamentali che compongono il cruscotto di guida del sodalizio.

Il primo indicatore è quello dell’“attrattività” del Circolo e indica come questo viene percepito all’esterno. Parliamo, per esempio, dell’interesse suscitato sui media locali per i giudizi tecnici espressi dai soci, del potere di convocazione esercitato in occasione della visita di un personaggio noto o, anche, della fascinazione che il nostro Circolo proietta all’esterno in occasione degli eventi che organizza. Insomma, stiamo parlando di quanto – all’esterno del Circolo e al di là dei soci – sia considerato positivo frequentarlo o conoscere qualcuno che ci potrebbe introdurre. L’attrattività è, dunque, riassumibile in quel compiacimento che leggiamo negli occhi di un nostro interlocutore quando viene a sapere che siamo soci proprio del nostro Circolo.

Il secondo indicatore è quello della “rappresentatività” del Circolo percepita anche questa dal mondo esterno. Tale valore è espres-

sione non solo del numero di iscritti e delle loro qualità umane e professionali rispetto agli iscritti degli altri Circoli ma indica, rispetto agli altri sodalizi, quanto pesa l'opinione e la voce del nostro Circolo nel momento in cui prende posizione su un tema d'interesse collettivo del territorio o della comunità locale.

Il terzo indicatore è la “prontezza” percepita, questa volta, all'interno del Circolo dagli stessi soci. Essa ci indica la capacità di risposta che il management del Circolo ha nel cogliere e nel venire incontro alle attese e alle richieste dei soci. Parliamo di temi come i servizi offerti ai soci all'interno o la qualità tecnica di istruttori e collaboratori.

Il quarto e ultimo indicatore, anche questo tutto interno al Circolo, è dato dalla “condivisione” dei valori, degli obiettivi fondativi e del percorso operativo che i soci si sono dati. Parliamo di quel senso di appartenenza che si sviluppa e consolida quotidianamente e che si esprime – ben oltre la riconferma dell'adesione annuale – per esempio nel portare il distintivo del Circolo.

Abbiamo detto che su “attrattività”, “rappresentatività”, “prontezza” e “condivisione” si regge il governo del Circolo.

Come è evidente, ciascuna di queste quattro voci esprime una o più aree di interesse per chi è impegnato nella gestione di un Circolo.

Tutte e quattro ci aiutano a condurre il Circolo lungo la strada che abbiamo scelto (missione) per dare concretezza al sogno possibile (visione) che abbiamo fatto.

Ma ora facciamo un'esercitazione: chi ha responsabilità di governo di un Circolo oppure è anche un semplice socio si ponga due domande:

- “Nel mio Circolo, quali elementi concorrono a comporre ciascun indicatore?”.
- “Come posso monitorare in maniera semplice e sintetica ciascun indicatore?”.

Proviamo a dare una risposta a queste due domande.

Immaginiamo che il nostro sia un piccolo Circolo, con meno di un centinaio di soci, situato in una piccola città.

L'indicatore "attrattività" potrebbe essere costituito da soli due elementi:

- a) le richieste arrivate dall'esterno di utilizzare le strutture, anche come semplice disponibilità di una sala per un evento;
- b) la partecipazione delle cinque o dieci personalità-chiave della città, non socie, agli eventi organizzati dal Circolo.

Ciascuno dei due elementi potrebbe essere semplicemente riferito a un arco temporale definito, come il semestre solare, attraverso il monitoraggio delle richieste pervenute o delle partecipazioni avute. Il risultato potrebbe perciò essere un +7 per a) (richieste arrivate) e un +22 per b) (partecipazione personalità).

Se i due indicatori di "attrattività" hanno per noi lo stesso peso, cioè la stessa importanza, possiamo attribuire a ciascuno dei due un valore minimo di "zero" e uno massimo di "cento".

Ne conseguirà che l'indicatore a) avrà un valore di 7 su 100 e l'indicatore b) un valore di 22 su 100: per un valore complessivo di 29 (7 + 22) su 100.

Nel semestre successivo potremo monitorare se in "attrattività" il nostro Circolo è andato avanti o se è regredito; per esempio, se l'indicatore a) segna un valore 4 e l'indicatore b) un valore 9, allora vorrà dire che il nostro Circolo in "attrattività" sarà regredito da un valore 29 su 100 del semestre precedente a un valore 13 su 100 del semestre appena concluso.

Sarà bene, a questo punto, capire se preoccuparsi o meno e, nel caso, decidere il da farsi.

Come appare evidente, la misurazione dei risultati – anche in forma elementare – è parte integrante della cultura di management e quindi, anche della gestione dei Circoli e, di conseguenza, della comunicazione.

A questo punto non ci resta che individuare e sommare anche gli altri elementi che danno vita ai rimanenti tre indicatori del cruscotto – "rappresentatività", "prontezza" e "condivisione" – che ci supportano nel governo del Circolo.

Infine, se poi vogliamo fare i primi della classe, allora sommiamo i quattro indicatori e avremo il "ranking semestrale" del nostro Cir-