

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE ECONOMICHE  
E POLITICHE**

**CORSO DI LAUREA  
MAGISTRALE IN  
ECONOMIA E POLITICHE  
DEL TERRITORIO E  
DELL'IMPRESA (LM 56)**

**ANNO ACCADEMICO  
2022/2023**

**TESI DI LAUREA**  
Il valore della community  
online: il caso SGP

**DOCENTE 1° relatore:** Prof.ssa Katia Premazzi

**STUDENTE:** matricola 21 G01 321  
Chiara Silvestro

*Chiara Silvestro*

*ai miei genitori, a Greta e a Selly  
grazie per non aver mai smesso di credere in me*

## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>CAPITOLO I</b> .....	6
<b>BRAND COMMUNICATION: CONCETTI CHIAVE</b> .....	6
1.1. Definizione di brand.....	6
1.2. Sviluppo temporale del brand.....	8
1.2. L'immagine del brand .....	14
1.3. La <i>Customer-Based Brand Equity</i> (CBBE) secondo Keller .....	18
1.4. Il ciclo di vita del brand .....	21
<b>CAPITOLO 2</b> .....	27
<b>CUSTOMER CENTRIC ORGANISATION E TRASFORMAZIONE DIGITALE:</b> .....	27
<b>COME ATTIVARE IL PROPRIO BRAND ONLINE</b> .....	27
2.1: I tratti distintivi della Customer Centric Organisation: le 5 P e il percorso del cliente. ....	27
2.2: L'avvento della realtà digitale e il <i>precision marketing</i> .....	31
2.3: L'approccio narrativo del brand storytelling e le modalità di presentazione dell'azienda .....	35
<b>CAPITOLO 3</b> .....	40
<b>IL VALORE E IL POTERE</b> .....	40
<b>DELLA COMMUNITY</b> .....	40
3.1 Cosa si intende per <i>community</i> ? Le intuizioni alla base della sua definizione .....	40
3.2 Modificare il contesto di una rete sociale: la <i>community</i> bloccata e riparativa .....	44
3.3 Leadership a sostegno del percorso riparativo: il valore del piccolo gruppo .....	46
<b>CAPITOLO 4</b> .....	48
<b>IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA</b> .....	48
<b>NELLA GENESI E AFFERMAZIONE</b> .....	48
<b>DELLA COMMUNITY ONLINE</b> .....	48
4.1: L'importanza e le motivazioni nella scelta dei Social Media .....	48
4.2 Le <i>community online</i> : tipologie ed elementi caratteristici .....	50
<b>CAPITOLO 5</b> .....	52
<b>LA COMMUNITY DI SGP</b> .....	52
<b>BY SELENE GENISELLA</b> .....	52
5.1 Chi è Selene Genisella? .....	52

<b>5.2. Il sogno di Selene: la nascita di SGP</b> .....	54
<b>5.3. Il lancio dell'app nel 2020, l'introduzione di SGP World e l'arrivo di Metaforfosi nel 2023</b> .....	56
<b>5.5 La Community di SGP</b> .....	71
<b>CONCLUSIONE</b> .....	76
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	78
<b>SITOGRAFIA</b> .....	79

## INTRODUZIONE

L'etimologia del verbo comunicare deriva la sua origine dal latino *communico*, mettere insieme, in comune con l'altro. Da questa definizione ne deriva l'accezione di condivisione, concetto che, a seguito dell'introduzione e dello sviluppo tecnologico nella società odierna, vede protagonisti e connessi ciascuno di noi in maniera più semplice ed istantanea.

L'affermazione del mondo digitale all'interno della nostra quotidianità ha favorito, indubbiamente, la genesi di uno spazio comune in cui è possibile non solo condividere ogni genere di informazioni, ma anche fruire dei contenuti altrui, mantenendo, in questo modo, attive le connessioni e i legami instaurati, andando ad arginare il limite della distanza fisica, dal momento che non si hanno limiti di spazio o di tempo.

La storia ha dimostrato come sia ancorato nella natura e nell'indole umana la propensione al confronto e alla reciprocità, infatti è proprio nel dialogo che è possibile costruire e affermare la propria identità, andando a delineare i lati caratteristici e fondanti del nostro carattere.

Il bisogno e il desiderio di condivisione insiti in ciascuno di noi – in maniera più o meno esplicita – hanno favorito e supportato il processo di socializzazione, rendendolo più rapido e immediato grazie all'utilizzo di mezzi di comunicazione interattivi e digitali come i social media.

“*Dietro le reti ci sono le persone*” sottotitolo di un libro<sup>1</sup> di Osvaldo Danzi, Giovanni Re risulta essere un'affermazione riassuntiva di quanto verrà trattato nell'elaborato: il senso di aggregazione e appartenenza, la condivisione di ideali e valori affini, la consapevolezza di poter essere liberi di esprimere la propria opinione, sono tutti scenari che favoriscono, nel tempo, la costituzione di una comunità che poggia su solide relazioni.

Una volta apprese le potenzialità della comunità, – che con l'avvento del digitale si sono affermate con il nome di *community* - queste sono state introdotte come mezzo comunicativo dai brand, in qualità di status rappresentativo dei valori e della mission aziendale.

Far leva sull'esperienza e sui feedback dei propri consumatori consente, dunque, all'azienda di poter espandere il proprio mercato, mostrandosi in un'ottica il più trasparente e veritiera possibile.

Nel corso del presente elaborato, nella prima parte si andrà anzitutto a definire il concetto di *brand communication*, focalizzandosi sui concetti chiave, per poi approfondire le strategie di sviluppo di

---

<sup>1</sup>D. Osvaldo, R. Giovanni [2018] #Community manager. *Dietro le reti ci sono le persone*, FrancoAngeli editore.

un brand online e la rilevanza dei social media in questo contesto. Nella seconda parte, si discuterà in merito al valore della community, portando come caso studio quello di SGP.

# CAPITOLO I

## BRAND COMMUNICATION: CONCETTI CHIAVE

### 1.1. Definizione di brand.

La letteratura di marketing<sup>2</sup> identifica il brand o marca intendendola non esclusivamente come un marchio il cui scopo è quello di identificare i beni o i servizi di un venditore, distinguendoli da quelli di altri e nemmeno solo nella sua funzione di differenziazione rispetto ai competitor, ma anche come asset di un'impresa collegato ad un elemento caratteristico che genera valore da un determinato bene/servizio.

Stando a questa definizione, si comprende come una prima motivazione alla generazione e allo sviluppo di brand forti sia data dal fatto che la marca costituisce una solida base per l'entrata sul mercato di nuovi prodotti: si parla, perciò, di investimenti di medio lungo periodo i cui frutti non si esauriranno con il ciclo di vita dei prodotti attualmente offerti dall'impresa, quanto più fungeranno da leva per le future proposte dell'impresa stessa. L'azienda che sarà stata in grado di implementare positivamente il proprio brand, dunque, riuscirà in maniera più agevole a legittimare la propria presenza sia all'interno di un nuovo segmento di mercato sia in relazione ad una nuova categoria di prodotti o servizi offerta ai consumatori.

La seconda motivazione per cui occorre investire in un brand forte è data dalla presenza, in archi e periodi temporali più o meno frequenti, di guerre promozionali: il consumatore che attribuirà delle caratteristiche distintive e superiori ad una data marca sarà in grado di sviluppare una minore elasticità al prezzo e, di conseguenza, sarà più propenso a pagare il regolare prezzo anche in presenza di proposte più vantaggiose da parte dei competitor.

La terza motivazione che conduce le imprese ad investire in marche forti è data dalla loro volontà di voler valorizzare e differenziare il prodotto, così da attirare l'attenzione del consumatore in maniera rapida ed efficace.

Una quarta ed ultima motivazione è collegata al rischio percepito dal consumatore post acquisto: dotarsi di un brand forte e riconoscibile permette di limitare ed arginare l'ansia associata al processo di scelta e la probabilità che si inneschi nel consumatore *ex post* il dubbio di aver commesso un errore di valutazione durante la scelta e l'acquisto di un prodotto.

---

<sup>2</sup> Hoeffler, S. e Keller, K.L. [2003], *The Marketing Advantages of Strong Brands* in "Journal of Brand Management" 10, 6, pp. 421-445.

Il brand, dunque, svolge una serie di funzioni: funzione di protezione, funzione di posizionamento e funzione di capitalizzazione.

La prima è collegata all'origine della marca in quanto elemento segnaletico di appartenenza di un prodotto in relazione al portafoglio di offerta di una determinata impresa. La seconda è connessa alla possibilità di utilizzare la marca come elemento evocativo del posizionamento dell'impresa (si pensi all'impatto che il naming e il logo del brand possano avere sul target di riferimento). La terza funzione attribuisce al brand la capacità di raccogliere nel corso del tempo i frutti della condotta dell'impresa andandoli a sommare al valore ottenuto nel corso degli anni di attività. Questa funzione in particolare denota la marca come un elemento fondamentale dell'impresa, riferendosi all'aspetto economico- finanziario dato dalla brand equity.

Vi sono, inoltre, una serie di funzioni secondarie connesse al brand, quali<sup>3</sup>:

- funzione di praticità, che si riferisce alla capacità di un brand di sintetizzare le caratteristiche chiave di un prodotto,
- funzione di orientamento, che funge da elemento definitorio ed evocativo del brand stesso,
- funzione ludica, che ruota attorno alla sfera emozionale del consumatore,
- funzione di garanzia, che è in grado di generare conforto e credibilità nel target di riferimento,
- funzione di autoespressione che è connessa alla capacità segnaletica in grado di ritrarre alcuni tratti espressivi della personalità del consumatore.

---

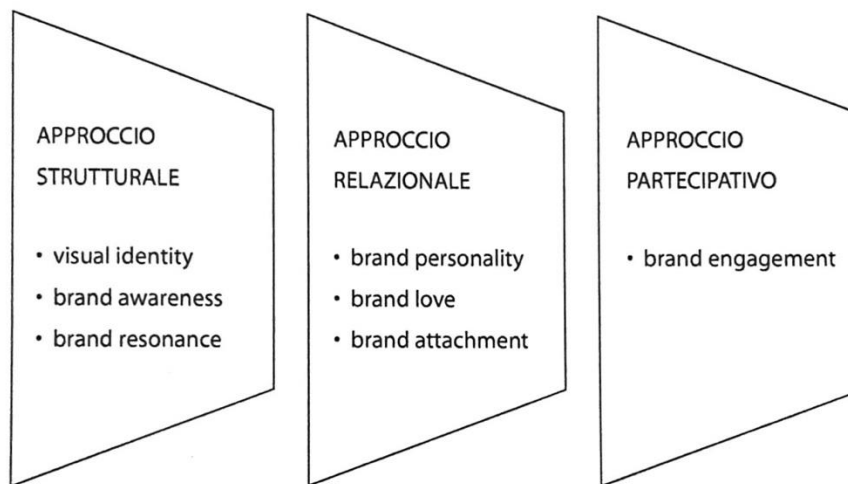
<sup>3</sup> Fonte: Gabrielli V., [2014] *Brand Communication*, Il Mulino, Milano, pp. 20-22



## 1.2. Sviluppo temporale del brand

Grazie agli studi affrontati dalla letteratura, oggi si è in grado di osservare ed analizzare le varie fasi di sviluppo che la marca riveste nel suo iter di affermazione, riassunte nella fig. 1.1.

Fig. 1.1 Definizione strutturale della marca<sup>4</sup>



La prima fase, denominata approccio strutturale, mira a porre l'attenzione sugli elementi cardine che vanno a definire il brand stesso: *visual identity*, *brand awareness*, *brand resonance*

La *visual identity* fa riferimento all'aspetto grafico della marca, che funge da stimolo per il consumatore. Le modalità secondo le quali si sviluppa la strategia comunicativa si riassumono nella scelta oculata del nome del brand, (naming), di un'immagine identificativa (logo) e di una frase distintiva (pay-off). La gestione e la declinazione di queste tre componenti, che prende il nome di gestione dell'immagine coordinata, devono avvenire con estrema cura e coerenza al fine di favorire la permanenza nella mente del consumatore finale. Questo è reso possibile attraverso una serie di accortezze<sup>5</sup>, quali:

- *Esprimere il posizionamento rispetto ai competitor*, scegliendo elementi caratteristici o inusuali all'interno della categoria merceologica di appartenenza;
- *Identificare il segmento di riferimento*, inserendo segni distintivi in grado di attrarre l'attenzione del proprio target di riferimento;
- *Individuare la categoria di appartenenza*, ponendo l'attenzione sulla pertinenza del prodotto offerto;

<sup>4</sup> Fonte: Gabrielli V., [2014] *Brand Communication*, Il Mulino, Milano, pp. 23

<sup>5</sup> Fonte: Gabrielli V., [2014] *Brand Communication*, Il Mulino, Milano, pp. 24-26

- *Esaltare i benefici del prodotto scelto e illustrarne le modalità di utilizzo*, mostrando come questo sia in grado di rispondere agli specifici bisogni del consumatore;
- *Focalizzare gli elementi di differenziazione*, in modo da rendere evidente il vantaggio competitivo dell'impresa rispetto ai competitor;
- *Chiarire i rapporti fra marche all'interno del portafoglio di brand di un'impresa*, utilizzando, ad esempio, naming diversi per i differenti prodotti all'interno del portafoglio offerto dall'impresa stessa, ma con delle assonanze che li riconducano, dunque, ad un legante comune.

La *brand awareness*, invece, introduce il concetto di consapevolezza nei confronti del target di riferimento: l'obiettivo primo di ciascuna impresa è quello di riuscire a essere annoverate in maniera salda nella mente del proprio cliente è questo è reso possibile tramite due elementi, quali ricordo aiutato e riconoscimento. Il primo riguarda la capacità del consumatore di rievocare una determinata marca dopo essere entrato in contatto con uno stimolo riferito ad essa (si pensi alla forma del packaging di un prodotto), mentre il secondo si prova nel momento in cui ci si imbatte in maniera integrale in un elemento caratteristico del brand, come ad esempio il logo.

A conclusione della prima fase, la *brand resonance* introduce le prime risposte del consumatore in relazione alla marca stessa, quali:

- Fedeltà, che indica la volontà del consumatore di dimostrare realtà lealtà nei confronti del brand, preferendolo rispetto alle alternative presenti sul mercato;
- Attaccamento, inteso, a livello emotivo, come piacere e devozione;
- Senso di comunità, sviluppato dai vari clienti che si ritengono affini tra loro;
- Coinvolgimento attivo, che esprime la volontà di investire non solo denaro, ma anche tempo ed energie nel processo di selezione e scelta del brand.

La seconda fase, identificata come approccio relazionale, inizia a definire il rapporto tra brand e cliente, lasciando da parte gli elementi cardine della marca precedentemente affrontati.

La studiosa Jennifer Aaker, all'interno di un articolo pubblicato sul *Journal of Marketing Research*<sup>6</sup>, ha definito la personalità di una marca come l'insieme delle caratteristiche umane che si possono attribuire ad essa, inoltre ha effettuato un'analisi su quattro gruppi composti ciascuno da 10 marche differenti tra loro, giungendo a identificare cinque dimensioni di personalità. Questa sua

---

<sup>6</sup> Aaker J. [1997] *Dimensions of brand personality*, in “Journal of Marketing Research” 34, 3, pp. 347-356

suddivisione si discosta dalle precedenti portate avanti da studiosi che fino ad allora avevano tentato di far aderire i cinque tratti della personalità dell'uomo formulati in psicologia alla realtà dei brand. Aaker elenca, dunque, cinque dimensioni di personalità specifiche per i brand che, a loro volta, si declinano in ulteriori 15 sfumature:

1. *Sincerity*, a sua volta declinata in *domestic, honest, genuine, cheerfull*;
2. *Excitement*, a sua volta declinata in *daring, spirited, imaginative, up-to-date*;
3. *Competence*, a sua volta declinata in *reliable, responsible, dependable, efficient*;
4. *Sophistication*, a sua volta declinata in *glamorous, pretentious, charming, romantic*;
5. *Ruggedness*, a sua volta declinata in *though, strong, outdoorsy, rugged*.

Questa sua suddivisione, tuttavia, nel corso della storia ha trovato delle difficoltà applicative in vari settori e contesti, tanto da risultare complesso il suo accostamento a determinate categorie di prodotto. In particolare, ad oggi risulta difficile la traduzione e il significato dell'ultimo termine, *ruggedness*, in quanto tipicamente americano: esso può essere inteso sia come forza e tenacia, ma anche come rudezza. Risulta evidente, inoltre, la complessità dell'inserimento di alcune sfaccettature non pienamente in linea al concetto di personalità stessa; è il caso del concetto di competenza, che appare del tutto vago e vasto nello scenario di azione e applicazione.

Nel concreto, l'efficacia della personalità di un brand in un'ottica aziendale risiede nella capacità di quest'ultimo di provocare nel consumatore uno stimolo e un'emozione che non solo siano difficilmente reperibili e inimitabili, ma anche durevoli.

Il concetto di *brand love* viene introdotto da Carroll e Ahuvia (2006)<sup>7</sup> come un grado di appassionato attaccamento emotivo che un cliente soddisfatto prova verso un brand. Le ricerche condotte illustrano come il rapporto che si va a consolidare tra il prodotto proposto e il consumatore si identifichi in tre componenti quali piacere, desiderio e impegno, presenti in misura variabile. È importante porre l'attenzione sulla differenza che vi è tra *brand love* e *brand attachment*: gli studiosi affermano che la soddisfazione sia un prerequisito per la formazione di un rapporto d'amore con la marca, dal momento che questo sentimento è prossimo al soddisfacimento affettivo del consumatore. Inoltre, è bene rimarcare come la soddisfazione sia una condizione connessa inevitabilmente ad un episodio contestuale, mentre il *brand love* appare come risultato di una solida relazione portata avanti da diverse occasioni di contatto. Lo studioso Oliver (1997)<sup>8</sup> evidenzia come

---

<sup>7</sup> Carrol, B.A e Ahuvia, A.C [2006], *Some antecedents and outcomes of brand love* in "Marketing Letter" 17, 2, pp. 79-90

<sup>8</sup> Oliver, R.L [1997], *Satisfaction: A Behavior perspective on the consumer*, Boston, MA, McGraw-Hill

la soddisfazione sia il frutto di un processo cognitivo di conferma o disconferma delle aspettative insite nel cliente; il *brand love*, invece, non si basa su questo genere di raffronto.

Carrol e Ahuvia (2006), in merito a questa tematica, hanno sviluppato una scala comprendente 10 item in grado di misurare il *brand love*:

1. Questo è un brand fantastico.
2. Questo brand mi fa stare bene.
3. Questo brand è meraviglioso.
4. Provo una sensazione neutra verso questo brand.
5. Questo brand mi rende felice.
6. Amo questo brand.
7. Non provo particolari sentimenti verso questo brand.
8. Questo brand è un piacere neutro.
9. Sono appassionato di questo brand.
10. Sono molto legato a questo brand.

Rispetto al *brand love*, il *brand attachment* si afferma più tardivamente. Park et al. (2010)<sup>9</sup> hanno sviluppato un concetto basato su due componenti, quali *brand-self connection* e *prominence*. La prima va ad esprimere lo stato di sovrapposibilità che si instaura tra il cliente stesso e la marca, concetto che introduce la teoria dell'espansione del Sé spiegata da Aaron, Mashek, McLaughlin-Volpe, Wright, Lewandosky e Aron nel 2005, secondo la quale gli individui mostrerebbero una reale motivazione ad incorporare fattori esterni (in questo caso il brand) all'interno della propria sfera individuale. La *brand-self connection* si può misurare con una scala comprendente quattro item:

1. In che misura il brand in questione è parte di te?
2. In che misura ti senti legato al brand?
3. In che misura ti senti emotivamente connesso e coinvolto dal brand?
4. In che misura il brand in questione comunica agli altri qualcosa della tua personalità?

Il secondo aspetto precedentemente enunciato è la *prominence*, misurata con una scala a cinque item:

- 1) In che misura i tuoi pensieri rispetto al brand in questione ti vengono alla mente in maniera naturale?

---

<sup>9</sup> Park, C.W., MacInnis D.J., Priester J., Eisingerich, A.B e Iacobucci, D. [2010], *Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers* in "Journal of Marketing", 74, 6, pp. 1-17

- 2) In che misura le tue emozioni riferite al brand in questione ti vengono in mente in maniera istantanea?
- 3) In che misura i tuoi pensieri in relazione al brand ti vengono in mente in maniera così naturale e istantanea da non poterli controllare?
- 4) In che misura il brand in questione ti evoca pensieri positivi passati, presenti e futuri?
- 5) In che misura muovi gran parte dei tuoi pensieri verso il brand in questione?

Si comprende, dunque, come i concetti di *brand love* e di *brand attachment* siano spesso affiancati e talvolta confusi, benché questi abbiano origine e finalità differenti tra loro; se il *brand love* implica un tentativo di cogliere l'importanza affettiva del perdurare del rapporto fra brand e consumatore, il *brand attachment* invece si focalizza sull'intensità di questo legame e sulla potenza che questo ha sulla personalità dell'individuo tanto da indirizzarne le emozioni e i pensieri.

La definizione di *brand engagement* introduce la terza, ed ultima fase, andando a chiudere il concetto di brand stesso, che, giunti a questo punto, consolida e mette in primo piano il consumatore in qualità di protagonista e generatore di associazioni alla marca. Per il ruolo attivo che egli investe nell'immagine e nel significato della marca, il consumatore si definisce un vero e proprio *prosumer*; questo termine sta ad indicare il fatto che egli non sia solo ed esclusivamente identificato come un soggetto in grado di sviluppare reazioni emozionali e legami con il brand, ma sia anche protagonista e fruitore della marca stessa. Il significato connesso al *brand engagement*, espresso da impegno e coinvolgimento attivo da parte del consumatore, viene sviscerato da Fuller (2006)<sup>10</sup>, che elenca una serie di motivazioni che inducono questo genere di coinvolgimento:

- Motivazione auto, nonché il pensare che una determinata attività sia formativa e coinvolgente per sé stessa;
- Curiosità, in quanto generico stimolo tematico per l'approfondimento;
- Auto efficacia, derivante dalla gratificazione che si prova nell'accorgersi di aver dato un contributo innovativo;
- Acquisizione di conoscenza, risultante dallo scenario in cui si inserisce la marca;
- Ricerca di informazioni, in grado di ridurre il livello di asimmetria informativa relativa non solo al prodotto/servizio, ma anche all'azienda;
- Altruismo, inteso come disponibilità e volontà a dedicare impegno, energie e tempo;
- Visibilità, scaturente dal proprio contributo e grado di partecipazione;

---

<sup>10</sup> Fuller, J. [2006], *Why consumers engage in virtual new product developments initiate by producers*, in "Advanced in Consumer Research", 33, pp. 639-646.

- Desiderio di condivisione, in particolare con persone affini;
- Insoddisfazione, intesa come manifestazione della propria volontà a modificare la realtà circostante;
- Riconoscimento monetario, valutativo in particolare delle collaborazioni con il brand.

Si può, dunque, comprendere come il *brand engagement* si focalizzi sullo scenario circostante ed esterno, che si ritrova esso stesso ad essere costantemente plasmato dalle condizioni di carattere etico, emozionale, affettivo e valoriale. Questo concetto, nel corso degli anni, verrà non solo ripreso ma anche ulteriormente approfondito in relazione agli ambiti che si stanno affermando come quello virtuale<sup>11</sup>.

Il cambio paradigmatico da un approccio strutturale al brand ad un approccio relazionale non è stato solo teorizzato, ma è stato implementato da coloro che si occupano di valutare e misurare il valore economico e finanziario di un brand; tra i diversi approcci alla quantificazione del valore di un marchio, il più rinomato fra le imprese internazionali è quello realizzato da Interbrand, Interbrand, società leader da quasi cinquant'anni nel settore del branding, si occupa di stilare una classifica annuale dei 100 brand più rinomati a livello mondiale, osservando se e come il valore della marca in questione, nel corso dei 12 mesi, si sia modificato. Le misure in cui viene calcolata ed analizzata la capacità di generazione e affermazione del valore del brand sono diverse:

- *Commitment*, inteso come investimento di tempo e risorse per la nascita e lo sviluppo del brand;
- *Protection*, intesa come la tutela nei confronti della proprietà del brand, andando ad evidenziare la volontà di impedire casistiche di imitazione da terzi;
- *Clarity*, intesa come chiarezza nel proprio intento, nei confronti dei consumatori;
- *Responsiveness*, intesa come mutevolezza e capacità di adattamento e successivo cambiamento;
- *Authenticity*, intesa come distintività del brand;
- *Relevance*, intesa come necessità di risposta alle richieste dei consumatori;
- *Presence*, intesa come presenza e cura del prodotto/servizio offerto;
- *Understanding*, inteso come livello di conoscenza, ottenuto dall'unione tra l'immagine e la consapevolezza del brand stesso;

---

<sup>11</sup> Gambetti, R.C. e Graffigna, G. [2010], *The concept of engagement*, in "International Journal of Market Research" 52, 6, pp. 801-826.

- *Consistency*, intesa come coerenza nella gestione del brand nel corso del tempo, cercando di non stabilizzarsi, quanto più di restare fedele ai propri valori andando in contro al cambiamento se necessario;
- *Differentiation*, inteso come aspetto distintivo all'interno del mercato globale.

## 1.2. L'immagine del brand

Secondo Keller (1993),<sup>12</sup> l'immagine che si ha del brand scaturisce dall'intreccio nella mente del consumatore dei nodi informativi attorno al nodo centrale, costituito dalla marca stessa. Anderson e Bower (2013)<sup>13</sup> illustrano, attraverso la teoria della memoria associativa, come la mente di ciascun individuo sia suddivisa in varie sezioni in cui l'uomo, attraverso nessi logici, cerca di ottenere e mantenere il maggior numero possibile di informazioni, andando a minimizzare lo sforzo di questa sua azione. Se la marca, dunque, riesce ad attirare l'attenzione del consumatore, aumenta la probabilità che si vada ad instaurare e a sviluppare una solida trama di nessi che ruotano attorno al brand. Questi nodi informativi, connessi alla marca in quanto nodo centrale, creano quello che Keller definisce associazione mentale alla marca.

In quest'ottica, non si parla esclusivamente di opinioni, che presuppongono un'esperienza diretta del consumatore con la marca, ma anche di percezioni. Questo evidenzia, dunque, come anche chi non ha vissuto un'esperienza diretta con la marca sia in grado di declinare un proprio pensiero a riguardo.

Si può a questo punto capire come uno degli obiettivi primari dell'impresa nei confronti del brand sia quello di trasmettere in maniera chiara ed evidente un significato, che prende il nome di identità del brand.

Una volta che il consumatore avrà appreso e fatto propri i concetti identificativi del brand, questo verrà associato ad un'immagine riflessa, il cui fine è quello di apprendere le necessità del consumatore andando a consolidare le sue associazioni mentali nei confronti della marca. A riguardo, Keller<sup>14</sup> sottolinea come, affinché un'associazione mentale risulti stabile e duratura, questa necessiti delle seguenti caratteristiche:

- Forza, connessa alla rapidità con cui si vengono a creare queste associazioni. La forza si può misurare facendo leva sui ricordi primordiali che il consumatore sviluppa nell'istante in cui

---

<sup>12</sup> Keller, K.L [1993], *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in "Journal of Marketing" 57, 1, pp. 1-22

<sup>13</sup> Anderson, J.R e Bower G.H. [2013], *Human associative memory*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

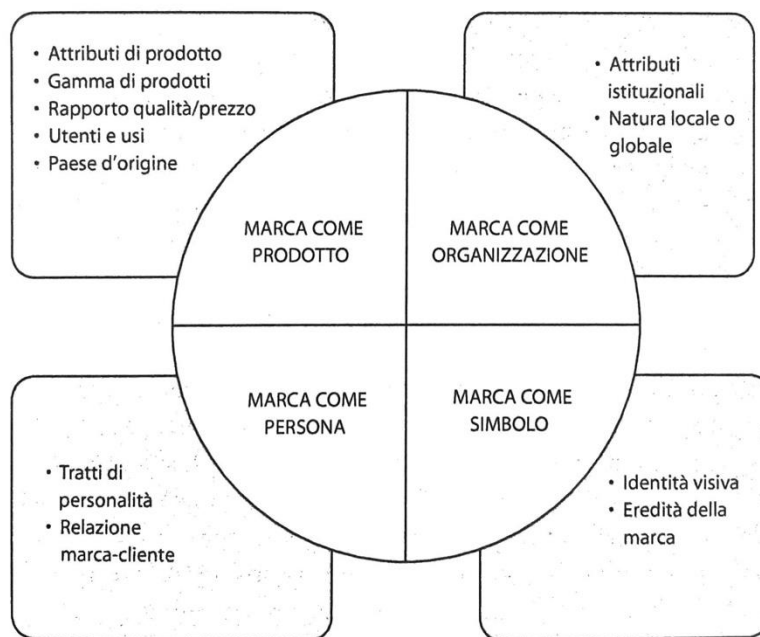
<sup>14</sup> Keller, K.L [2001] *Building customer-based brand equity*, in "Marketing Management" July-August, pp.15-20.

gli vengono posti dei quesiti in merito alla marca. Successivamente, si fa leva sulla notorietà del brand, in relazione all'ambito e al contesto in cui questo opera;

- Positività, riferita alla valenza che l'audience attribuisce al brand. È importante tener a mente che non tutti gli elementi costitutivi rivestono la stessa importanza per i consumatori; dunque, non bisogna fossilizzarsi esclusivamente sull'intensità associativa, dal momento che la valenza del brand muta a seconda di variabili soggettive ed individuali;
- Unicità, in quanto elemento distintivo. L'unicità di un brand viene messa in luce grazie alle differenze che spiccano in confronto ai competitor presenti sul mercato.

L'immagine della marca può essere suddivisa in quattro macro-componenti, presentate da Aaker (1991)<sup>15</sup>, a loro volte scomposte in sottocategorie, per un totale complessivo di dodici dimensioni, illustrate nella fig. 1.2.

Fig. 1.2 Le dimensioni dell'immagine della marca<sup>16</sup>



La prima dimensione si riferisce alla marca intesa come prodotto, nonché come funzione erogatrice di un determinato servizio. Si tratta di una categoria concreta, che genera nella mente del consumatore un chiaro legame tra il brand e il prodotto/servizio presente sul mercato. Da questa derivano le seguenti associazioni mentali:

<sup>15</sup> Aaker, D.A. [1991], *Managing brand equity*, New York, The Free Press.

<sup>16</sup> Fonte: Gabrielli V. [2014] *Brand Communication*, Il Mulino, pp.51



- Gamma di prodotti: essa è riferita alla gamma proposta dall'azienda sia in termini generali di ampiezza, che di profondità (si pensi alle varietà di colore, taglia o gusto). I livelli di qualifica adottati sono del tutto personali e soggettivi, motivo per cui vi sono sia marche che preferiscono adottare un approccio basato su una specializzazione in una certa categoria merceologica, ma con una proposta di gamma variegata, in grado di andare incontro alle esigenze della maggior parte dei consumatori, sia marche che adottano una strategia basata sulla scelta di diversificare il più possibile l'offerta di prodotti andando a colpire più categorie;
- Attributi del prodotto: si tratta di caratteristiche evocative che mettono in luce il beneficio associato all'utilizzo del prodotto stesso, senza doverne necessariamente spiegare la fonte;
- Rapporto qualità/prezzo: è connesso al connubio che si genera tra la prestazione offerta dal prodotto in questione e la spesa economica sostenuta dal consumatore. È proprio il consumatore ad associare all'utilizzo del prodotto un valore d'uso che gli consente di comprendere l'effettiva valenza di quest'ultimo all'interno della propria quotidianità;
- Utenti e usi: la marca può essere utilizzata come metro di paragone non solo per illustrare lo stile di vita del target di riferimento ma anche per evidenziare le modalità d'uso del prodotto. Molto spesso lo stesso naming rimarca uno di questi aspetti;
- Paesi d'origine: la letteratura<sup>17</sup> ha fornito una spiegazione dettagliata in merito che prende il nome di COO (Country of Origin): nel momento in cui si fa riferimento a un luogo d'origine si può intendere o il paese in cui il prodotto viene concretamente realizzato (Country of Manufacturer), o il paese di progettazione e assemblaggio (Country of Design) o il paese generale di origine (Country of Brand Origin). In alcuni casi evidenziare l'origine di un prodotto risulta vantaggioso soprattutto in termini economici dal momento che questo ne sottolinea l'unicità e la superiorità rispetto ai competitor.

La seconda dimensione, che vede la marca in qualità di organizzazione, si riferisce ai valori cardine su cui si sviluppa la strategia aziendale di riferimento. Dal momento che, ad oggi, il consumatore risulta essere sempre più attento non solo alle caratteristiche in termini di performance del prodotto acquistato attuali, ma anche future, soprattutto in un'ottica connessa ai concetti di sostenibilità si può appurare l'ascesa di questa accezione di marca.

Gli ambiti qui studiati da Aaker sono:

---

<sup>17</sup> Dichter, E. [1962] *The world customer*, in "Harvard Business Review", 40, July-August, pp.34-41.

1. Attributi istituzionali: questi possono essere di natura formale, se vincolanti nelle modalità di scelta del consumatore, oppure sostanziale, se vi è la presenza un codice etico, che costituisce un elemento di scelta per il consumatore;
2. Dimensione locale e globale: in questo caso si fa riferimento alle connessioni tra il mercato di sbocco e la gestione dell'intera filiera. In questo scenario, è importante per il brand, nei confronti del consumatore, comprendere se aprirsi sul mercato internazionale sia sinonimo di capacità d'azione e forza per servizio offerto.

La terza dimensione riguarda la marca intesa come persona: in questo caso l'intento del consumatore sta nel riconoscere l'entità fisica dietro al prodotto offerto. Una volta determinato l'effettivo individuo che si è occupato della realizzazione dello sviluppo del prodotto, il consumatore sarà in grado di creare associazioni tra le origini, i valori, la natura e il carattere di questa persona e le caratteristiche e lo stile del prodotto. La tendenza all'antropomorfizzazione della marca può avvenire attraverso due modalità:

1. Tratti di personalità: per far sì che si generino facilmente delle associazioni mentali di personalità alla marca, molte imprese hanno deciso di focalizzare la propria strategia comunicativa su una persona, che può essere o il fondatore stesso dell'impresa, o un testimonial, nonché una persona scelta con l'obiettivo di rimarcare i tratti di personalità del consumatore standard del prodotto in questione. Quest'ultimo soggetto, secondo la letteratura di marketing, è sottoposto a tre criteri di selezione quali *fit* di categoria, *fit* di performance e *fit* di immagine. Nel primo caso si fa riferimento alla categoria di appartenenza; nel secondo, invece, la selezione avviene sulla base delle prestazioni conseguite. L'ultimo caso prevede che la modalità di scelta del testimonial sia legata con la volontà di attribuire valore alla marca attraverso i tratti della sua personalità;
2. Rapporto brand-consumatore: il brand viene inteso come mezzo e strumento a supporto del legame che si genera tra il consumatore e l'impresa, sia nel momento dell'acquisto, sia successivamente.

La quarta e ultima dimensione analizza la marca come simbolo e le modalità di visione del brand in questo scenario sono due:

1. Stimoli visivi: si riferiscono all'identità visiva dell'impresa, connessa, perciò, alla scelta di un naming, di un logo e di un claim distintivi e facilmente memorizzabili. In particolare, questo meccanismo è necessario nei casi in cui l'impresa si trova ad offrire sul mercato prodotti indifferenziati, per i quali le modalità di scelta devono necessariamente essere legate ad una caratteristica ben precisa. L'essere prontamente intercettabile all'interno di un mercato di acquisto e la valenza distributiva risultano essere la strategia vincente;

2. Eredità del brand: in questo caso si pone l'attenzione ai ricordi passati dell'impresa, anche quelli connessi ad una sua identità visiva. Un chiaro esempio è dato dal costante riferimento all'interno di un'impresa della sua data di fondazione.

Ognuna di queste macro e micro-dimensioni ha dei vantaggi e, al contempo, degli svantaggi: la dimensione di marca come prodotto gode di essere altamente significativa per il consumatore, ma al contempo risulta prevedibile ed inimitabile. La dimensione di marca come organizzazione, per quanto sia duttile, rimane difficilmente progettabile e durevole. La dimensione di marca come persona appare chiara e distintiva, pur restando complessa da controllare. La dimensione di marca come simbolo, infine, ha il vantaggio di essere facilmente memorizzabile, ma al contempo possiede lo svantaggio di essere superficiale.

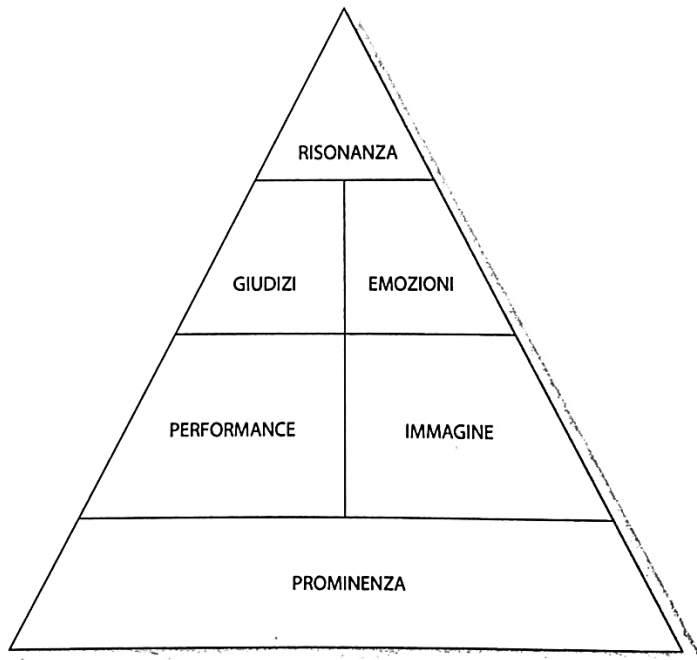
### **1.3. La *Customer-Based Brand Equity* (CBBE) secondo Keller**

Per *customer-based equity* (CBBE) si intende l'effetto differenziale che genera nel consumatore consapevolezza della marca in relazione all'operato del marketing aziendale. Keller evidenzia, perciò, come, a parità di prezzo o modalità distributive, la certezza che un prodotto, con determinate caratteristiche, provenga da una specifica azienda, renda il prodotto in questione più appetibile in confronto agli altri presenti sul mercato.

Keller ha sviluppato un modello che è considerato sia olistico, dal momento che considera sia la sfera razionale che quella emozionale, sia processuale, dato che prevede una progressiva costruzione del valore del brand, andando a svilupparsi su più livelli di coinvolgimento del consumatore.

La figura 1.3 illustra il modello sopracitato.

Fig. 1.3. La piramide della CBBE proposta da Keller<sup>18</sup>



La piramide è suddivisa in sei distinti blocchi, che si configurano come blocchi costitutivi del valore della marca. Può essere letta sia in senso verticale che orizzontale: nel primo caso si individuano tre livelli crescenti di coinvolgimento del consumatore, mentre nel secondo caso la piramide prevede a sinistra i blocchi attinenti alla sfera razionale e a destra quelli riferiti alla sfera emotiva. Naturalmente, quest'ultima suddivisione è prevista esclusivamente per la parte centrale della piramide, che vede una chiara distinzione tra i blocchi.

Il primo livello della piramide risponde alla domanda "Chi sei?", dal momento che si presuppone che il consumatore conosca il brand, senza aver ancora approfondito le sue peculiarità, se non la categoria merceologica di appartenenza. La base è, di conseguenza, occupata dalla prominenza, che indica la notorietà del brand, dunque la sua abilità nel generare nella mente del consumatore associazioni degne di nota. Questa fa riferimento a due classi di valore:

1. Profondità: il c.d. *share of mind*, nonché la velocità con cui la marca viene richiamata rispetto alle altre presenti sul mercato;
2. Ampiezza: la vastità di scenari e contesti a cui il brand è associato.

---

Fonte: Gabrielli V. [2014] *Brand Communication*, Il Mulino, Milano pp.68.

Il secondo livello risponde alla domanda “Cosa sei?”, andando a rendere note le specificità della marca, cosicché il brand possa assumere un’immagine chiara e concreta nella mente del consumatore. Il versante emotivo è occupato dall’immagine, intesa come insieme di possibili significati che il consumatore associa al brand, mentre il versante razionale vede la presenza della performance, come insieme di benefici attraverso la composizione dei singoli elementi e il processo di produzione scelti dall'azienda.

Risalendo lungo la piramide, si raggiunge il livello occupato dalle reazioni che la marca suscita nel consumatore, segnando un passaggio da una conoscenza che inizialmente era limitata ad osservare oggettivamente i contesti a una in cui gli elementi presentati sono interiorizzati e combinati fino a generare delle reazioni personali. La domanda in questione è “Cosa penso di te?”. Il versante razionale è occupato dai giudizi sviluppati dal consumatore: solo a questo punto, perciò, il brand ottiene una chiara opinione da parte del consumatore declinata come qualità percepita del prodotto, credibilità dell'impresa, considerazione e superiorità rispetto ai competitor. Il versante emozionale, invece, riguarda le emozioni, come reazioni scaturite dal consumatore a seguito di differenti scale di misurazione, quali

- Divertimento inteso come spensieratezza;
- Eccitazione intesa come euforia;
- Sicurezza intesa come protezione;
- Approvazione sociale intesa come sensazione a livello interindividuale;
- Autostima intesa come appagamento legato al consumo.

L'ultimo blocco, nonché apice della piramide, è occupato dalla risonanza, che sancisce il passaggio da una logica di causa ed effetto a una logica di relazione tra le azioni della marca e le reazioni del consumatore. In questo caso la domanda in questione è “Cosa può esserci fra me e te?”. Questa variabile può essere scomposta in quattro elementi quali:

1. Fedeltà comportamentale;
2. Senso di attaccamento;
3. Senso di comunità;
4. Impegno attivo in favore della marca.

Il punto di forza del modello presentato da Keller risiede nel fatto che questo sia applicabile a ogni tipologia di brand e vada ad assumere un valore indicativo in via comparativa tra i consumatori

rispetto al medesimo brand e in via longitudinale, analizzando i miglioramenti del brand nel corso del suo ciclo vitale più che per l'attribuzione di un singolo valore o in confronto ai competitor.

#### **1.4. Il ciclo di vita del brand**

L'elaborazione di un'efficace strategia di branding richiede differenti fasi, quali:

1. Progettazione;
2. Monitoraggio;
3. Rafforzamento;
4. Rivitalizzazione;

La prima fase definisce il nucleo della marca, in quanto elemento costitutivo della sua identità: Aaker e Joachimsthaler (2001)<sup>19</sup> hanno sviluppato un modello tale per cui si afferma che le caratteristiche definitorie siano l'essenza del brand, l'identità di fondo e l'identità estesa.

L'essenza di marca consente all'impresa di comprendere le modalità tali per cui questa debba porsi sul mercato di riferimento, così da poter offrire un reale e valevole contributo. Coincide, perciò, con la mission.

L'identità di fondo si declina in una serie di elementi chiave che permettono di rendere note le dinamiche comportamentali dell'impresa.

L'identità estesa incorpora le associazioni mentali che l'azienda sviluppa grazie alla sua strategia di marketing, includendo, perciò, le già affrontate dimensioni di marca come prodotto, come organizzazione, come persona e come simbolo (cfr. par. 1.2).

L'identità della marca si concretizza in una serie categorie, quali:

- Imperativi strategici: si tratta di orientamenti temporali medio-lunghi ai quali l'azienda afferma di affidarsi per stabilire le proprie scelte. Sono elementi coerenti e in linea con l'identità del brand, pur non necessitando di una trasposizione pratica in azioni;
- Spunti di prova: sono azioni concrete e distinte, che consentono in prova di veridicità agli imperativi strategici;
- Modelli di ruolo: si tratta di modelli, aneddoti o individui connessi alla marca che rivestono il ruolo di emblema dell'identità del brand in quanto distintivi e unici nel loro genere. Nel caso di modello di ruolo sotto forma di persona fisica, questo può essere rappresentato sia ad un testimonial, dunque un elemento esterno all'impresa, sia da un individuo fortemente

---

<sup>19</sup> Aaker, D.A. e Joachimsthaler, E. [2001], *Brand leadership*, Milano, Franco Angeli.

collegato al brand, dunque interno all'organizzazione. In questa seconda e ultima casistica si può far affidamento persino al fondatore del brand.

La seconda fase consente di monitorare gli effetti nell'entrata del brand sul mercato: ad oggi non esiste e non viene utilizzato un metodo universale per la rilevazione e misurazione di feedback. Tuttavia, le tecniche attuate dalle imprese sono diverse e connesse tra loro.

Un ottimo punto di partenza sta nell'indagare, attraverso tecniche quantitative, il livello di ricordo e riconoscimento del brand all'interno della memoria del consumatore.

Al contempo, è altrettanto proficuo comprendere e analizzare, attraverso tecniche sia quantitative che qualitative, la presenza di associazioni libere connesse al brand. Tra le tecniche qualitative più utilizzate si ricordano:

- Focus-group: tecnica utilizzata nelle ricerche delle scienze umane e sociali, in cui un gruppo di persone è invitato a parlare, discutere e confrontarsi riguardo all'atteggiamento personale nei confronti di un tema, di un prodotto, di un progetto, di un concetto, di una pubblicità, di un'idea o di un personaggio. Le domande sono poste in modo interattivo, infatti, i partecipanti al gruppo sono liberi di comunicare con gli altri membri, seguiti dalla supervisione di un conduttore;
- Brainstorming: consiste, dato un problema, nell'organizzare una riunione in cui ogni partecipante propone liberamente soluzioni di ogni tipo al problema, senza che nessuna di esse venga minimamente censurata. La critica ed eventuale selezione interverrà solo in un secondo tempo, terminata la seduta di brainstorming. Il risultato principale di una sessione di brainstorming può consistere in una nuova e completa soluzione del problema, in una lista di idee per un approccio ad una soluzione successiva, o in una lista di idee con cui realizzare un programma di lavoro per trovare in seguito una soluzione;
- Metodo Kelly: prevede che all'intervistato vengano proposti, generalmente a 3 a 3, gruppi di marche rispetto alle quali illustrare le preferenze, assieme ai correlati ragionamenti che hanno condotto ad esse. Analizzando i vari paragoni, emergono i nodi significativi, centrali e periferici, nella formazione di senso legato alla marca;
- Tecniche proiettive: strumenti che prevedono che l'individuo intervistato venga sottoposto a esercizi che gli permettono di distaccare l'esperienza della marca da sé, avvicinandolo ad un contesto nuovo.

In merito, invece, alle tecniche quantitative, che ricorrono nella maggior parte dei casi all'utilizzo di questionari, si ricordano:

- **Analisi quali-quantitativa:** consente di costruire, step by step, un test volto ad individuare le associazioni mentali da sottoporre agli intervistati, in relazione alle quali effettuare un riscontro in termini di forza delle associazioni, di positività e distintività;
- **Brand mapping:** si tratta di una raffigurazione sinottica di brand concorrenti posti in base a parametri e giudizi rilevanti per il consumatore;
- **Multidimensional scaling:** permette di evidenziare i parametri più importanti e classificare, di conseguenza, ciascun brand sulla base di questi. Nella maggior parte dei casi questo avviene mediante l'utilizzo grafico di un piano cartesiano che prevede che i parametri diventino a coppie le variabili di definizione degli assi. Ogni marca sarà rappresentata da un punto sull'asse cartesiano. I punti successivamente verranno sovrapposti alla rappresentazione di cluster di consumatori ottenuti da un'analisi di importanza dei parametri studiati dal pubblico. Ogni singolo cluster verrà rappresentato con una bolla il cui centro mostrerà la valenza media associata al parametro X, Y e Z e il cui diametro dipenderà dalla numerosità del cluster stesso. Questa tipologia di visualizzazione sovrapposta di posizionamento di ciascuna marca e importanza attribuita dai consumatori consente di possedere una chiara mappatura di comprensione delle zone in cui vi è maggiore intensità competitiva e maggiore potenziale di espansione rispetto ai poetici vuoti d'offerta;
- **Metodi di osservazione diretta:** il punto di forza di questo metodo risiede l'oggettività, dal momento che può essere misurato esclusivamente ciò che è stato effettivamente compiuto dai consumatori, tuttavia, il fatto di poter analizzare esclusivamente i comportamenti di questi ultimi, senza riuscire a cogliere ulteriori elementi di analisi, è un limite.

La terza fase riguarda un processo di rafforzamento del brand. Al fine di preservare nel tempo il valore e l'identità della marca Aaker (2004)<sup>20</sup> ha individuato una serie di strategie da attuare a riguardo:

- **Verificare i possibili elementi di incongruenza:** dedicare attenzione all'ipotetica nascita di associazioni al brand tra loro distinte, comprendendo la responsabilità in capo all'impresa;
- **Coniugare coerenza strategica e cambiamento tattico:** la strategia adottata dall'impresa deve restare ben salda, ma aperta ai differenti e nuovi spunti di prova che possono consentire, se accettati, di superare una data soglia di visibilità e considerazione da parte del consumatore, dimostrandogli così la capacità del brand di adeguare il proprio agire e la propria strategia comunicativa;

---

<sup>20</sup> Aaker, D.A. [2004], *Brand portfolio strategy creating relevance, differentiation, energy leverage and clarity*, New York, Free Press.



- Rafforzare le associazioni legate al prodotto: implementare le sue connessioni con il nucleo centrale della marca, preservandone i lati positivi;
- Proteggere le fonti di valore del brand: preservare gli aspetti distintivi della marca, avendo cura di non disperderne la forza.

La quarta fase, di rivitalizzazione del brand, illustra l'importanza e la necessità di incrementare le associazioni già presenti attorno all'immagine della marca. Aaker, anche in questo caso, fornisce due strategie di azione:

1. Migliorare l'immagine del brand: occorre andare ad agire sulle associazioni positive che sono radicate nella mente del consumatore, andando a rimarcare i benefici che son ormai diventati imprescindibili per la buona percezione del brand. Al contempo, è ottimale e proficuo per l'impresa andare a trasformare le associazioni preesistenti in maniera conforme e lineare rispetto all'evoluzione del target di riferimento, preservando il contenuto, ma rendendolo più attuale.

Ulteriori strategie che consentono di migliorare l'immagine del brand sono date dalla neutralizzazione delle associazioni negative e dalla creazione di nuove associazioni;

2. Implementare la consapevolezza del brand: si agisce sulla base della piramide della CBBE, andando ad implementare il concetto di prominenza della marca, cercando di ampliare la visibilità da parte dei consumatori. In questo caso, un mezzo visibile in grado da far da veicolo, è il packaging del prodotto, in quanto dotato di una notevole esposizione sul mercato.

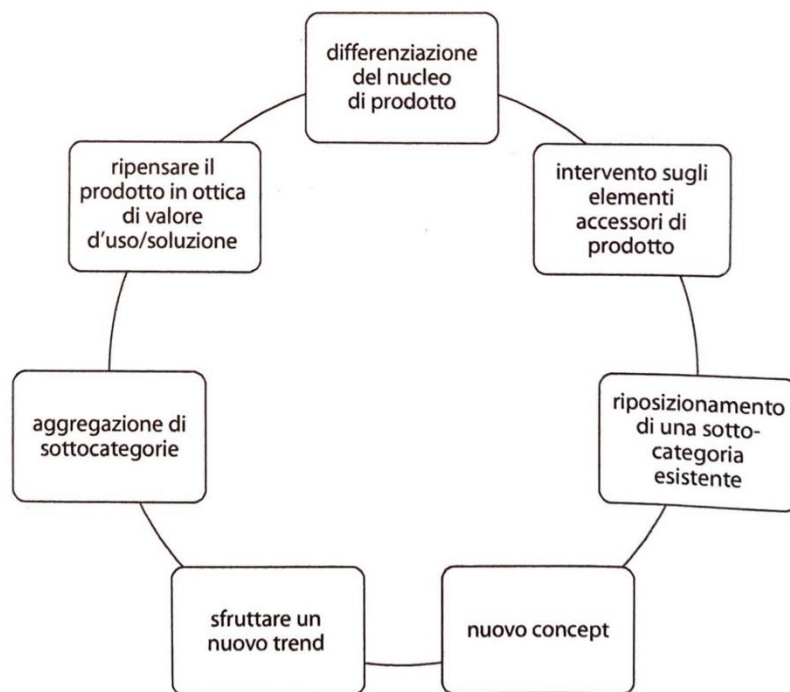
Allo stesso tempo, risulta conveniente, andare a sviluppare l'ampiezza di prominenza del brand, cercando di moltiplicare i contesti di attribuzione, ipotizzando, ad esempio, nuove modalità di impiego.

Le fasi descritte consentono non solo di andare a rimarcare il valore del brand, ma anche di agire in una fase precedente del processo decisionale del consumatore; in altri termini, prima che un brand sia reso appetibile, l'impresa cerca di gestire preventivamente questa fase andando ad rimarcare il valore della categoria di appartenenza del prodotto, ponendo l'attenzione sulla sua capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori, persino quelli meno usuali.

Il vantaggio di una strategia di azione basata sulla rilevanza di categoria è quello di aumentare potenzialmente la domanda verso una determinata categoria di prodotto andando, dunque, ad ampliare il contesto entro cui confrontarsi con i competitor. Tuttavia, lo svantaggio è dato dalla presenza di investimenti di cui, in fin dei conti, gioveranno anche i competitor stessi.

La fig. 1.4 riassume le proposte presentate da Aaker in merito ad alcune possibili modalità di azione in termini di rilevanza di categoria.

Fig. 1.4 Le strategie di azioni sulla rilevanza di categoria proposte da Aaker<sup>21</sup>



1. Differenziazione del nucleo di prodotto: modificare le caratteristiche intrinseche del prodotto al fine che questo possa generare soluzioni a bisogni aggiuntivi, rispetto a quelli soddisfatti finora dal brand;
2. Intervento sugli elementi accessori di prodotto: ciò permette di fare in modo che la domanda potenziale possa estendersi, dal momento che non si agisce esclusivamente sul nucleo fisico-tecnico del prodotto in questione;
3. Riposizionamento di una sottocategoria esistente: il prodotto e il brand, spostandosi da un segmento di riferimento ad un altro e riuscendo, dunque, a soddisfare nuove diverse esigenze, rimangono comunque invariati, ma vengono indirizzati ad una nuova tipologia di consumatori connessa a quella preesistente. L'incontro tra i segmenti consente di conciliare i bisogni del nuovo target di riferimento con quello finora analizzato;
4. Nuovo concept;
5. Sfruttare un nuovo trend;
6. Aggregazione di sottocategorie;
7. Ripensare il prodotto in ottica di valore d'uso/soluzione.

<sup>21</sup> Fonte: Gabrielli V. [2014] *Brand Communication* Il Mulino, Milano, pp.124.

Lo stesso Aaker (1997)<sup>22</sup> ha illustrato come non tutte le aziende siano ugualmente propense ad attuare azioni di rafforzamento e rivitalizzazione del brand, né ad adottare azioni che intacchino sulla rilevanza di categoria. I diversi atteggiamenti dimostrati dalle imprese vengono descritti attraverso tre profili di trend:

1. *Trend drivers*: si tratta di imprese dotate di capacità di ascolto del mercato, in grado di evolversi in relazione ai bisogni del consumatore. Sono, perciò, imprese ricettive che godono di una posizione di forza all'interno del mercato di riferimento;
2. *Trend avoidants*: si tratta di imprese rigide, sia in termini di rilevanza di categoria, sia in qualità di pionieri o follower. Questa loro caratteristica deriva dalla loro insufficienza di risorse in grado di monitorare il mercato circostante e dalla loro instabilità nella gestione del ciclo di vita del brand;
3. *Trend responders*: si tratta di imprese che si protendono alle azioni intraprese da altri in qualità di follower. Il più delle volte, sono imprese che, pur non avendo sufficienti risorse in termini di ricerca e sviluppo, godono di attenzione al mercato e forte duttilità interna. Un ipotetico intervento correttivo potrebbe essere quello di correggere l'immagine preesistente, andando ad adeguarla a nuovi trend oppure aprendola a nuove nicchie di mercato.

Appresi gli elementi fondanti e peculiari della brand communication è opportuno, a questo punto, analizzare l'impatto e la rilevanza del mondo digitale, in qualità di mezzo comunicativo e rappresentativo efficace per il proprio brand.

---

<sup>22</sup> Aaker, D.A. [1997], *Dimensions of brand personality*, in "Journal of Marketing Research", 34, 3, pp. 347-356.

## CAPITOLO 2

# CUSTOMER CENTRIC ORGANISATION E TRASFORMAZIONE DIGITALE: COME ATTIVARE IL PROPRIO BRAND ONLINE

### **2.1: I tratti distintivi della Customer Centric Organisation: le 5 P e il percorso del cliente.**

Le organizzazioni possono essere suddivise in due grandi macrocategorie: da un lato, vi sono quelle incentrate sul prodotto, mentre dall'altro vi sono quelle focalizzate sul cliente. Quest'ultimo scenario contraddistingue la Customer Centric Organisation (CCO): decidere di porre al centro della propria attenzione il cliente non significa esclusivamente offrire dei prodotti e dei servizi, quanto più delle soluzioni e delle esperienze. Si tratta, dunque, di un vero e proprio cambiamento in relazione alle strategie gestionali e di marketing nei confronti dei rapporti con la clientela.

Vargo e Lush (2004)<sup>23</sup>, in relazione a quanto introdotto, affermano che, sebbene il marketing abbia ereditato dall'economia un modello che aveva una logica dominante basata sullo scambio di beni e servizi, ad oggi è auspicabile e vantaggioso per il brand concentrarsi su risorse tangibili, valori intrinseci e transizioni, tanto più che negli ultimi decenni sono emerse delle nuove prospettive aventi una logica rivisitata e focalizzata sulla genesi di valori e di relazioni.

Alla letteratura emozionale si affianca l'economia delle esperienze, dalla quale deriva la consapevolezza che i clienti maturano a seguito dell'acquisto e dell'uso del prodotto. Le stesse esperienze, dunque, delineano il percorso analizzato dalla CCO.

Questo processo, che interseca molteplici touch point, sia reali che digitali, necessita di un monitoraggio costante cosicché si possa creare e consolidare un rapporto bidirezionale tra il cliente e le imprese.

Ciò che distingue, perciò, un'organizzazione improntata sul cliente, come la CCO, dalla moltitudine di contatti che vi sono sul mercato tra cliente e brand, risiede innanzitutto nella volontà dei processi organizzativi di svilupparsi attorno alle esigenze della persona. La *customer centric orientation* è caratterizzata da due attributi cardine, quali personalizzazione e precisione, che, grazie all'avvento della digitalizzazione, sono ormai avviati in maniera più rapida e con costi contenuti per l'azienda stessa.

---

<sup>23</sup> Vargo S.L., Lush R.F. [2004], "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", in "Journal of Marketing".

L'entrata e l'affermazione delle realtà virtuali ha permesso al cliente di poter essere raggiunto con precisione dalla comunicazione potendo ricevere messaggi, offerte di prodotti e servizi personalizzati, contribuendo egli stesso alla loro personalizzazione. Questa capacità di costruire, alimentare costantemente e gestire piattaforme di dati relativi ai clienti attuali e potenziali richiede per le aziende un'abile conoscenza delle *buyer persona* (c.d. rappresentazioni fittizie dei clienti tipo, per cui creare contenuti in linea con le loro esigenze e aspettative).

Le Customer Data Platform (CDP), in quest'ottica, consentono di integrare fonti di dati di differente origine, sia interna (derivante dai rapporti stabiliti con i clienti esistenti), sia esterna, permettendo dunque una più mirata conoscenza del proprio target di riferimento<sup>24</sup>.

Una CDP è in grado, perciò, non solo di supportare i *marketers* (c.d. analisti di mercato) nell'individuazione e definizione dei bisogni dei clienti, ma è anche in grado di generare la proposta di valore che riassume le principali risposte alle domande cruciali che il brand si pone nel momento in cui determina la propria strategia organizzativa.

È importante, tuttavia, che le aziende e i marketers seguano una linea d'azione comune e omogenea al fine di generare dei percorsi e dei punti di contatto, che si focalizzino, in particolare, sui primi tre momenti di verità:

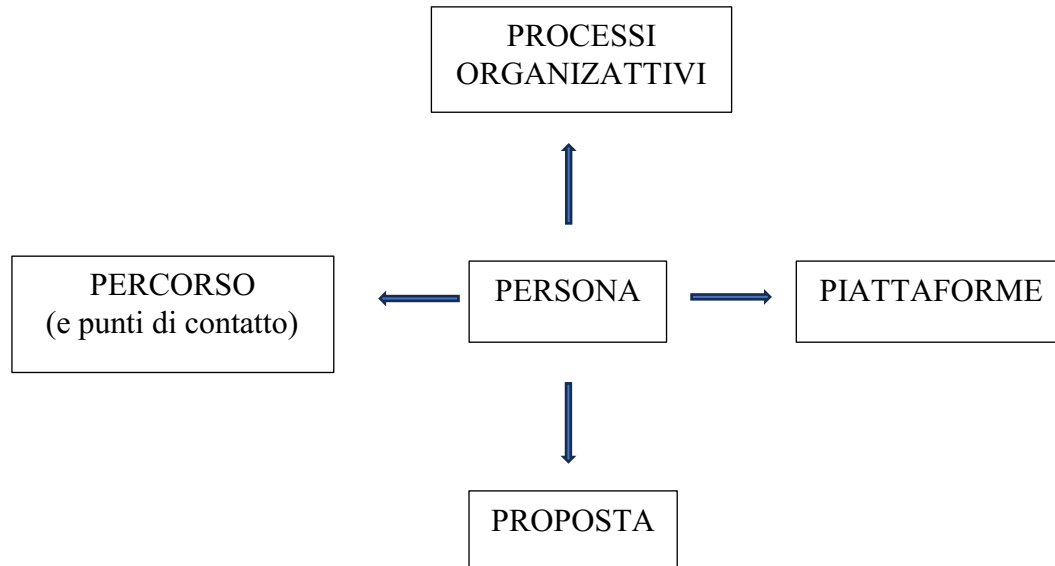
1. *Zero moment of truth*, ZMOT: nascita e maturazione dell'interesse di acquisto;
2. *First moment of truth*, FMOT: decisione di acquisto del prodotto/servizio;
3. *Second moment of truth*: fase post-acquisto, feedback del cliente.

---

<sup>24</sup> Pemberton C. [2018], “*The Marketer’s Guide to Customer Data Platforms*”. Gartner.

La fig. 2.1 riassume le nuove 5 P del marketing oggetto di analisi della COO, appena illustrate.

Figura 2.1<sup>25</sup> La COO e le nuove 5 P del Marketing



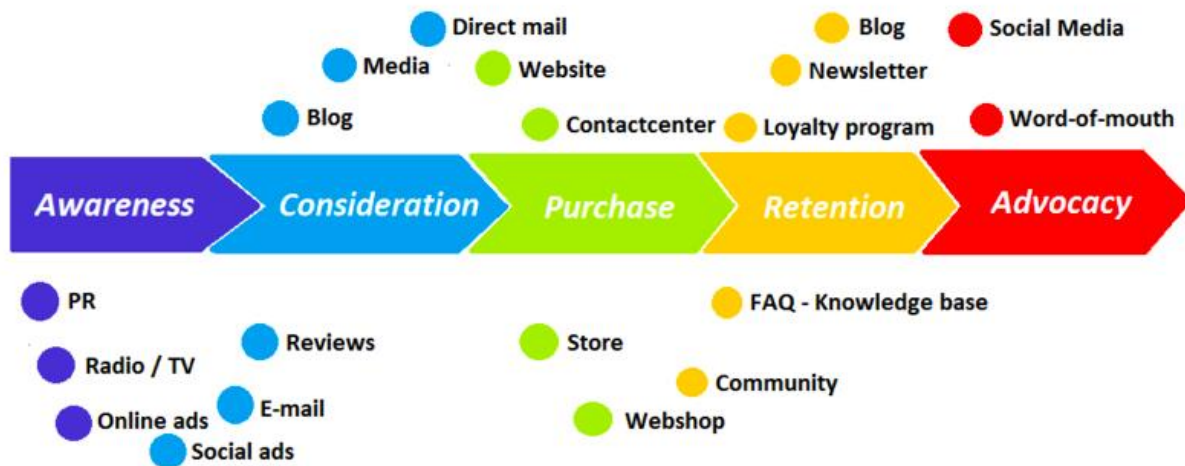
Presentando, dunque, questo schema in cui si demarcano come elementi costitutivi della COO la Persona, che si ritrova ad essere il centro e il fulcro dell'intero percorso, la Proposta assieme ai suoi punti di contatto, le Piattaforme e i Processi organizzativi, si comprende con naturalezza l'effettiva rilevanza della comunicazione del brand in ciascuna di queste fasi. Il legame tra l'impresa e il mercato è di tipo 1:1, essendo caratterizzato da una forte precisione e personalizzazione ma, allo stesso tempo, è bidirezionale, dal momento che il valore è spesso co-creato assieme ai clienti stessi, che offrono il proprio parere e sostegno al brand. Il marketing, dunque, ricopre un ruolo che non può più essere definito statico, bensì dinamico, riguardando sia i rapporti instaurati tra impresa e cliente sia i percorsi esperienziali nati in corso di affermazione e maturazione dei legami stessi.

Sebbene il cliente, all'interno del proprio percorso esperienziale, rivesta il ruolo centrale e, di conseguenza, l'impresa debba necessariamente rivolgere un'attenta cura nello sviluppo dei differenti punti di contatto assieme al proprio target di riferimento, vi sono dei risultati intermedi necessari da raggiungere al fine di ottenere, come risultato finale, una crescita sostenibile.

<sup>25</sup> Zucchella A., Magnani G. [2019], La COO e le nuove 5 P del Marketing, "Customer Centric Organisation e comunicazione: attivare il brand nell'era digitale", pag.27. FrancoAngeli Editore, Milano.

La fig. 2.2 mostra gli obiettivi di marketing che si intendono perseguire nel corso della propria relazione con il cliente, a partire dal momento in cui quest'ultimo entra in contatto per la prima volta con il brand.

Figura 2.2<sup>26</sup> *Customer Journey Map*



Il punto di partenza (*awareness*) è far sì che il cliente venga a conoscenza della marca, compia in seguito delle azioni che lo portino a prendere in considerazione l'acquisto, diventando, così, un cliente che si ritrova ad acquistare con ciclicità – fidelizzandosi nel tempo – e a legarsi al brand tanto da parlarne in modo positivo sia nei mondi fisici che digitali. Questo obiettivo finale (*advocacy*), come si evince dalla freccia, non è un termine quanto più l'inizio e l'innescò di nuovi e continui processi.

Il percorso curvilineo illustrato rappresenta il viaggio compiuto dal cliente, suddiviso dai tre momenti di verità, precedentemente descritti, e scandito da vari touch-point, che possono avvenire in maniera fisica (es. tramite negozi), ma anche digitale (es. tramite e-commerce).

Si possono identificare quattro tipologie di touch-point del brand con il cliente lungo il percorso di acquisto di quest'ultimo, c.d. *customer journey*:

1. Touch-point del marchio, ovvero tutti i *paid* o *owned media* sfruttati dal brand, come le pubblicità o i siti web;
2. Touch-point dei partner, vale a dire le interazioni con i clienti che si instaurano durante l'esperienza progettata, gestita o controllata dall'impresa insieme a uno o più partner;

<sup>26</sup> Fig. 2.2, <https://www.linkedin.com/pulse/key-ingredients-successful-customer-journey-lalit-mishra-mba-msc>

3. Touch-point del cliente, ovvero i punti di contatto non direttamente influenzati né dall'azienda né dai partner;
4. Touch-point esterni, nonché altre fonti di informazione indipendenti.

## **2.2: L'avvento della realtà digitale e il *precision marketing***

I marketer devono, necessariamente, prestare estrema attenzione ad ogni singola fase del *customer journey*, andando non solo a reperire e raccogliere quante più informazioni possibili ma anche a definire le strategie di marketing e i canali di distribuzione più efficaci al fine di garantire un'esperienza degna di nota per il consumatore.

Il *precision marketing* si occupa proprio di analizzare i dati che mettono l'impresa in grado di implementare strategie mirate e precise che vadano ad influenzare l'acquisto del cliente.

Sono diversi i fattori che hanno condotto all'affermazione dell'ecosistema digitale odierno; si pensi al miglioramento del livello di scolarizzazione, ai contesti lavorativi in cui si è chiamati a lavorare, all'utilizzo quotidiano di internet su differenti tipologie di mezzi, ecc.

L'utente stesso ha subito una trasformazione, da passivo, limitandosi a ricevere le informazioni, ad attivo, cercando, condividendo e promuovendo online<sup>27</sup>.

La maggior parte delle innovazioni tecnologiche, in particolare quelle connesse all'affermazione di grandi social media quali Instagram, Twitter, Facebook e YouTube, è avvenuta solo negli ultimi venti anni. Questo non solo ha apportato evidenti modifiche nelle modalità con cui i consumatori si approcciano sul mercato ma ha, al contempo, richiesto da parte delle imprese lo sviluppo di strategie comunicative reattive, che vadano ad integrare i media tradizionali con i vari canali digitali.

Il consumatore stesso, in questo nuovo scenario, si è plasmato, diventando sempre più esigente.

Il suo utilizzo massivo dei canali online non solo lo porta a condividere quotidianamente stralci di vita più o meno personale, ma fa sì che questo pretenda di ricevere, per contro, informazioni collegate ai suoi interessi. Si tratta, dunque, di un rapporto e di una strategia comunicativa del tutto personalizzabile.

---

<sup>27</sup> Hoffman D.L., Novak T.P., Stein R. [2013], *The Digital Consumer*, in Belk R.W. Llamas R., eds., *The Routledge Companion to Digital Consumption*, Routledge, Taylor and Francis Group, London.



Il consumatore odierno è definito “il consumatore delle 3 C”:

1. *Cross-device*<sup>28</sup>, dato che si ritrova ad utilizzare, indifferentemente, più mezzi strumentali;
2. *Cross-channel*<sup>29</sup>, essendo rintracciabile attraverso vari canali;
3. *Cross-border*, non avendo limiti geografici, pretendendo tutto, indipendentemente da dove si trovi.

Si può, perciò, appurare che la digitalizzazione ha permesso di rendere tracciabili e analizzabili tutte le attività connesse al consumatore: qualsiasi informazione condivisa o cercata online lascia una traccia identificativa all'impresa, che è in grado di tracciarne un profilo.

Con un'adeguata tecnologia, le imprese sono in grado di raccogliere e comparare dati per poi generare insight e creare attività strettamente personalizzate.

Il *precision marketing*, offrendo la possibilità di essere più esaustivi nella comunicazione, inviando messaggi rilevanti al cliente, facilita l'aumento dell'engagement del consumatore.

Per poter sfruttare al meglio le possibilità e opportunità del mondo digitale, è necessario per l'impresa seguire attivamente il consumatore lungo ogni step del proprio percorso decisionale.

Il *programmatic advertising*<sup>30</sup>, in quest'ottica, ha un triplice obiettivo: veicolare un messaggio giusto, al cliente opportuno e ad un prezzo coerente. Si tratta di un sistema automatizzato che grazie all'utilizzo di tecnologie e algoritmi, consente di inviare messaggi personalizzati andando ad instaurare con il consumatore, attraverso diversi media, un dialogo interattivo.

I pilastri del *programmatic advertising* sono tre:

1. Dati: quando si parla di dati, si fa riferimento a tre tipologie, quali dati di prima, seconda e terza parte. I dati di prima parte sono di proprietà di un advertiser, essendo raccolti attraverso specifiche attività. I dati di seconda parte, invece, sono acquistabili direttamente da un fornitore, mentre quelli di terza parte appartengono a dei consumatori, essendo generati e aggregati dalle piattaforme, attraverso l'uso di tecnologie di tracciamento; questi ultimi sono dati comportamentali che si evincono dalle attività digitali. A seconda dell'obiettivo da raggiungere, la combinazione delle diverse tipologie e il loro peso varia e questi contribuiscono in maniera differente alla definizione delle strategie di *programmatic advertising*;

---

<sup>28</sup> Montanez G.D., White R.R.W., Huang X., [2014], *Cross-Device Search, Proceedings of the 23<sup>rd</sup> ACM International Conference on Information and Knowledge Management*, Shanghai.

<sup>29</sup> Voorveld H.A., Smit, E.G., Neijens P.C., Bronner A.F. [2016], *Consumers' Cross-Channel Use in Online and Offline Purchases: An Analysis of Cross-Media and Cross-Channel Behaviors between Products*, in “Journal of Advertising Research”.

<sup>30</sup> Busch O. [2016] *The Programmatic Advertising Principles*, Springer International Publishing, Berlin.

2. **Inventory:** è lo spazio dove il messaggio pubblicitario viene esposto nel mondo digitale. Questi spazi vengono forniti da tutti coloro che posseggono un *property web*, ovvero un punto di partenza che contiene contenuti relativi al brand stesso; il *property web* non deve essere necessariamente di proprietà del brand. Con il passare degli anni, la crescita degli investimenti e il conseguente interesse verso il *programmatic advertising*, l'approccio degli editori è cambiato e, ad oggi, quasi tutti forniscono inventory sul mercato del *programmatic*. Di conseguenza, l'ampliamento dell'offerta ha condotto un ampliamento dei formati disponibili;
3. **Tecnologie:** le attività di gestione dei dati e di automazione sono possibili solamente grazie all'utilizzo della tecnologia sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda. Per quanto concerne l'offerta, questa è rappresentata dagli editori che mettono a disposizione degli advertiser la loro inventory attraverso la Sales Side Platform (SSD), una piattaforma digitale in grado di rendere disponibili all'acquisto l'inventory scelta dal cliente. Viceversa, la domanda è data dall'approccio comunicativo degli advertiser con il target di riferimento. In questo contesto la tecnologia utilizzata è la Demand Sales Platform (DSP), una piattaforma che permette di accedere al mercato *programmatic*, effettuando le offerte di acquisto sulla base delle inventory per poi aggiudicarsi la vincita della stessa. Se dal lato dell'offerta, i protagonisti sono gli editori – detti anche publisher – e la piattaforma utilizzata è la SSD, dal lato della domanda gli advertiser, per la gestione della *programmatic*, si avvalgono delle Agency Trading Desk (ATD): i servizi sono collegati alla pianificazione, all'acquisto, alla gestione e all'ottimizzazione delle campagne pubblicitarie programmatiche. Dal punto di vista dell'inserzionista, il principale vantaggio dell'utilizzo di un ATD è l'acquisto di media a un prezzo inferiore rispetto alla gestione interna delle campagne. In effetti, gli ATD erano originariamente in grado di offrire prezzi competitivi sui media nel loro portafoglio, principalmente perché rappresentavano molti clienti e potevano negoziare accordi migliori con editori premium. La situazione è cambiata nel corso degli anni.

Come preannunciato all'inizio, il *precision marketing* si pone come fine ultimo quello di comunicare e trasmettere il giusto messaggio, al target di riferimento opportuno, nel momento più consono. Solamente grazie alla combinazione di dati fattori – quali tecnologie, algoritmi, dati, segmentazione dell'audience e creatività – il *precision marketing* è in grado di portare a termine il suo obiettivo.

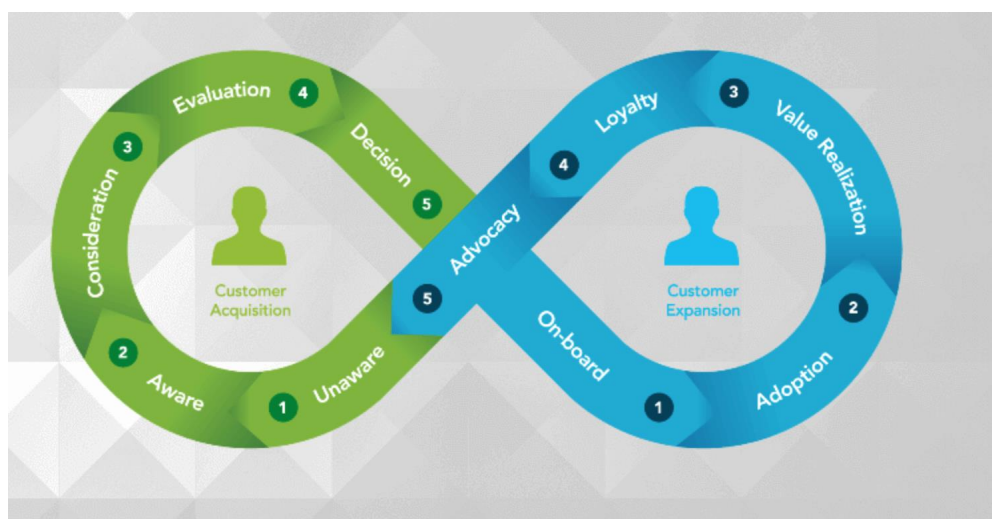
Durante la *customer journey*, ciascun consumatore può imbattersi in uno step diverso: alcuni non conoscono il brand (*unaware*), mentre altri, pur essendoci entrati precedentemente in contatto,

necessitano di ulteriori informazioni (*aware*), mentre altri ancora si trovano nella fase di valutazione preacquisto oppure lo hanno già effettuato online.

È compito dell'impresa accompagnare il cliente lungo tutto il suo percorso, così da comprendere, in prima battuta, con che tipologia di consumatore ci si sta rapportando ed essere in grado di trasmettergli un messaggio specifico e personalizzato in modo da poterlo indirizzare verso lo step finale del *funnel*, che, nella maggior parte dei casi, è dato dall'acquisto (modello utilizzato per descrivere gli step che conducono un utente a una conversione che può essere una vendita, ma anche il download di un contenuto o la compilazione di un form. Gli step principali del *funnel* sono quattro: *awareness, interest, desire, action*).

La fig. 2.3 riassume quanto questo processo se è in grado non solo di favorire una comunicazione continua ma anche di andare a coprire tutto il *funnel* di conversione a partire dall'attività di branding iniziale in cui si vanno a condividere le informazioni generiche del prodotto fino all'attività della performance in cui si pone l'attenzione sulle promozioni in grado di incentivare l'acquisto dello stesso.

Figura 2.3<sup>31</sup> *Customer Decision Journey*



Aver di fronte un consumatore *unaware* o *aware* pone l'impresa in una condizione comunicativa differente, dal momento che queste due categorie necessitano di messaggi distinti. Infatti, per far conoscere un brand o un nuovo prodotto è innanzitutto necessario comunicarne le caratteristiche

<sup>31</sup> Fig. 2.3, <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/mckinseys-consumer-decision-journey/>

generiche per poi passare alle specifiche tecniche che lo differenziano dagli altri prodotti presenti sul mercato.

A differenza dei tradizionali canali di comunicazione, come ad esempio quelli televisivi, i canali di comunicazione digitale facilitano l'individuazione di segmenti di audience affini. Una volta che il brand sarà entrato in contatto con il segmento affine, potrà procedere con una comunicazione sempre più diretta e specifica. Superata questa prima fase comunicativa, sarà compito dell'impresa stimolare la curiosità del consumatore nell'acquisto del prodotto andando a sfruttare i canali digitali per la vendita online, magari attraverso l'utilizzo di form informativi, che consentano di rendere ancora più tangibile le peculiarità del prodotto.

È importante notare come per ogni prodotto o servizio offerto venga sempre individuato un target di riferimento e questo è possibile grazie all'utilizzo di segmenti comportamentali: esistono infatti diverse tipologie di dati, ognuna delle quali consente di gestire la comunicazione in modalità differenti.

Per quanto concerne il prezzo, il modello originario di acquisto prevedeva un modello ad asta in cui ogni impression veniva acquistata in tempo reale, il prezzo dipendeva dalla competizione tra i brand in uno specifico momento e dal numero di acquirenti potenziali. Il prezzo, dunque, non era predeterminato ma veniva definito in maniera istantanea, dunque, era impossibile catalogarlo come troppo basso o troppo alto dal momento che dipendeva dall'importanza relativa della impression per la comunicazione di un dato messaggio al consumatore.

Ad oggi, tuttavia, non esiste esclusivamente questa tipologia di modello di acquisto, sebbene la maggior parte degli editori prediliga l'utilizzo di modelli affini a quello tradizionale in cui il prezzo viene contrattato a priori.

### **2.3: L'approccio narrativo del brand storytelling e le modalità di presentazione dell'azienda**

Secondo i dati raccolti dall'agenzia Qmee<sup>32</sup>, in media a livello globale ogni minuto vengono condivisi circa 41,00 post su Facebook, 278,00 tweet, 216,000 post su Instagram, 104,00 Snapchat, caricati circa 70 video su YouTube e 14 nuovi bravi su Spotify.

Se a questi si aggiungono i dati relativi alla fruizione proveniente dai media tradizionali quali radio, televisione, cinema e stampa, appare evidente la mole di contenuti alla quale si è esposti quotidianamente.

---

<sup>32</sup> [www.edinet.info/ediblog/cosa-accade-ogni-60-secondi-in-rete](http://www.edinet.info/ediblog/cosa-accade-ogni-60-secondi-in-rete)

Ogni azienda, dunque, si domanderà in che modo il proprio brand può essere visto, ma soprattutto ricordato dai consumatori.

Una difficoltà considerevole per ciascuna azienda è data dal crollo della soglia di attenzione dell'individuo che oggi sembra essere arrivata a circa 8 secondi per contenuto<sup>33</sup>.

I contenuti a cui si è esposti risultano essere parzialmente continui ed omogenei e ciò che fa la differenza non è più esclusivamente la qualità oggettiva di un prodotto o un servizio, ma le modalità in cui questo viene presentato e raccontato al cliente.

È, dunque, fondamentale per l'azienda andare a competere a livello narrativo, facendo leva su una comunicazione strategica del proprio business soprattutto inerente alle attività di marketing<sup>34</sup>: ciò che viene presentato non deve essere solo piacevole, quanto più sorprendente e accattivante in modo da creare un senso di appartenenza al brand.

Per far sì che la storia del brand aumenti il valore percepito di un determinato prodotto/servizio, occorre che si generino delle associazioni tra ciò che viene offerto sul mercato e i valori, le attitudini e lo stile di vita del consumatore. In questo modo qualsiasi prodotto diventerà desiderabile e risponderà a determinati bisogni in grado di andare a rafforzare e delineare l'identità del singolo cliente.

Una storia risulta efficace se genera un valore innanzitutto economico in grado di porre in prima linea un flusso continuo di informazioni in grado di connettere a livello emozionale le caratteristiche salienti del brand alle storie di vita del target di riferimento.

Se un tempo, infatti, ciò che spingeva un consumatore all'acquisto era la praticità e la concretezza di un bene, oggi questo non agisce più solo ed esclusivamente in maniera razionale mosso dalla variabile di prezzo o di marca, ma associa a queste dei simboli e delle esperienze che il brand stesso porta con sé in questo flusso continuo di informazioni detto *content continuum*<sup>35</sup>.

L'impresa deve, perciò, comprendere che ciò che spinge il consumatore a compiere un determinato acquisto non è solo la necessità di andare incontro ad una determinata esigenza, quanto più la ricerca di un legame narrativo con il prodotto prescelto.

Si parla di *story-thinking* quando si fa riferimento alla capacità interpretativa e narrativa.

---

<sup>33</sup> [www.edinet.info/ediblog/cosa-accade-ogni-60-secondi-in-rete](http://www.edinet.info/ediblog/cosa-accade-ogni-60-secondi-in-rete).

<sup>34</sup> Pulizzi J. [2012], *The Rise of Storytelling as the New Marketing*, in "Research Quarterly", 28, 2: 116-123.

<sup>35</sup> Iglesias O., Singh J.J., Batista-Foguet J.M [2011], *The Role of Brand Experience and Affective Commitment in determining Brand Loyalty*, in "Journal of Brand Management".

Per poter orientare le proprie scelte comunicative e di posizionamento, è opportuno che ciascun brand si focalizzi sullo sviluppo e l'implementazione di un'efficace strategia di storytelling, in cui la creazione della storia consenta l'affermazione di un legame effettivo tra brand e consumatore. Quanti più touch-point – quali decisioni, azioni, dilemmi, imprevisti – si andranno a generare, in grado di rafforzare la relazione brand-consumatore, più ci saranno appigli in grado di rendere conoscibile la storia narrata dietro ad un prodotto.

Per poter costruire la propria narrazione, ciascun brand deve partire da un attivatore cognitivo<sup>36</sup> in grado di scatenare un coinvolgimento emotivo nell'audience a tal punto da rendere memorabile la propria storia, in relazione alle molteplici a cui si è esposti sul mercato.

Per attivatore cognitivo si intende un macro-tema che funge da punto di connessione con degli argomenti minori.

I macro-temi sono sei<sup>37</sup>: cura, salvezza, legame, valore, fatti e trasformazione. Per poter decidere quale attivatore cognitivo scegliere è, in prima battuta, necessario, comprendere a che tipologia di audience ci si vuole rapportare. La storia che si intende raccontare dovrebbe andare in risposta delle paure e dei dilemmi dell'interlocutore: questo genere di legame si andrà ad instaurare per step, lungo i vari touch-point.

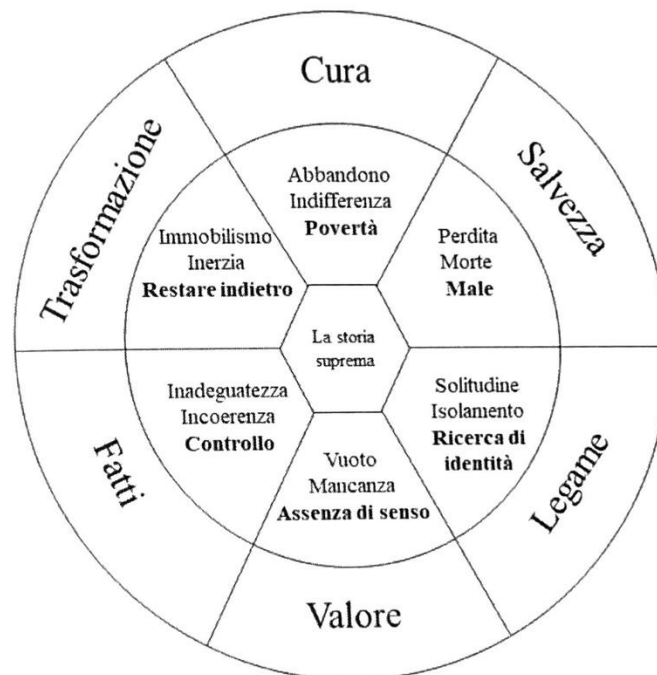
---

<sup>36</sup> Shank R.C. [1999], *Dynamic Memory Revisited*, Cambridge University Press.

<sup>37</sup> Fontana A. [2018], *Storie che incantano. Il lato narrativo del brand*. ROI, Milano.

La fig. 2.4. riassume le modalità in cui i vari attivatori siano a contatto con le singole preoccupazioni del consumatore: attraverso questa ruota è possibile, in maniera più critica, codificare e interpretare la propria storia.

Figura 2.4<sup>39</sup> La ruota delle paure e dei macro-temi delle storie



La storia perfetta – c.d. storia suprema – sarà quella che non solo raccoglie tutti e sei i macro-temi, ma va anche in risposta e risoluzione delle paure. La storia suprema è quella che rimane impressa nella mente di chiunque, dal momento che porta alla prevalenza dell’unico tema in grado di rispondere alle proprie paure.

Per delineare la linea narrativa del proprio un brand, l’azienda dovrà chiedersi, innanzitutto, quali sono gli obiettivi che intende ottenere tramite la narrazione e, una volta definito il fine essenziale, dovrà comprendere la tipologia di audience a cui indirizzarsi.

È bene tenere a mente che il consumatore tipo non è esclusivamente il target del marketing classico quanto più la storia di vita dell’intero pubblico con cui ci si rapporta.

<sup>39</sup> Fig. 2.4, Zucchella A., Magnani G. [2019], *La ruota delle paure e dei macro-temi delle storie*, “Customer Centric Organisation e comunicazione: attivare il brand nell’era digitale”, FrancoAngeli Editore, pag.49.

Solo dopo essersi posti i precedenti quesiti, lo storyteller sarà in grado di progettare la trama della storia andando ad identificare la situazione, il problema, la soluzione, e, in generale, la linea narrativa da seguire sulla base delle paure identificate.

Verrà sviluppata in seguito la progettazione e la realizzazione del contenuto grazie di un processo di content marketing in grado di monitorare i canali per mezzo dei quali il contenuto sarà distribuito. Infine, occorrerà effettuare una verifica, attraverso un campione rappresentativo di consumatori, per poi svolgere, in corso d'opera, una valutazione dei *Key Performance Indicator*, definiti sulla base degli obiettivi del piano di marketing che consentiranno di misurare l'efficacia della storia.



## **CAPITOLO 3**

### **IL VALORE E IL POTERE DELLA COMMUNITY**

#### **3.1 Cosa si intende per *community*? Le intuizioni alla base della sua definizione**

Nell'epoca odierna, segnata da ogni genere di frammentazione e distanza, si sente sempre di più la necessità di instaurare una connessione in grado di attribuire un senso di appartenenza. Da qui ne deriva il bisogno crescente di sentirsi parte di un tutto, con la consapevolezza di sapere che l'organizzazione appartiene alle persone. Questa duplice e complementare sensazione deriva e scaturisce da una struttura che possiede una forma omogenea e ricorrente, indipendentemente dallo scopo dell'organizzazione, e che funge da mezzo espressivo del potenziale individuale e collettivo: la community.

Il tessuto sociale della community si viene a creare nel momento in cui un benessere comune funge da legante nella genesi di una società democratica, in cui i membri di essa condividono valori e interessi simili. Per poter creare o modificare una comunità è bene porre l'attenzione non solo sui singoli membri, quanto più sulla collettività nella tua interezza e totalità.

A livello pratico e operativo, dunque, ciascun membro della community, dovrà chiedersi: come mi sento nel condividere il mio tempo con persone affini a me?

Per poter costruire una community solida, è opportuno procedere a piccoli step, selezionando persone simili tra loro - sulla base di preferenze, abitudini, stili di vita o obiettivi - e di conseguenza le conversazioni che seguiranno consentiranno di produrre la responsabilità di instaurare relazioni e strutturare quel senso di appartenenza che necessariamente si vorrà portare avanti.

Sebbene la trasformazione del singolo non sia il fulcro, per poter rafforzare il tessuto della community, è auspicabile partire da un cambiamento della propria mentalità in relazione al proprio modo di essere in contatto con altri. Infatti, l'elemento essenziale della genesi di un futuro alternativo deriva dall'impegno profuso da individuo ad individuo che si concentra sul benessere della collettività.

Prima di entrare nel cuore del tema, è bene fare una distinzione tra pubblico e community<sup>42</sup>.

Il pubblico, innanzitutto, nasce intorno a un brand. Generalmente, si tratta di un'organizzazione strutturata che eroga servizi o prodotti.

Questa si interfaccia con il proprio target tramite canali di comunicazione, quali social, newsletter, blog, eventi digitali o fisici, che si configurano come luoghi in cui il brand informa o pubblicizza un messaggio che il pubblico riceve, legge e, nella miglior parte dei casi, commenta. Chi partecipa, dunque, lo fa per soddisfare un proprio desiderio. La soddisfazione che se ne riceve partecipando è prettamente individuale e personale.

La community invece, nasce intorno a un'idea o, meglio, a una proposta di valore che viene condivisa da un'impresa, da un team o anche da una singola persona.

Chi partecipa rappresenta una parte attiva di un sistema di valore che condivide e supporta l'idea alla base. In questo caso, i membri di una community, perciò, non sono alla ricerca di un vantaggio opportunistico, ma sono mossi da una motivazione intrinseca, ovvero da una motivazione che guida il comportamento di una persona che esegue un compito o un'attività spinto dal desiderio di fare bene a sé e agli altri. C'è sempre un obiettivo comune, uno scopo che unisce e guida nell'azione.

Sviluppare una community consente, di conseguenza, di generare e accrescere delle relazioni aperte con i propri consumatori, a partire da una proposta di valore comune. Questo offre una serie di opportunità<sup>43</sup>: ad esempio, agire per uno scopo collettivo porta i singoli a sviluppare piccole azioni di cambiamento, supportandosi gli uni con gli altri, condividendo competenze e informazioni funzionali per la collettività, proponendo, dunque, progetti e idee creative.

Si comprende, dunque, che supportare la crescita di una community equivale ad investire su relazioni in grado di generare fiducia, benessere e coesione sociale – valori di cui, soprattutto in questo momento storico, si sente la mancanza e, di conseguenza, l'esigenza.

Si può, però, trasformare un pubblico in una community? La risposta è sì, ma con alcune accortezze. Non si possono programmare e progettare preventivamente le relazioni, ma si può disegnare il contesto entro le quali queste si muovono.

Stando alla definizione fornita da *Community Economy*<sup>44</sup>, per community si intende “*un gruppo di persone che si riconosce intorno a una proposta di valore che condivide un senso di appartenenza, di responsabilità reciproca e che è stimolata da un'organizzazione con cui co-produce valore*”.

Da questa definizione si evincono gli elementi chiave sopracitati:

---

<sup>42</sup> <https://www.digital4.biz/executive/perche-avere-una-community-e-meglio-di-avere-un-pubblico/>

<sup>43</sup> <https://www.digital4.biz/executive/perche-avere-una-community-e-meglio-di-avere-un-pubblico/>

<sup>44</sup> M. Maineri [2020], *Community Economy: persone che rivoluzionano organizzazioni e mercati*. Egea, Milano.

1. Proposta di valore (*purpose*): è lo scopo che porta i membri all'azione, mantenendoli uniti e coesi tra loro. Richiama quello che spesso viene definito in inglese come *purpose*, ovvero la ragione per cui qualcosa esiste. Se un tempo, la proposta di valore era costituita dal territorio o dallo status o dalla religione di appartenenza, oggi, invece si genera a partire da elementi molto più semplici come, per esempio, una passione, , un prodotto, o una pratica. Tutte le proposte di valore devono essere semplici per essere facilmente comprensive e aggreganti. È importante, infatti, che queste contengano una spinta all'azione, che sia la risposta a un bisogno o a un desiderio di cambiamento necessario per spingere i membri a partecipare ad attivarsi;
2. Senso di appartenenza: è ciò che spinge i membri a stare e a fare insieme. Chi si sente di appartenere a una community, infatti, è disposto a dedicare del tempo e ad attivarsi partecipando a una discussione o a un evento, proponendo attività, suggerendo delle idee. È grazie al senso di appartenenza che i membri sono disposti a co-progettare e a co-gestire attività e servizi, quindi a co-produrre valore con, e per, l'organizzazione. Inoltre, il senso di appartenenza è ciò che unisce i membri, e che fa sì che questi si riconoscano senza essersi mai incontrati concretamente;
3. Senso di responsabilità: generalmente, chi prende parte a una community sente un naturale senso di responsabilità nei confronti degli altri membri;
4. Stimolo all'organizzazione: per crescere, necessariamente, una community deve essere stimolata da un'organizzazione con cui co-produrre valore. A tal fine, si cerca di raggiungere massa critica, cioè un numero di persone sufficienti a far sì che chi entra nella community riesca a trovare quel che cerca, ma anche a generare quel ricambio necessario per continuare a trovare persone attive che hanno voglia di impegnarsi e spendersi per la community. Per questo è necessaria la presenza di un'organizzazione che stimoli, coordini, curi, unisca.

John McKigh, ritenuto tra i massimi conoscitori ed esperti in merito di comprensione della natura di una comunità e degli elementi che la compongono ha sviluppato un serie di intuizioni e teorie attorno alle quali è possibile comprendere in maniera più concreta la materia oggetto di studio.

Innanzitutto, secondo McKight, per poter generare una comunità è necessario soffermarsi sulle potenzialità piuttosto che sulle carenze della propria audience, dal momento che queste ultime non hanno alcun genere di valore aggiunto all'interno del mercato.

La seconda intuizione si riferisce, invece, ai limiti dei sistemi, considerati come “*un insieme di professioni dotate e supportate da finanziamenti e risorse, operanti su più casi, clienti e servizi*”. McKight sostiene che i sistemi sono connessi alla capacità di servizio, non di cura. L'alternativa a

un sistema prende il nome di vita associativa: si tratta di un gruppo di persone che si riuniscono con l'obiettivo di generare benessere.

La terza intuizione illustra come, nella maggior parte dei casi, gli individui identifichino e e risolvano autonomamente i propri problemi. A partire da questa consapevolezza, McKight evidenzia come i miglioramenti più sostenibili per la community si generano nel momento in cui i membri entrano in contatto con le loro potenzialità, smettendo di credere che solamente i professionisti o i leader eletti siano in grado di portare a termine una determinata azione. Questo atto di potere, nonché presa di coscienza, è presente nella maggior parte degli esempi di miglioramento e cambiamento duraturo di una community.

Un ulteriore studio è stato portato avanti da Werner Erhard che, in circa trent'anni, ha sviluppato le sue teorie su tre tipologie di potere, connesse al linguaggio, al contesto e alla possibilità.

Per quanto riguarda il potere del linguaggio, Werner, afferma che tutta la trasformazione è linguistica, dal momento che il cambiamento nel parlare e nell'ascolto è alla base dell'evoluzione. Questo porta, perciò, gli individui a rivalutare il valore delle proprie affermazioni e delle posizioni prese e di conseguenza l'attaccamento con il proprio passato e le modalità odierne in cui ci si ritrova a essere nella società.

La seconda teoria, invece, affronta il potere del contesto, qui definito come decisivo. Il modo in cui l'individuo agisce è, per forza di cose, influenzato dalla sua visione del mondo. Werner afferma, infatti, che i contesti si costruiscono a partire dal linguaggio e di conseguenza limitano e modellano le azioni. Tuttavia, vi è sempre la possibilità di scelta in relazione al contesto in cui si vive, andando a selezionare e scegliere quello che più si adatta alla propria persona.

La terza ed ultima teoria affronta il tema della possibilità., qui intesa come una condizione, un valore, che si desidera accada all'interno del contesto in cui si vive.

Un lavoro altrettanto interessante per l'approfondimento del ruolo della community è stato formulato da Juanita Brown e il suo partner David Isaacs e prende il nome di *The World Café*. Si tratta di un metodo semplice ed efficace basato sulla creazione di conversazioni informali, vivaci e costruttive, su questioni e temi che riguardano la vita di una comunità. Un piccolo gruppo di persone, concentrandosi sulla domanda, si riunisce attorno a un tavolo rotondo delle dimensioni di un tavolo da cocktail. Per ogni tavolo è prevista una lavagna e un pennarello per ciascuna persona; mentre le persone interagiscono fra loro, ognuno scrive su un foglio le idee che vale la pena tenere a mente. Ad intervalli temporali una persona rimane seduta in qualità di padrone di casa al tavolo

mentre gli altri si spostano in tavoli diversi. L'ospite avrà il compito di riassumere per il nuovo gruppo ciò che è stato scritto sulla carta e la discussione continuerà punto alla fine, le idee dei tavoli verranno condivise con l'intero gruppo fino ad andare a creare convergenza in un gruppo esteso. Il modello, dunque, consente di condividere conoscenze e sviluppare idee innovative, amplia il processo di dialogo ad ampi gruppi di persone e, oltre allo scambio di idee, permette di approfondire le relazioni tra i partecipanti del dialogo.

L'integrazione dell'intuizione finora riportate fornisce, dunque, gli elementi concettuali di base per poter trasformare una community.

### **3.2 Modificare il contesto di una rete sociale: la *community* bloccata e riparativa**

Il contesto attorno al quale si costruisce una community fonda su solide basi, quali possibilità, capacità, competenze e risorse.

Quando si parla di comunità, il fulcro del concetto risiede attorno a conversazioni concrete, in grado di costruire legami a cui gli individui giungono per scelta, e raramente nel contesto della vita di un sistema, al quale i cittadini giungono adempiendo un dovere. La community rappresenta, perciò, l'unità della trasformazione, una sorta di contenitore di esperienze di appartenenza.

Per poter fondare una comunità autentica, è necessario accogliere il cambiamento che proviene dal contesto in cui ci si vive. Nella maggior parte dei casi, il contesto è costituito dall'insieme di condizioni che influenzano la personale visione del mondo e di conseguenza il comportamento di ciascun individuo.

La società odierna mostra un mondo in cui echeggiano competizione e individualismo, in cui sembra che le risorse a disposizione non siano mai sufficienti, mai abbastanza. Questo scenario porta l'uomo a focalizzarsi per lo più sulle carenze, credendo di aver bisogno di maggiori programmi di una migliore pianificazione e infine di una leadership più coesa e forte, in grado di poter sviluppare in maniera efficace i propri progetti. .

Per distaccarsi da questa visione negativa, occorrerebbe sviluppare un pensiero propositivo che permetta di avvicinarsi ad una comunità autentica, in grado da rappresentare il motore attivo delle azioni dei singoli membri. Se ciascun individuo si focalizzasse sul fatto di far parte di una comunità di possibilità e non di problemi, sul fatto che la community esiste per il bene dell'appartenenza e trae la sua forza e la sua identità dai talenti, dalla generosità e dalle responsabilità dei suoi membri

allora tutti avrebbero le competenze e le capacità necessarie per porre fine all'insicurezza che vi è ad oggi verso un futuro diverso ed alternativo.

A livello pratico, vi sono una serie di principi che si possono attuare per poter favorire questo genere di spostamento,

Innanzitutto, è necessario andare a definire e chiarire il tessuto sociale in cui gli individui possono prestare cura e riguardo l'un l'altro, instaurano un legame fondato sulla responsabilità in grado di creare una comunità fondata sul concetto di vita associativa, in cui la condivisione di valori e obiettivi comuni consentirà la valorizzazione delle unicità dei singoli, in quanto motori del processo di miglioramento: Per vita associativa si intende il modo in cui gli individui decidono di instaurare connessioni per il proprio bene e per uno scopo comune.

Il concetto di *vita associativa* è stato oggetto di studio dello stesso McNight<sup>45</sup>, il quale illustra come la comunità odierna si fondi su questo concetto, riferendosi alle infinite modalità in cui gli individui, riunendosi tra loro, agiscono a favore dell'interesse pubblico.

Una comunità bloccata, dunque, non dà credito alla vita associativa, al contrario si focalizza sulla *vita sistematica*, che presenta contesti persuasivi dai quali i membri della comunità rimangono assopiti e anestetizzati.

In un contesto in cui l'insicurezza e il timore la fanno da padroni, gli individui si interesseranno principalmente dei propri scopi e della propria sopravvivenza.

Riassumendo, un contesto punitivo per natura genera frammentazione e, di conseguenza, la propensione alla condivisione e l'annessa responsabilità di ogni individuo per il benessere della collettività andrà a ridursi.

Tuttavia, i singoli individui hanno sempre la possibilità e la capacità non solo di cambiare la storia della propria comunità, ma anche di rivendicarne il potere, portando in evidenza un nuovo contesto.

In contrasto con gli effetti isolanti descritti in precedenza, una comunità riparativa genera nuova energia nonché movimento. Lo stesso Christopher Alexander<sup>46</sup> associa questa ricostruzione a qualità quali vitalità e integrità, che si hanno negli incontri e nelle conversazioni che si scelgono consapevolmente di creare.

---

<sup>45</sup> McNight J., Kretzman J. *Building Communities from Inside Out*, ACTA Publications, Center for Urban Affairs, Evanston, Illinois, Chicago, 1994

<sup>46</sup> Alexander C., *The Timeless Way of Building*, Oxford University Press, New York, 1979

La comunità riparativa è attivata da un linguaggio fondato su connessione, relazionalità e appartenenza, portato avanti senza alcuna fonte di paura o imbarazzo. Questa tipologia di community riconosce che assumersi la propria parte di responsabilità nella creazione dal contesto attuale è un atto di coraggio e impegno. L'essenza della costruzione di una comunità riparatrice non risiede nella prosperità economica o nelle capacità di una leadership al vertice, ma nel ruolo attivo nella collettività.

Questa tipologia di ricostruzione subentra nell'istante in cui si ha la convinzione che la comunità possa generare un benessere collettivo fondato sulla natura, struttura e sul potere delle singole conversazioni.

Le conversazioni, perciò, possono favorire lo sviluppo di un contesto riparativo attraverso la promozione di un dialogo in grado di muovere i membri verso nuovi scenari sociali fondati sui concetti innovazione e talento, in cui il fulcro del cambiamento viene riposto nel concetto di vita associativa.

Si comprende, infine, che ciò che unisce i membri di una community risieda nel movimento e nel distacco dalla centralità e dall'individualismo verso un'interdipendenza comunitaria. Questo passaggio consente un avvicinamento e un'affermazione di un contesto fondato sull'ospitalità in cui l'elemento estraneo viene accolto e non si ha più la necessità di doverne prendere un distacco.

### **3.3 Leadership a sostegno del percorso riparativo: il valore del piccolo gruppo**

La genesi di una community presuppone un cambio nella concezione di leadership: è opportuno, come ripetuto in precedenza, soffermarsi su generosità e abbondanza, tralasciando ogni genere di timore e colpa. Bisogna optare sul un tessuto sociale che supporti le potenzialità dei singoli individui.

Per poter far ciò, si necessita di una leadership che sostenga un percorso riparativo. All'interno della trasformazione comunitaria, la leadership ha a che fare con la valorizzazione dei legami relazionali e la presentazione delle annesse scelte.

Il leader, in questo scenario, non viene percepito come un individuo unico e speciale, bensì come un individuo in grado e disposto ad attuare delle azioni e delle iniziative che possano generare novità. Si tratta di un membro della community che progetta esperienze per gli altri, esperienze che di per sé sono esempi del futuro che si auspica. Con il termine *esperienze* si intende la modalità e la maniera in cui i singoli interagiscono tra loro.

La leadership subentra con la consapevolezza che da ogni dialogo discenda l'opportunità per poter approfondire l'impegno e la responsabilità attraverso un coinvolgimento diretto.

Il ruolo cruciale della leadership è dato dall'ascolto: dal momento che la costruzione del tessuto sociale è importante per una trasformazione capace di perdurare nel tempo, l'ascolto diventa un servizio essenziale e riparatore in grado di produrre energia piuttosto che consumarla.

Non c'è nulla di più attuale e moderno di una leadership che incoraggi i membri della propria comunità a connettersi tra loro quotidianamente con l'impegno di essere produttori essi stessi del proprio futuro. In questa visione i singoli individui appariranno sia come consumatori sia come critici.

È importante tenere a mente che il futuro si crea un step alla volta, il che significa che la trasformazione deve necessariamente instaurarsi a partire da un piccolo gruppo e di conseguenza un cambiamento su ampia scala può avvenire solo a seguito dell'aggregazione di un numero sufficiente di piccoli gruppi. Questi ultimi, radunandosi, sono così in grado di generare una massima influenza in cui i componenti sperimentano l'intimità di una piccola comunità e sono consapevoli di far parte di un insieme più grande che condivide le medesime preoccupazioni e gli stessi obiettivi.

Il piccolo gruppo è, quindi, una struttura intima che permette a ogni voce di essere ascoltata, dando l'opportunità ai singoli di superare e arginare sensazioni di isolamento e costrizione, andando a sperimentare un senso di appartenenza.

Per creare una community responsabile e di appartenenza, occorre perseguire lo sviluppo di conversazioni in cui si dà spazio e voce a relazioni autentiche, gli impegni vengono assunti senza la pretesa di ottenere qualcosa in cambio e il contributo e i talenti dei membri della community vengono riconosciuti e valorizzati.

Queste tipologie di conversazioni sono fondamentali per lo sviluppo e l'affermazione della community in quanto l'attenzione messa nel dialogo e nell'ascolto favorisce lo spostamento linguistico che muterà il contesto, attraverso il quale la comunità può essere ricostruita. contributo e i talenti dei membri della community vengono riconosciuti e valorizzati.



## CAPITOLO 4

### IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA NELLA GENESI E AFFERMAZIONE DELLA COMMUNITY ONLINE

#### 4.1: L'importanza e le motivazioni nella scelta dei Social Media

La società odierna, in particolare quella occidentale, utilizza quotidianamente il web come fonte principale da cui attingere per trovare risposta ai propri quesiti, qualunque sia la loro natura ed è proprio in questo scenario, che i Social Media rivestono un ruolo principale in termini di mezzi di utilizzo e comunicativi.

Per comprendere nel concreto il potere e il ruolo dei Social all'interno di un contesto aziendale, è bene porre l'attenzione sul continuo sviluppo che questi hanno ricevuto negli ultimi anni.

Stando ai dati del Global Digital Report, redatto da We Are Social e Hootsuite (uno dei report più completi che possiamo trovare), sono quasi 5 miliardi gli utenti connessi a Internet nel mondo; la crescita costante si attesta intorno a oltre 1 milione di utenti in più al giorno.

Oggi, condividere contenuti come immagini, video, aggiornare una pagina di Wikipedia, acquistare un libro oppure prenotare una vacanza online ed organizzare un viaggio, lasciare una recensione su Tripadvisor è ormai la prassi. Il web, infatti, si è evoluto, trasformandosi negli anni da web 1.0 a web 2.0, da statico a dinamico. I contenuti vengono, perciò, costantemente modificati dagli utenti in maniera collaborativa e partecipativa.

Nonostante il vantaggio competitivo che le aziende avrebbero dall'ausilio di questi strumenti, ad oggi sono ancora molte quelle che decidono di non sfruttare questo potenziale in quanto intimorite dai rischi, che il più delle volte, non sono prevedibili o controllabili.

Oggi le imprese che decidono di esporsi online, mostrano la loro volontà nel superare barriere che distanziavano che un tempo distanziavamo il brand dal consumatore finale. Vi è dunque la volontà di avvicinarsi sempre di più al proprio target, andando a comprendere, in prima battuta le esigenze e i bisogni personali, per poi costruire e stabilizzare dei legami su cui si fonderà la comunicazione stessa.

Secondo i dati We Are Social del 2016<sup>48</sup>, sono oltre 37 milioni gli italiani attivi su Internet, in particolare, 28 milioni sono utenti dei social media, che corrispondono al 47% della popolazione, e il tempo medio giornaliero speso è di circa 2 ore. Le piattaforme social più utilizzate sono le seguenti:

1. Facebook (33%);
2. Whatsapp (30%);
3. Facebook Messenger (23%);
4. Google + (14%);
5. Twitter, Instagram e Skype (12%);
6. LinkedIn (9%);
7. Pinterest e Viber (6%)

L'accelerazione nell'utilizzo dei social media sta riscrivendo le modalità in cui gli utenti comunicano e si connettono tra di loro e questo fenomeno ha trasformato il consumatore in "consum-attore" convertendo così la comunicazione tra lui e l'azienda da persuasiva a partecipativa.

In particolare, l'avvento dei social ha lasciato maggiore spazio all'influenza *peer-to-peer*: il processo di passaparola ha un potere esponenziale in grado di moltiplicare la velocità e la portata della comunicazione arginando qualsiasi barriera spazio-temporale.

Secondo una ricerca di Pwc<sup>49</sup> del 2015, le principali attività svolte dagli utenti sui social media sono le seguenti :

- 34% seguire i brand/retail preferiti;
- 28% scoprire brand che non si conoscono o che interessano;
- 27% fare ricerche sui brand e leggere i feedback delle persone;
- 23% postare commenti sull'esperienza relativa il prodotto/brand;
- 21% vedere i video del brand/prodotto;
- 15% mettere like e condividere contenuti.

Quindi, è chiaro che per un'impresa, dall'ausilio dei social media è possibile creare engagement, acquisire nuovi clienti, incrementare il numero di contatti.

Si tratta perciò di canali in grado di coinvolgere il cliente a livello cognitivo, emotivo e relazionale.

---

<sup>48</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2016/01/report-digital-social-mobile-in-2016>

<sup>49</sup> <https://www.pwc.com/it/it/industries/asset-management/assets/docs/impatto-social-media-am.pdf>

## 4.2 Le *community online*: tipologie ed elementi caratteristici

L'affermazione del web nella quotidianità di ciascun individuo ha condotto alla consapevolezza, sia da parte dei consumatori che delle aziende, che, ad oggi, non vi è bisogno di essere concretamente vicini per sentirsi appartenenti a qualcosa: da questo pensiero nascono le community online.

I social network hanno incentivato questo fenomeno. Per le aziende, le community online rappresentano un mezzo comunicativo strategico importante: lo sviluppo delle community online è incentivata la creazione e il successivo sviluppo di una brand community, nonché una comunità che ruota intorno ad una specifica marca.

Il punto di forza delle brand community risiede nella loro specializzazione e nel non essere vincolate a legami geografici prestabiliti. Concentrandosi su una particolare marca e sulle sue caratteristiche connesse ai beni e servizi offerte, sono community estremamente personalizzate.

Come precedentemente approfondito nel capitolo 3, alla base della genesi di una community online devono esserci una serie di elementi fondanti, quali senso di appartenenza, condivisione reciproca, senso di responsabilità e volontà organizzativa.

A livello economico, un articolo<sup>51</sup> pubblicato da *The Community Roundtable* ha evidenziato come il budget medio dedicato all'affermazione di una community sia in crescita. Inoltre, l'influenza di una community sui risultati di un brand sta aumentando sempre più, di anno in anno, tanto che nel 2022 si è registrato un impatto medio dell'11% sulla crescita dei ricavi. Il 74% delle community supporta i cambiamenti comportamentali nei suoi membri, consentendo di conseguenza ai brand di diffondere con maggiore semplicità i propri valori.

I punti di forza di una community risiedono anche nella tipologia di comunità. Queste possono essere:

- **Aperte:** qualsiasi individuo può prendervene parte e, di conseguenza, i contenuti pubblicati sono visionabili e condivisibili da chiunque. Può essere associata a un prodotto o un brand e, avendo meno freni all'ingresso, è un utile modo per il brand di acquisire nuovi possibili clienti. Si tratta, dunque, di un ambiente meno protetto, in cui, spesso, è difficile che le persone sviluppino davvero un forte senso di appartenenza;
- **Chiuse:** in questo caso, per accedervi bisogna compiere una certa azione, come una semplice richiesta di accesso. Anch'essa può essere associata a un prodotto o un brand. In questo

---

<sup>51</sup> <https://communityroundtable.com/what-we-do/research/the-state-of-community-management/>

caso, è più probabile che si crei un forte senso di appartenenza tra i membri, e di conseguenza al brand. L'ambiente qui appare più protetto tuttavia, potrebbe risultare meno adatta per i brand hanno l'obiettivo di raggiungere un'audience ampia.

## CAPITOLO 5

### LA COMMUNITY DI SGP BY SELENE GENISELLA

#### 5.1 Chi è Selene Genisella?

Classe 1990, Selene nasce a Monza, da mamma siciliana e papà veneto. Fin da piccola ha dimostrato la sua immensa passione per il mondo dello sport: ex nuotatrice, ha gareggiato per diversi anni per la nazionale italiana e all'età di 17 anni era già bagnina e maestra di nuoto per bambini.

Una volta compiuti i 18 anni, nel corso degli studi che l'hanno portata a laurearsi in Scienze Motorie, inizia a lavorare nelle palestre, certificandosi come personal trainer.

Nel 2012, dopo essersi avvicinata e affermata nel mondo del CrossFit (Fig. 6.1), si ritrova a gareggiare a livello nazionale al CrossFit Regional di Copenaghen, ottenendo ottimi risultati.

Inoltre, Selene è iscritta alla Federazione Italiana Body Building (FBB), avendo gareggiato come modella bikini (Fig 6.2), dopo aver lasciato il CrossFit nel 2016.

Nel 2017, giunta a Ceresio 7 Gym & Spa (Fig. 6.3), una tra le palestre più rinomate di Milano, Selene si ritrova ad allenare one to one diversi Vip nella scena italiana. Il denominatore comune dei suoi clienti, tuttavia, risiede nella volontà della stessa Selene di rapportarsi, esclusivamente, con il mondo femminile, a motivo delle esigenze e risposte muscolari diverse, rispetto a quelle degli uomini, sulle quali si è voluta specializzare. Infatti, in un'intervista pubblicata sul Magazine Online *Flawless Life*<sup>52</sup>, la stessa afferma: *“credo nell'empatia femminile: una donna comprende più facilmente un'altra donna. Per esempio, tempo fa facevo crossfit e mi sono accorta che stavo diventando troppo grossa, così ho aggiustato il tiro e ho elaborato un programma adatto al corpo femminile che deve essere sì tonico, ma sensuale e sinuoso, con i glutei in primo piano!”*

---

<sup>52</sup> <https://flawless.life/it/italia/milano/intervista-selene-genisella>

Fig 5.1

Selene Genisella durante un allenamento di CrossFit nel 2013<sup>53</sup>

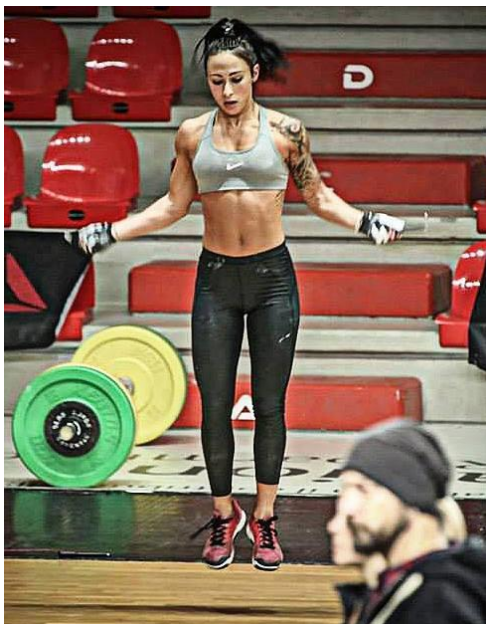


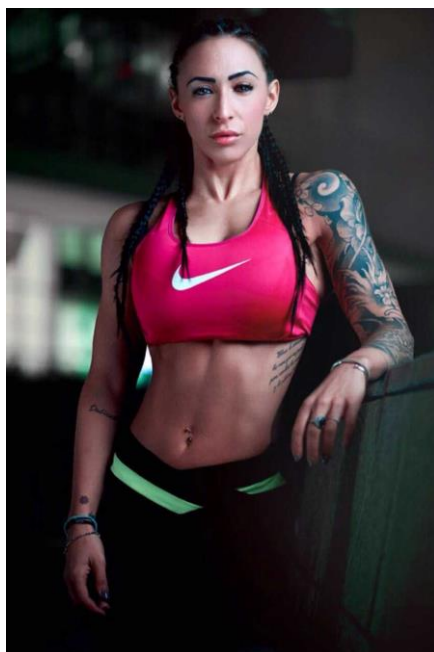
Fig 5.2

Selene Genisella durante una gara bikini nel 2016.<sup>54</sup>



Fig. 5.3

Selene Genisella nel 2017 al Ceresio<sup>55</sup>



<sup>53</sup> <https://www.girlmeetsstrong.com/post/69821532590/crossfitters-selene-genisella>

<sup>54</sup> <https://flawless.life/it/italia/milano/intervista-selene-genisella/>

<sup>55</sup> <https://flawless.life/it/italia/milano/intervista-selene-genisella/>

A seguito di anni di personal training, Selene afferma di aver iniziato a maturare dentro di sé un malessere in relazione al suo aspetto fisico, in cui sentiva di non ritrovarsi più: la massa muscolare che aveva, indubbiamente, costruito nel corso degli anni, non la rappresentavano più.

Inoltre, il suo lavoro che la portava ad approcciarsi costantemente con un pubblico formato da clienti appartenenti al mondo dello spettacolo, dal fisico esile, amplificavano questo suo bisogno di cambiamento. Nel 2017, decide così di lasciare Milano e il suo lavoro, per partire da sola per Las Palmas, a Gran Canaria. Selene afferma: *“in quel periodo avevo capito che quello che facevo in palestra non era abbastanza. Non mi sentivo soddisfatta né come persona, né come professionista. Ho cominciato così a credere nella mia idea”*<sup>59</sup>.

## **5.2. Il sogno di Selene: la nascita di SGP**

*Sii fedele ai tuoi sogni*<sup>60</sup> è il titolo di una newsletter inviata nel dicembre del 2019 dal team di SGP, in cui la stessa Selene racconta parte del suo progetto, partendo dagli albori.

Nel 2015 Selene fa la conoscenza di Valentina Melia, che dopo essere stata una tra le sue più care amiche, è diventata da CoFounder & Director Team di SGP.

In quegli anni Selene si trovava ancora a Milano e rivestiva ancora il ruolo di personal trainer, ma la necessità di cambiare vita, dando spazio ed ascolto ai suoi bisogni, stava diventando, giorno dopo, sempre più forte e pressante. Inizia così a condividere con Valentina la volontà di creare un proprio spazio dedicato esclusivamente alle donne che, come lei allora, avevano delle esigenze ben precise: stare bene e in armonia con il proprio corpo.

Selene era arrivata alla consapevolezza che, dopo anni di crossfit, non si rivedeva più in quel corpo perché molto muscoloso: aver accantonato il mondo del crossfit e successivamente del fitness e essere andata a Las Palmas era stato un primo step, che le aveva permesso di lavorare su stessa andando a capire che tipologia di canone estetico ricercava. Si tratta di canoni mai estremisti, che riflettono, per lo più, quello che la maggior parte delle donne (9 su 10)<sup>61</sup> vogliono: un corpo asciutto ma tonico. Quindi la sua metodologia si rivolge a tutte quelle donne che vogliono mantenersi in forma attraverso un corpo tonico, ma non esasperato, nei muscoli oppure, al contrario, nella magrezza.

---

<sup>59</sup> <https://sgprogram.it/perche-sgp/>

<sup>60</sup> <https://www.sgprogram.it/sii-fedele-ai-tuoi-sogni/>

<sup>61</sup> <https://www.crumbsoflife.com/ospite-da-me-selene-genisella/>

SGP nasce, dunque, dall'esistenza e dalla volontà di una donna di rimettersi in gioco, riscoprendo una femminilità e un'armonia estetica (Figura 6.4) che per anni era stata messa da parte per far spazio alla prestazione fisica agonistica.

*“Dal momento in cui ho preso in mano la mia vita, non c'è stato un solo giorno in cui non ho dedicato del tempo alla mia crescita personale. Zero trucchi, zero magie, ho seguito il mio istinto in ogni passo e non ho più sprecato tempo a raccontarmi la storiella di non essere abbastanza per poter fare qualcosa di significativo nella mia vita. Finalmente oggi mi alzo e so che sto lavorando per lasciare un segno. Certe cose le senti dentro e se ci tieni, devi solo trovare il modo di farle emergere<sup>62</sup>”.*

Fig. 5.4 Prima e dopo di Selene Genisella<sup>63</sup>.



Nel 2017 SGP è una realtà ancora piccola e non affermata: Selene si ritrova a seguire diverse donne da Las Palmas con un approccio diretto, basato sull'invio di schede di allenamento in formato PDF tramite WhatsApp.

<sup>62</sup> <https://www.sgprogram.it/sii-fedele-ai-tuoi-sogni/>

<sup>63</sup> <https://sgprogram.it/scegli-quello-che-fa-bene-a-te/>



All'epoca il programma prevedeva due tipologie di servizi a disposizione:

1. SGP Basic, un programma di allenamento mensile comprensivo di cinque schede;
2. SGP Exclusive, un servizio per l'appuntamento esclusivo, in cui oltre al programma di allenamento veniva predisposto da una biologa nutrizionista un piano alimentare su misura delle esigenze della donna e inoltre si aveva un contatto diretto e costante con la stessa Selene.

Tuttavia, l'aumento della richiesta ha portato la stessa Selene a comprendere che quella metodologia di fruizione del servizio non sarebbe stata a lungo sostenibile e, di conseguenza, non solo andava attuato un cambiamento generale nel programma, ma occorreva, necessariamente, ampliare sia il team di biologhe nutrizioniste, che il team *operation*, che si sarebbe occupato di *customer care service*.

### **5.3. Il lancio dell'app nel 2020, l'introduzione di SGP World e l'arrivo di Metaforfosi nel 2023**

Nel 2019 Selene inizia, assieme al suo team di più di 30 donne, a lavorare sull'uscita di un'app che contenesse al suo interno sia il lato workout (SGP Workout) che nutrizionale (SGP Nutrition). L'obiettivo era quello che consentire una fruizione più fluida del programma, andando perciò ad eliminare i PDF riportanti le schede di allenamento e i piani nutrizionali: tutto sarebbe stato visibile tramite un unico mezzo. In particolare, i video esecutivi dei singoli esercizi previsti nelle schede sarebbero stati anch'essi caricati all'interno dell'applicazione, aspetto che avrebbe reso l'allenamento più celere, dal momento che fino ad allora l'esecuzione era visionabile tramite brevi video caricati sulla pagina YouTube di SGP il che, dunque, implicava un doppio sforzo per il consumatore: la stampa delle schede e la visione tramite supporto elettronico degli esercizi.

Nel febbraio del 2020 l'app viene rilasciata e da allora ha subito diversi rebranding, riguardando per lo più la componente grafica dell'app nel suo complesso. L'ultimo è stato rilasciato il 9 maggio 2023. Selene ha sempre affermato che l'app è uno specchio della sua anima e della sua più grande passione, motivo per cui negli anni ha sentito l'esigenza di cambiare non solo l'immagine generale, ma anche le modalità di fruizione.

Se, al momento dell'uscita, SGP era focalizzato esclusivamente su due aspetti, quali workout (SGP Workout) e alimentazione consapevole (SGP Nutrition), ad oggi, grazie all'evoluzione di Selene e al suo approccio più introspettivo, l'app racchiude all'interno di un'intera categoria (SGP World) una serie di contenuti esclusivi, dedicati ad arricchire il percorso di ogni ragazza.

SGP non è, dunque, solo un programma di dieta ed allenamento, ma un percorso a 360 gradi che mira al benessere fisico e mentale delle donne.

L'ultimo rebranding porta il nome di Metamorfosi e in un post<sup>64</sup> sul suo profilo Instagram Selene racconta la scelta di questo nome associato al suo progetto:

*“Ho voluto trasmettere il nostro lavoro quotidiano alla ricerca di noi stesse, dentro ad un video, attraverso una canzone e in un nuovo modo di rappresentare l’idea di fitness e di benessere. Ho iniziato questo progetto di SGP, posso dire quasi 10 anni fa ed ero una ragazzina di 24 anni. È bellissimo crescere e evolvere con lui e con tutte le donne che hanno deciso e decideranno di far parte di questa esperienza. Ognuna a modo suo: con i propri tempi e con il proprio significato. Perché poi è questo che conta. Grazie a tutte le persone che lavorano dietro ad ogni progetto per realizzare le idee e curarle nei minimi dettagli. Vi racconto /me·ta·mòr·fo·si/ Metamorfosi è la storia di una donna che capisce di potersi salvare solo ripartendo da sé stessa. Non si sente più la nemica da combattere, ma sua più grande alleata. Ecco che entra quindi nel suo mondo per guardarsi e vedersi per davvero. Metamorfosi è la storia di una donna che soffre ma che decide di non arrendersi. Si ascolta, si emoziona, si sostiene e finalmente si evolve riuscendo a trasformare il suo dolore in energia, ed energia in movimento. Vuole cercare la propria strada, scoprire il suo significato e sentirsi bene con sé stessa per far emergere tutto quello che sente dentro. Metamorfosi non è la rinascita non di una sola donna, ma di tante donne. Ognuna con la propria storia ma con il comune bisogno di rifiorire. Metamorfosi è diventata anche una canzone, e spero diventi un messaggio per ritrovare sempre la forza di reagire e di ritrovare la propria luce, nonostante tutto”.*

Appare evidente, dunque, la volontà e la necessità di Selene di mostrare il suo lato più umano e sensibile alla propria community, ponendo l'attenzione sugli elementi cardine della filosofia di SGP: introspezione, ascolto, consapevolezza.

“Conosci te stessa. Risveglia il tuo potenziale” è lo slogan su cui poggia SGP (Figura 5.5 a). Inoltre, vi sono una serie di tematiche portanti su cui si poggia l'intero programma: si parla spesso di

---

<sup>64</sup> <https://www.instagram.com/p/CqpKzfCN9IH/?igshid=MTc4MmM1YmI2Ng%3D%3D>

abitudini, rimarcando quanto i gesti quotidiani e le decisioni che attuiamo nei nostri confronti (Fig. Figura 5.5 b) non solo facciano la differenza, ma ci consentano di entrare in armonia con la nostra femminilità.

Fig. 5.5 Home page del sito web di SGP

a)<sup>65</sup>



b)<sup>66</sup>



<sup>65</sup> <https://sgprogram.it>

<sup>66</sup> <https://sgprogram.it>

Dall'home page del sito si legge per l'appunto:

*“Quando ci prendiamo cura del nostro corpo e dei nostri pensieri, tutto diventa più sereno e leggero.*

*Dentro di noi iniziamo a sentire una nuova energia, una nuova forza e un meraviglioso entusiasmo per vivere da protagoniste le nostre giornate. Risvegliare il proprio potenziale parte da qui, e solo tu puoi esserne capace.*

*In questo percorso insieme punteremo non solo ad ottenere dei risultati concreti, ma anche a instaurare delle abitudini positive che ci permetteranno di mantenerli nel tempo. SGP non è solo un allenamento, bensì un metodo da portare avanti con costanza. SGP si rivolge alle donne che vogliono sentirsi in forma, tonificando il proprio corpo, ma rispettandone l'armonia e la femminilità”.*

Tramite il sito web <sup>69</sup> è possibile scaricare sul proprio dispositivo (cellulare, Ipad/tablet, computer) l'App (Fig. 5.6).

Fig. 5.6<sup>70</sup> Istruzioni visionabili sul sito web per il Download dell'App



**SGP** Segui le istruzioni e **scarica l'App:**

01. Apri questa pagina con Google Chrome, oppure con Safari se hai un iPhone o iPad

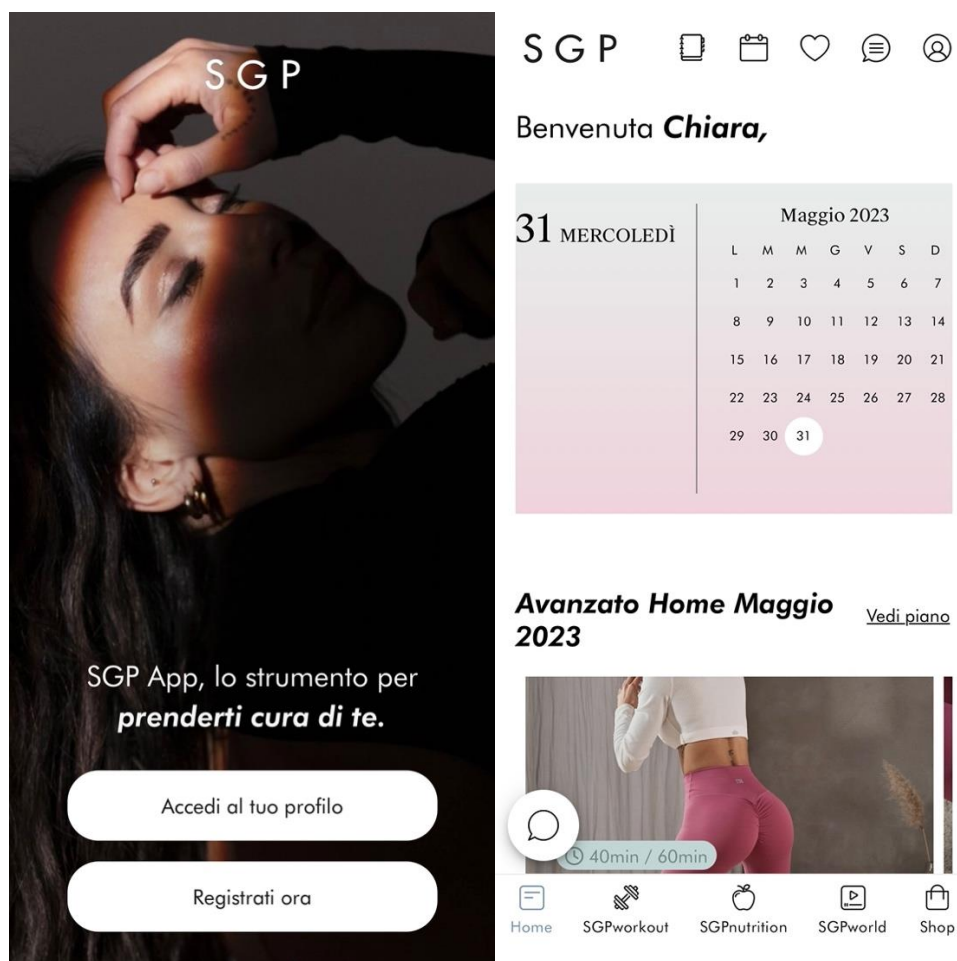
**Scarica SGP App**

02. Apri il menu a tendina delle opzioni
03. Clicca "Installa SGProgram"
04. SGP App comparirà nella tua Home

<sup>69</sup> <https://www.sgprogram.it/app/>

<sup>70</sup> <https://www.sgprogram.it/app/>

Fig. 5.7 Visualizzazione accesso dall'App da Smartphone e Home



Una volta inserite le proprie credenziali ed effettuato l'accesso, la schermata Home presenta i diversi elementi in evidenza (Fig. 5.7).

In alto a destra sono presenti 5 icone: il mio diario, la tua agenda personale, i preferiti, il centro assistenza e il profilo personale.

*Il mio diario* rappresenta uno strumento, introdotto con l'ultimo rebranding, che fornisce uno spazio per inserire un'immagine e una frase in grado di ispirare positivamente ciascuna donna, un elenco dove scrivere i propri obiettivi, sogni e valori, per ricordarsi la persona che si vuole essere e diventare, dei post-it sui quali trascrivere digitalmente frasi motivazionali e/o citazioni preferite, cinque frasi potenzianti, ovvero quei pensieri che si vogliono ricordare quotidianamente, uno strumento grafico, raffigurante in un'unica immagine il mattino e la sera, in grado di aiutare a creare e a tener traccia della propria routine mattutina e serale. *“Quali sono le tre azioni che ti guideranno verso un inizio di giornata positivo e potenziante? E quali sono quelle tre azioni che ti consentiranno di concludere la tua giornata in maniera serena e in linea con la persona che vuoi essere?”*

“*Sogna, pianifica, realizza*” è lo slogan alla base su SGP, che viene ripreso concretamente all’interno del diario.

*La tua agenda personale* è, invece, uno strumento che consente di tener traccia, in maniera schematica ed intuitiva, i propri allenamenti, le proprie abitudini e restare sempre aggiornati sugli appuntamenti di SGP. Prevede il calendario, avente al suo interno tutti gli appuntamenti della propria giornata e gli appuntamenti quotidiani di SGP, che saranno in evidenza, la programmazione giornaliera che consente di organizzare la propria settimana, tenendo traccia degli allenamenti e delle sessioni di stretching e meditazione effettuati, una sezione dedicata – c.d. *focus on me* - alle priorità giornaliere, una sezione dedicata alla propria alimentazione quotidiana, per tener traccia delle sensazioni durante e dopo i pasti, una sezione dedicata alla meditazione serale, che consente, attraverso semplici domande mirate e guidate, di tirare le somme della propria giornata, analizzando le emozioni e sensazioni provate e una sezione finale dedicata alle note nella quale si potranno scrivere liberamente pensieri e riflessioni di ogni genere, anche sotto forma di appunti.

La sezione dei *preferiti* permette di inserire in evidenza i video che si preferiscono visionare con più frequenza, così da non doverli ricercare all’interno delle singole categorie di SGP World. La raccolta personalizzata si aggiornerà automaticamente organizzando i contenuti in categorie.

1. *Contattaci/Centro assistenza*: Il Team Operation è a completa disposizione non solo per dubbi o supporto tecnico, ma anche e soprattutto per avere una consulenza prima o durante il proprio percorso, motivo per cui è possibile mettersi in contatto con il Team direttamente tramite App cliccando su *Contattaci*. È, inoltre, possibile, cliccando su *Centro Assistenza*, visionare le risposte alle domande più frequenti.
2. Il profilo personale è la sezione personale dedicata ai dettagli dell’account (anagrafica, indirizzi, immagine profilo), agli ordini effettuati, alle notifiche e alle impostazioni.

La barra in basso, invece, prevede 5 icone: la Home, SGP Workout, SGP Nutrition, SGPWorld e lo shop.

SGP Workout è un programma studiato e pensato per un corpo tonico e femminile. La stessa Selene ha affermato: “*Ti è mai capitato di allenarti e sentirti gonfia? A me sì, ed ecco perché 10 anni fa nasce un nuovo modo di concepire l’allenamento, pensato per le donne che vogliono migliorarsi esteticamente e stare bene con se stesse. Dimentica di doverti allenare tutti i giorni o di fare ore ed*

*ore di cardio. Per avere un fisico tonico ed asciutto, non c'è niente di più sbagliato che questo. Con SGP ti basteranno tre allenamenti a settimana ed alcune importanti regole da mettere in pratica. Fidati del processo e del tuo corpo. In questo percorso non sarai sola”.*

Il programma si basa sulle seguenti caratteristiche:

1. **Ascolto:** nessuno può conoscerci meglio di noi stesse, ecco perché in questo percorso si avrà un metodo, un programma, delle regole e dei consigli, ma poi, l'ascolto di sé stesse sarà la chiave per fare la differenza. La conoscenza di sé stesse rappresenta un viaggio che seppur complesso e mai lineare, è necessario per capire sempre più concretamente i propri reali bisogni che cambiano nel tempo, ma anche le reazioni fisiche in base all'allenamento e a ciò che si mangia.
2. **Tonificazione:** allenarsi per diventare toniche non è poi così difficile perché basterebbe allenarsi tutti i giorni e sollevare pesi, ma a che prezzo? Quello di sentirsi e vedersi gonfie, e magari troppo muscolose in zone dove non vogliamo esserlo, come per esempio i quadricipiti. È quello che si cerca veramente? Se si sceglie SGP non è così, dal momento che il programma prevede un lavoro basato sul 75% sulla tonificazione, mentre la restante parte è dedicata all'attività cardiovascolare, utilizzata non in funzione del dispendio calorico, quanto più per rafforzare il cuore, migliorare il sistema circolatorio e aumentare la capacità polmonare. L'obiettivo, dunque, non è quello di mantenere il corpo armonioso, andando ad esaltare i glutei senza ipertrofizzare le gambe, focalizzandosi inoltre anche sul punto vita e le braccia, rendendole toniche, eleganti, definite, ma non muscolose.
3. **Alimentazione consapevole:** per ottenere un corpo tonico e definito, l'allenamento e l'alimentazione devono necessariamente lavorare in sinergia se si vuole migliorare la propria composizione corporea. Curare l'alimentazione è come curare la propria anima, dato che il cibo condiziona l'energia, l'umore, le relazioni e la propria vita. Ammettere a sé stesse che il proprio aspetto fisico condiziona è il primo passo per capire quanto sia importante non trascurarsi, ma investire su di sé. Avere, dunque, un'alimentazione consapevole comporta numerosi benefici come: migliorare la ritenzione, il gonfiore e riuscire a snellire alcune parti del corpo.
4. **Abitudini positive:** *“Siamo il risultato delle nostre abitudini.”* Ciascuno di noi è costante cambiamento ed evoluzione. Se le abitudini che si sono avute fino ad oggi ci hanno portato ad un risultato attuale che non ci soddisfa più, non significa che si non possa cambiarle per migliorarsi, andando perciò verso una nuova direzione. Uno degli obiettivi di SGP, è quello di portare alla luce tutte le abitudini necessarie per preservare la propria salute, stare bene

con se stesse e, di conseguenza, raggiungere obiettivi nel lungo periodo. Si parla, per l'appunto di *"lungo periodo"* perché arrivare a un risultato non è solo il suo raggiungimento, ma anche il suo stesso mantenimento, preservando uno stato di benessere. Prenderci cura di sé è un percorso che ci accompagnerà per sempre, per questo è necessario trovare piacere nello stare con se stesse, attraverso scelte quotidiane. *"Se fai cose che odi, non durerà a lungo."*

5. Pianificazione: *"Sogna, pianifica, realizza."* Senza una visione chiara e definita non ci può essere una direzione, così come senza una programmazione non ci può essere alcun raggiungimento di obiettivi; è, perciò, necessario di un metodo per poter essere costanti e organizzati. Dentro l'app sono presenti, infatti, un'agenda e un diario personali. Essi, come precedentemente anticipato, sono due strumenti semplici e funzionali, volti a monitorare e rendere possibili i propri obiettivi. A questi si aggiungono appuntamenti settimanali live e contenuti video su questi temi, per mantenere il focus su di sé e sulle proprie priorità.
6. Stretching e meditazione: Meditare non significa stare in silenzio e cercare di non pensare a niente. Per il Team di SGP, tutti i contenuti di stretching e meditazione sono rivolti in prima luogo a migliorare la flessibilità, la mobilità e la postura, ma permettono, in secondo luogo, anche di rallentare, analizzare le proprie emozioni e vedere l'esterno da una prospettiva diversa. All'interno dell'app sono presenti diversi video con tematiche, focus e durate variabili e ogni settimana ci saranno nuovi contenuti in merito.
7. Focus: *"Per ottenere risultati, non bisogna fare cose impossibili, ma portare avanti poche cose giuste con costanza e perseveranza"*. Gli aspetti da non trascurare sono i seguenti: 3/4 sessioni di allenamento a settimana, alimentazione consapevole, pianificazione, stretching e introspezione, cura della propria energia femminile.
8. Flessibilità: *"Più regole ci imponiamo, e meno impariamo a conoscerci"*. Per ottenere risultati, per quanto sia necessaria la giusta dose di disciplina, è altrettanto importante "trovare il giusto mezzo tra l'eccesso e il difetto", definendo il proprio percorso tra regole e flessibilità. Quest'ultimo ingrediente è fondamentale per essere costanti, ed è per questo motivo che la maggior parte degli allenamenti hanno la possibilità di essere splittati, ossia divisi, in workout da 30\40minuti, rendendoli più corti.
9. Motivazione: *"Che tu creda di farcela o non farcela avrai comunque ragione"*. La motivazione è un fattore determinante per poter rendere un percorso vincente e positivo. Nonostante questo, a volte, è più che normale che venga a mancare, motivo per cui è importante non è pretendere di essere sempre motivate ed energiche, quanto più imparare a comprendere i modi vincenti per ritrovare le energie giuste, ripartendo ogni volta che se ne



si sente il bisogno. Quando si è nel dubbio se fare o non fare qualcosa, è auspicabile riflettere a come ci si sentirà dopo.

Il programma offre la possibilità di allenarsi a casa, andando ad acquistare SGP Home, oppure in palestra, selezionando l'opzione SGP Gym. Sia la versione Home che la versione Gym sono acquistabili al costo mensile di 40 € (Fig. 6.8).

Fig. 5.8<sup>71</sup> Schema riassuntivo dell'offerta prevista con l'abbonamento attivo.

**Abbonati a SGP e con 40€ al mese potrai avere tutto in App:**

- ✓ Programma di **allenamento mensile**
- ✓ **Sessioni flessibili** in base al tuo tempo
- ✓ **Video allenamenti** con me
- ✓ Sessioni di **stretching** e **meditazione**
- ✓ **Strumenti pratici** per monitorare le tue abitudini e obiettivi
- ✓ Spazio condiviso di confronto attraverso **dirette** e **interviste**
- ✓ **Ascolto** e **confronto** costante con la nostra community
- ✓ **Supporto** e **assistenza** diretta con il nostro customer care
- ✓ Video allenamenti e **contenuti nuovi ogni settimana**
- ✓ Tanta buona **musica, divertimento** e **motivazione**

Il Workout prevede due versioni, quali principiante o avanzato; la differenza tra l'allenamento principiante e quello avanzato sta nell'intensità data dal numero di ripetizioni differente, rest più brevi, maggior numero di round, esercizi talvolta diversi, fanno sì che l'allenamento avanzato sia più intenso di quello principiante.

Quale scegliere dunque? Se ci si allena con costanza, ossia almeno 3-4 volte a settimana senza interruzioni per più settimane di fila da un paio di anni, se si ha dimestichezza sia con gli esercizi di tonificazione (a corpo libero, con attrezzi e macchinari), che con i circuiti cardio ad alta intensità, si può procedere con l'acquisto di SGP Workout Avanzato. Se, invece, è la prima volta che ci si avvicina al metodo SGProgram, se non si ha mai seguito una programmazione o se si viene da un periodo di stop prolungato, si consiglia di optare SGPworkout Principiante.

In SGP Home si trovano allenamenti dai 30 ai 60 minuti, rivolti alla tonificazione di tutto il corpo, con l'obiettivo di risaltare le forme con femminilità, eleganza ed armonia. Non si andranno a sollecitare direttamente i quadricipiti, ma il focus sarà su glutei, addominali, braccia e alcuni lavori

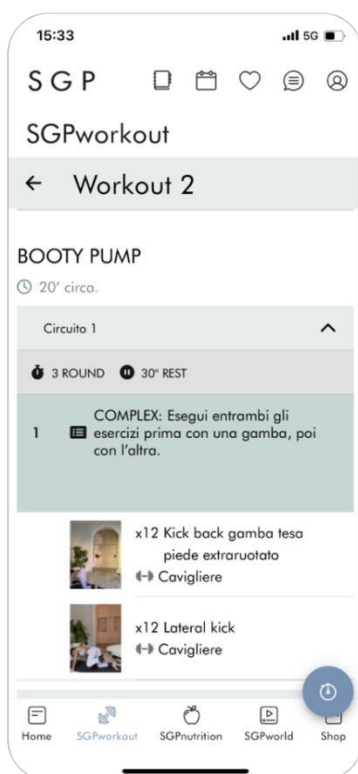
<sup>71</sup> <https://sgprogram.it>

di cardio hiit<sup>72</sup>. Si potranno svolgere gli allenamenti a casa, con l'utilizzo di pochi attrezzi, quali: tappetino, banda elastica, coppia di cavigliere, una coppia di manubri più leggeri per la parte upper (schiena, spalle e braccia), dal peso compreso tra 1 kg e 4 kg, una coppia di manubri più pesanti per la parte lower (gambe e glutei), dal peso compreso tra 8 kg e 20 kg, una coppia di slider, blocco yoga.

In SGP Gym le schede hanno durata tra i 40 e i 70 minuti e gli esercizi prevedono sia l'utilizzo di macchinari che di pesi liberi. Anche in questo caso, non si andranno mai a sollecitare direttamente i quadricipiti e il focus sarà su glutei, addominali, braccia e alcuni lavori di cardio hiit.

I macchinari previsti sono: abductor e adductor machine, cavi, multipower, glute machine, leg curl, manubri, tapis roulant, banda elastica, tappetino, vari ed eventuali perché la programmazione cambia di mese in mese. Qualora nella propria palestra mancasse qualche macchinario è possibile scrivere al customer care che sarà in grado di fornire supporto, suggerendo una soluzione alternativa.

Fig. 5.9 Esempio di scheda all'interno della programmazione mensile di SGP Workout



<sup>72</sup> Il termine è l'acronimo di *High Intensity Interval Training*, ossia “allenamento intervallato ad alta intensità” e indica una modalità di allenamento che alterna momenti di impegno intenso e anaerobico a fasi di recupero attivo e in condizione aerobica

All'interno dell'App si troveranno, a seguito dell'acquisto, ogni mese cinque schede workout da alternare all'interno del mese più un nuovo allenamento ogni venerdì: *l'Happy Friday* workout. Quali allenamenti fare sta alla scelta di ciascuna donna. L'obiettivo sarà solo quello di essere costante con 3 o massimo 4 allenamenti a settimana. Si potrà andare in ordine casuale perché tutte le sessioni saranno un lavoro completo. Dentro ad ogni scheda si troveranno tutte le indicazioni in modo semplice ed immediato: ripetizioni, round, tempi di recupero. Per ogni esercizio ci sarà anche un video dimostrativo a lato, che si potrà visualizzare fullscreen. Alcuni allenamenti, inoltre, possono essere eseguiti in modali split, modalità permette di accorciare un allenamento rendendolo più breve, ma comunque efficace, seguendo le indicazioni in scheda. In questo modo la maggior parte degli allenamenti hanno la possibilità di essere resi più corti per quando si ha meno tempo o meno energie.

SGP Nutrition non è solo una dieta, ma è uno stile di vita fatto di scelte consapevoli dettate dalla voglia di stare bene con te stessa. Curare le proprie abitudini alimentari porta a diversi risvolti positivi: miglioramento della composizione corporea, maggior piacere del proprio aspetto fisico, miglioramento della pelle e della ritenzione, maggiore energia durante il giorno, regolazione dell'attività intestinale, migliore qualità del sonno e molto altro. Per migliorare l'aspetto fisico e avere un corpo tonico e modellato, è necessaria una corretta sinergia tra alimentazione e allenamento. Se quest'ultimo è fondamentale per rendersi toniche, l'alimentazione permette invece di snellire e definire il corpo, migliorando la composizione corporea, riducendo la percentuale di massa grassa e di acqua extra cellulare. Come ci si nutre farà la differenza in termini di salute, di risultati ed avrà un impatto incredibilmente importante anche sulla propria energia e sul proprio benessere.

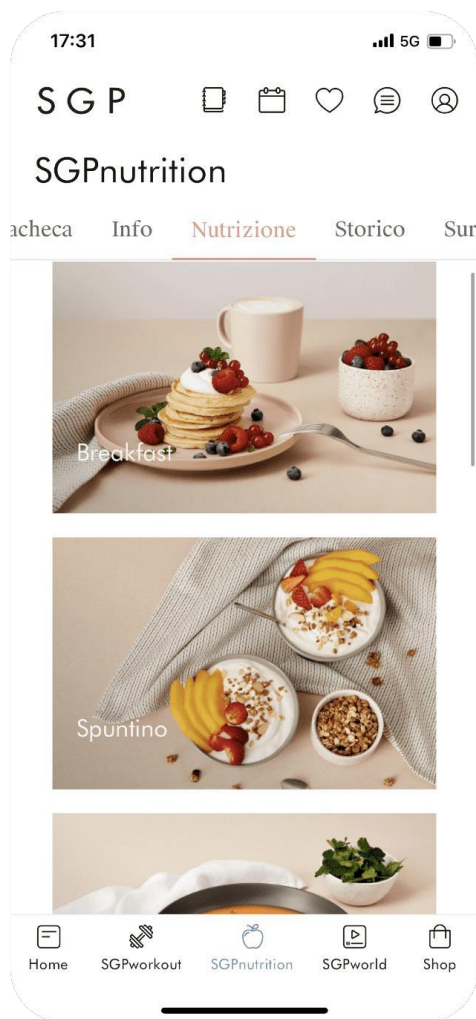
Si tratta di un programma di nutrizione studiato dal Team di Biologhe Nutrizioniste di SGP. Che si sia in grado di cucinare o meno, che si sia fuori tutto il giorno o si riesca a rientrare a casa per i pasti, che si segua un'alimentazione vegana, onnivora o vegetariana, SGP Nutrition sarà quel programma che - prima di tutto - ascolterà la propria storia e vorrà conoscere i propri gusti, le richieste e le esigenze personali.

È un programma personalizzato a numero chiuso, al quale si accede iscrivendosi ad una lista d'attesa. Questo consente di programmare gli ingressi e gestire al meglio ognuna delle clienti.

Ci si potrà iscrivere alla lista d'attesa e accedere al programma solo quando arriverà il proprio turno.

In fase di acquisto sarà possibile optare per tre diversi abbonamenti: 4 settimane al costo di 75€; 8 settimane al costo di 145€; 12 settimane al costo di 215€.

Fig. 6 SGP Nutrition: schermata visionabile dall'App.



ù

Qualsiasi pacchetto si scelga, al termine si potrà procedere al rinnovo selezionando l'opzione che si preferisce.

Il programma non è fatto per essere seguito soltanto un mese o due, ma è un percorso da costruire insieme alla propria nutrizionista e che porterà ad acquisire sempre più consapevolezza del proprio nuovo stile di vita, potendo raggiungere così un equilibrio.

Il piano è costruito in base ai propri obiettivi, gusti, alle scelte alimentari, alle eventuali intolleranze/allergie/patologie, ma anche e soprattutto in base alle singole abitudini e ai propri orari. Per questo sarà necessaria una compilazione dettagliata in App del questionario di anamnesi. Si verrà assegnate ad una biologa nutrizionista del Team SGPnutrition che seguirà nel percorso. Viene messa a disposizione una mail diretta con la quale contattarla per poter risolvere ogni dubbio o

domanda. Inoltre, all'interno dei check mensili si potrà ricevere supporto, strategie e consigli per gestire la propria dieta al meglio.

All'interno del piano alimentare non saranno indicate le Kcal complessive giornaliere della dieta creata, né verrà richiesto di monitorare il tuo diario alimentare con app di conteggio calorie. Il cibo non è solo nutrimento, è anche emozione. La nutrizionista aiuterà a togliere il focus dai numeri, aiutando ciascuna donna a spostarlo su di sé: per poterlo riporre sul piacere delle buone abitudini e sull'ascolto delle proprie sensazioni.

Per il Team di SGP è fondamentale insegnare a ciascuna donna a scegliere consapevolmente, ascoltando il proprio corpo e le proprie esigenze, migliorando il rapporto con il cibo, per imparare a gestirlo e amarlo, senza essere schiave di conteggi e del peso sulla bilancia.

Ogni piano alimentare è prevedere tre pasti principali, quali colazione, pranzo, cena ai quali si aggiungono (se ritenuto opportuno o richiesto) e tre spuntini, metà mattina, metà pomeriggio e il c.d. "pre-nanna".

Sia il pranzo che la cena prevedono un elenco di ingredienti diviso tra carboidrati, proteine e verdure.

Non è previsto un menù settimanale che obbligherebbe a mangiare piatti prestabiliti, ma viene lasciata la facoltà scegliere cosa e come abbinare i diversi ingredienti proposti. Grazie a questa metodologia si sarà guidate nella creazione di piatti equilibrati, rendendo ogni pasto completo. Si avranno diverse grammature da rispettare, ma si potrà comporre il piatto seguendo i propri gusti e le indicazioni della nutrizionista. Questo genere di approccio consente lo sviluppo di un'educazione alimentare sostenibile e stabile che potrà essere preservata e mantenuta nel corso della vita.

SGP World è lo spazio dove Selene comunica con tutte le iscritte ai suoi programmi attraverso contenuti di natura diversa tra loro, coinvolgendo anche professionisti di altri settori. La categoria è suddivisa in tre sezioni quali video, dirette in app e blog.

I video sono suddivisi per categorie e, per permettere una navigazione ancora più facile ed intuitiva, è possibile utilizzare la funzione filtro oppure la barra di ricerca.

- Video allenamenti con Selly: scegliendo un video di allenamento con Selly in qualsiasi momento, ci si potrà allenare con la Coach e ascoltare le sue tip.
- La tecnica degli esercizi: video tutorial creati direttamente da Selene con la spiegazione dell'esecuzione degli esercizi più ricorrenti.
- Stretching & Meditation: sessioni di stretching, riscaldamento anche, esercizi che favoriscono la circolazione e molto altro sulla morning routine con Selly, per rilassare mente e corpo.

- **Pensieri, contenuti e riflessioni:** contenuti video creati da Selly che trattano varie tematiche riguardanti: l'allenamento, esperienze di vita, consigli, condivisioni e molto altro ancora.
- **SGPstories:** alcune donne di SGP si raccontano e condividono la propria esperienza all'interno del loro percorso.
- **Dirette in community:** una raccolta delle dirette di Selly svolte in community riguardo ai temi di allenamento, alimentazione e crescita personale.
- **Le interviste di Selly:** interviste a esperti di differenti settori e contenuti extra, per arricchire il percorso in SGProgram.
- **Mind:** la rubrica di dirette dedicate al benessere mentale e interiore.
- **SGPnutrition:** le dirette in cui Selene, insieme a una Nutrizionista del Team Nutrition, affronta diverse tematiche in campo alimentare.
- **Psicologia e Nutrizione:** la rubrica curata da una biologa nutrizionista del Team Nutrition e dalla psicologa e psicoterapeuta Veronica Caragnini, in cui viene affrontato il tema della dieta dell'ascolto e dell'alimentazione consapevole.

Nella sezione Dirette in App si trovano - quando programmate - le dirette di Selly per la settimana, alle quali è possibile accedere solo con un abbonamento attivo.

Grazie alla sezione Blog si avranno sempre a portata di mano gli articoli scritti da Selene e dal Team Nutrition. Il Blog è suddiviso in sei sottocategorie, per permettere di trovare subito ciò di cui hai bisogno:

- **Allenamento:** i consigli e le tip di Selly per trarre il meglio dalla propria Workout routine.
- **Happy Friday:** tutte le newsletters scritte da Selly.
- **Le storie di SGP:** è possibile leggere le storie di alcune delle ragazze che hanno provato SGProgram, per non sentirti mai sola.
- **Ricette Fit:** un archivio di ricette, ovviamente in stile SGP. Ogni settimana questa sezione viene aggiornata con nuovi piatti per avere sempre nuove idee in cucina.
- **SGPnutrition:** gli articoli scritti dalle Dottoresse del Team Nutrition per una maggiore consapevolezza alimentare.
- **SGPbooks:** alcuni titoli motivazionali consigliati.

Per consultare le varie sezioni, è possibile cliccare sui di esse nel banner rosa oppure attraverso una ricerca per parole chiavi tramite la barra "CERCA".

Il Blog è visibile a chiunque scarichi l'App. Nella sezione Video invece alcuni contenuti sono free, mentre altri sono riservati alle iscritte al programma SGPworkout, come ad esempio i Video allenamenti con Selly e i contenuti di Stretching e Meditazione.

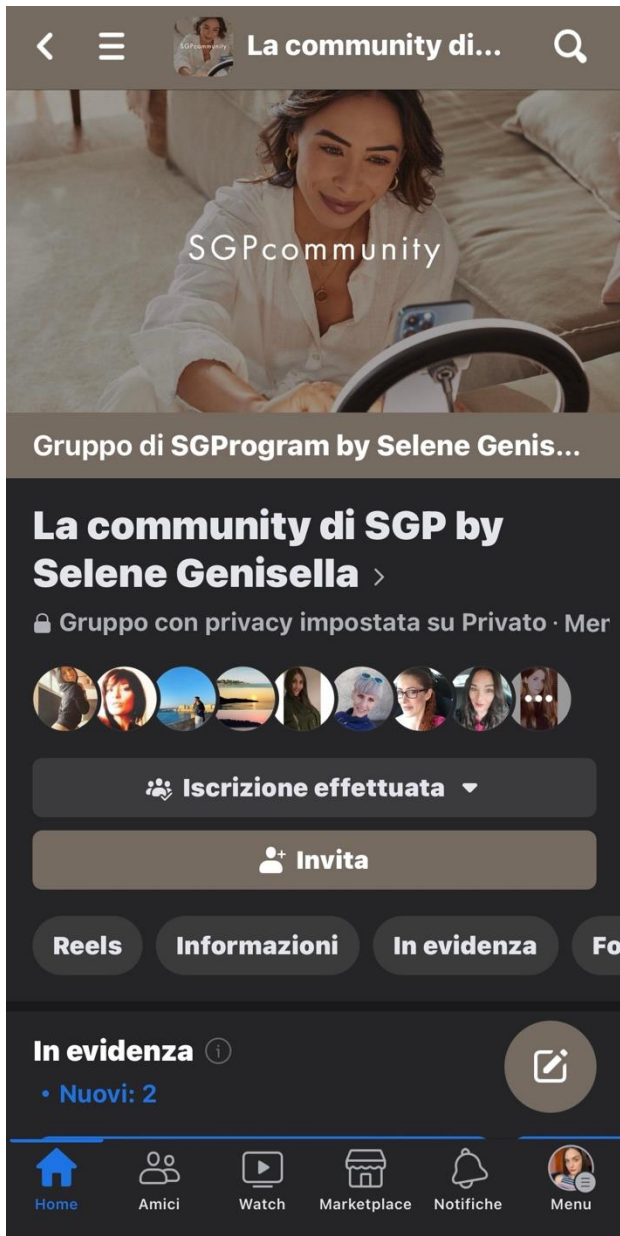
Tramite lo shop è possibile abbonarsi a SGP Workout, selezionando il luogo, il livello e la durata dell'allenamento, abbonarsi a SGP Nutrition, iscrivendosi precedentemente alla lista d'attesa, che ad oggi è di circa 10 giorni lavorativi, acquistare i tools (cavigliere, elastici, tappetino, blocco yoga, sliders, elastico con maniglie, corda, kit completo, borraccia, diario, tazza, collanina, t-shirt).

Infine, scorrendo, in fondo alla Home è, inoltre, visionabile nel pannello con i link alla pagina Facebook, Instagram e alle Playlist condivise su Spotify da Selene.

## 5.5 La Community di SGP

Sia tramite App sia tramite sito web, in fondo alla homepage, è possibile accedere alla Community online su Facebook (Fig. 6.1) composta, ad oggi<sup>74</sup>, da circa 36.266 donne.

Fig. 6.1<sup>75</sup> SGP community su Facebook



<sup>74</sup> Dato aggiornato al 16 giugno 2023

<sup>75</sup> <https://www.facebook.com/SGProgram/>



Per entrare a far parte della Community Facebook, basterà inviare la propria richiesta assicurandosi di Rispondere alle domande, Leggere e accettare il regolamento.

Le richieste vengono selezionate e accettate giornalmente dal Team, dal lunedì al venerdì.

Per accedervi non è necessario avere un abbonamento attivo, dal momento che la Community è aperta a tutte le donne interessate al mondo SGP.

Il team si riserva di non accettare le richieste di profili di coppia, da pagine Facebook, da utenti senza immagine profilo o con nome/cognome fittizi, incompleti o di fantasia, da profili maschili.

La scelta di utilizzare come mezzo comunicativo e portavoce un gruppo privato su Facebook è, indubbiamente, una scelta rischiosa, dal momento che solo i membri possono vedere i contenuti pubblicati e la composizione del gruppo; dunque, chi è nuovo dovrà necessariamente attendere l'autorizzazione di uno degli amministratori o dei moderatori per poter entrare e visionare i post. Tuttavia, dietro questa scelta risiede uno degli elementi portanti della filosofia di SGP: la consapevolezza. Sarà volontà colpevole di ciascun utente quella di premere il tasto *iscriviti* ed entrare a far parte di un contesto mosso da valori e obiettivi comuni.

Questa scelta, inoltre, mostra come sia stata, ed è tutt'ora, la volontà di Selene e di tutto il team quelle di crescere in qualità piuttosto che in quantità.

La community, fin dagli albori, viene utilizzata da Selene come mezzo per veicolare dei messaggi molto importanti, a volte anche intimi: appare, dunque, come una casa, in cui la stessa Selene, soprattutto tramite dirette, ma anche attraverso la condivisione di post, è in grado far trasparire il suo lato più umano, entrando in contatto, il più possibile, con altre donne, che magari stanno attraversando una situazione affine.

Nella Community Facebook, le SGPgirls condividono quotidianamente le loro esperienze, i loro pensieri, il loro supporto e tante ricette rigorosamente in stile SGP.

La Community è, dunque, dedicata a tutte le donne iscritte o semplicemente interessate ai programmi di SGP.

I valori che si cerca di condividere all'interno e per mezzo della community sono i seguenti: comunicazione, rispetto e riservatezza, empatia e comprensione, professionalità, fiducia e rispetto, benessere e cura di noi stesse, crescita personale:

All'interno del gruppo è possibile entrare in contatto con altre donne che si sono messe in gioco con SGP o hanno intenzione di farlo, scoprire i contenuti speciali riservati alle iscritte, creati da Selene su argomenti che riguardano il benessere delle donne a 360 gradi, partecipare alle dirette di Selene e

interagire direttamente con lei e le altre ragazze della Community, andando a trattare tematiche attinenti all'allenamento, all'alimentazione, alla motivazione e a tutto ciò che, in generale, riguarda il mondo femminile.

Al fine di garantire una fruizione ottimale e, al contempo, la presenza e permanenza di un clima di condivisione pacifico, sono state imposte dagli amministratori le seguenti regole:

1. SGP è una community di sole donne: la Community è riservata esclusivamente alle donne ed è necessario che queste abbiano una foto profilo riconoscibile.
2. Sii responsabile delle tue azioni: il TeamSGP amministra e modera la community, ma questo spazio, anche se chiuso, è un luogo pubblico nel quale chiunque rispetti i requisiti di ingresso viene accettato. Si invita pertanto a evitare di condividere pensieri e vicende eccessivamente personali o intime, che potrebbero ledere la sensibilità altrui.
3. Sii gentile e cortese: tutte sono le benvenute, ma non sono accettati toni accesi, maleducati e giudicanti nei confronti delle ragazze della community e del team SGP.
4. Rispetto per la privacy di tutti: per far parte di questo gruppo è richiesta fiducia reciproca. Discussioni autentiche ed espressive rendono gruppi efficaci, ma potrebbero anche essere riservate e private. Ciò che viene condiviso sul gruppo è bene che rimanga riservato.
5. Vietata la divulgazione di materiale di SGProgram: non è possibile condividere contenuti o screenshot appartenenti al programma, come foto di interi Workout o piani alimentari di SGP Nutrition.
6. Nessuna attività di promozione o spam personali: punta più a dare che a ricevere questo gruppo. La promozione di se stessi, di attività imprenditoriali personali o codici sconto personali è vietata.
7. No ad attività di compravendita: è vietato vendere all'interno della community.

Tutti i post con un alto tasso di interazione vengono costantemente raggruppati dal Team in base all'argomento in modo da essere fruibili e recuperabili da chiunque in qualsiasi momento, in questo modo è davvero semplice trovare subito ciò che interessa.

Naturalmente, grazie al contributo di tutte e alle condivisioni, i post vengono aggiornati quotidianamente.

Se si accede alla community da Smartphone o Tablet e si scorre a destra è possibile visionare la sezione Argomenti, sotto al nome della community, e selezionare la macrocategoria di interesse. Se invece si accede da PC la sezione è visibile nella colonna a destra.

Nell'arco della settimana, il lunedì è un giorno speciale in Community Facebook: da luglio 2020 ogni settimana viene lanciato, un contest con l'hashtag #motivationmonday, nato dalla volontà di Selene di ringraziare e ricambiare l'entusiasmo di tutte le SGPgirls che quotidianamente condividono in community le loro storie.

Per parteciparvi basta essere iscritte alla Community Facebook e pubblicare una foto/video con un pensiero personale, senza dimenticare l'hashtag #motivationmonday.

Il contest prevede come premio un coupon che permetterà di attivare un abbonamento mensile di SGPworkout e verrà inviato tramite mail alla vincitrice dal Team.

Indubbiamente, cioè che contraddistingue la community di SGP è la presenza di Selene come coach presente attivamente, a diretto contatto con le propria audience. In un settore complesso e sensibile come il fitness, la componente emotiva è cruciale per fidelizzare il proprio target, soprattutto tenendo conto della vasta gamma di competitors all'interno del mercato odierno.

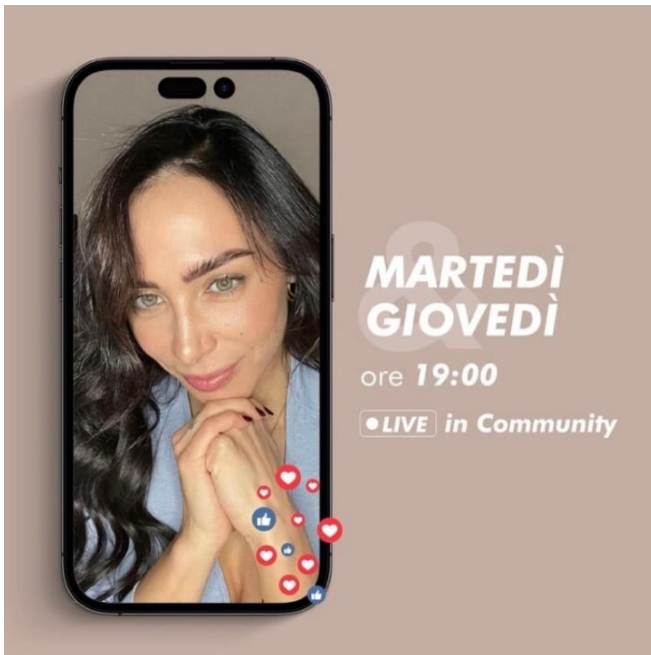
La community è uno spazio di condivisione, di confronto e di rispetto nei confronti delle tante donne che vivono fasi, periodi e bisogni diversi. Non è un forum, né un posto dove litigare o giudicare qualcuno.

Come anticipato in precedenza, in community con cadenza settimanale, vengono trasmesse delle dirette, all'interno delle quali Selene tratta tematiche inerenti al programma e no.

Per far sì che l'appuntamento venga visto dalla maggior parte delle ragazze della community, la stessa Selene sfrutta altri canali comunicativi, come il suo profilo personale e aziendale di Instagram per ricordare gli appuntamenti su Facebook.

Fig 6.2 Esempio di post pubblicato sul profilo Instagram di Selene come promemoria per le sue ragazze

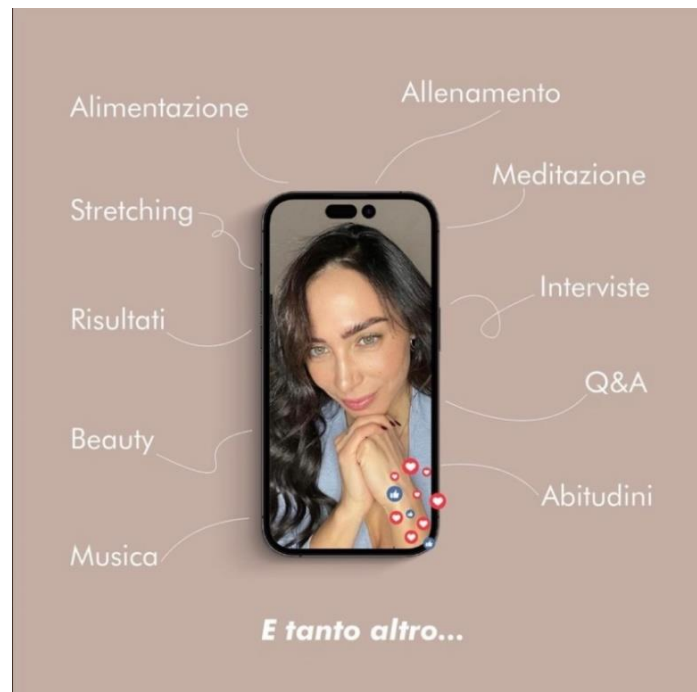
a) <sup>77</sup>



b) <sup>78</sup>



c) <sup>79</sup>



<sup>77</sup> [https://www.instagram.com/p/Cs-uG40tP\\_e/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==](https://www.instagram.com/p/Cs-uG40tP_e/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==)

<sup>78</sup> [https://www.instagram.com/p/Cs-uG40tP\\_e/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==](https://www.instagram.com/p/Cs-uG40tP_e/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==)

<sup>79</sup> [https://www.instagram.com/p/Cs-uG40tP\\_e/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==](https://www.instagram.com/p/Cs-uG40tP_e/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==)

## CONCLUSIONE

Il potere della condivisione nell'era digitale deriva, dunque, da un bisogno emotivo che funge da motore per la scoperta, la fruizione, la pubblicazione e la creazione di contenuti visivi di ogni genere. La condivisione di un'immagine, di un video o di una semplice idea mostra, implicitamente, la risposta emotiva che questa genera in noi.

Ad oggi sono migliaia le community che sono nate online e i temi attorno ai quali questi ruotano sono molteplici e variegati. Tuttavia, ciò che, in prima battuta, può apparire come il fulcro delle conversioni all'interno di un gruppo, risulta, nella realtà dei fatti, un trampolino di lancio per un'apertura più intima e inclusiva, andando a toccare sfere ed aspetti della vita di ciascuno di noi che trovano delle affinità e delle assonanze con gli altri membri della community.

Appare, perciò, evidente come lo sviluppo di questi nuovi canali online sia apparso per le aziende un mezzo comunicativo e rappresentativo di forte impatto: spesso, infatti, le esperienze altrui muovono gli individui verso una scelta piuttosto che un'altra, soprattutto tenendo conto che il rischio e l'incognito, nella maggior parte dei casi, appaiono delle realtà limitanti e incerte, soprattutto quando si sta parlando di acquisiti.

Nel corso dell'elaborato si è potuto comprendere, dopo una prima definizione del concetto di brand, i punti chiave su cui far leva per poter attivare il proprio brand online e, successivamente, poter contare su una comunicazione attiva e fluida all'interno della propria community.

Grazie al caso di SGP il potenziale effettivo della community online è risultato più concreto e tangibile: il legante iniziale, dato dai valori insiti all'interno del brand, non solo permette la genesi di relazioni e legami durevoli, in grado di abbattere qualsiasi distanza territoriale, ma fornisce ai singoli individui una prima chiave di lettura per la presentazione di sé all'interno del gruppo e, in generale, nella società.

SGP dimostra come l'unione, il sostegno e il rispetto reciproco tra donne siano in grado di generare energie positive con un risvolto benefico nella vita di ciascuna di noi, soprattutto nel momento in cui si è consapevoli di trovarsi in luogo fondato sull'ascolto e sulla comprensione reciproca.

Ciò che Selene ha cercato e cerca tutt'ora di fare all'interno della sua community è creare uno spazio accogliente, capace di mettere a proprio agio ciascuna donna, consentendole di esprimersi liberamente, spogliandosi di timori e giudizi esterni.

Forse che la community di SGP voglia mostrarsi come esempio all'interno di un'epoca digitale in cui si è perso il peso e il valore delle parole?

## BIBLIOGRAFIA

1. Aaker, D.A. e Joachimsthaler, E. [2001], *Brand leadership*, Milano, Franco Angeli.
2. Anderson, J.R e Bower G.H. [2013], *Human associative memory*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
3. D. Osvaldo, R. Giovanni [2018] *#Community manager. Dietro le reti ci sono le persone*, FrancoAngeli editore.
4. Fontana A. [2018], *Storie che incantano. Il lato narrativo del brand*. ROI, Milano
5. Gabrielli V., [2014] *Brand Communication*, Il Mulino, Milano.
6. M. Maineri [2020], *Community Economy: persone che rivoluzionano organizzazioni e mercati*. Egea, Milano.
7. Zucchella A., Magnani G. [2019], *La COO e le nuove 5 P del Marketing, "Customer Centric Organisation e comunicazione: attivare il brand nell'era digitale"*. FrancoAngeli Editore, Milano.

## SITOGRAFIA

1. Aaker, D.A. [1991], *Managing brand equity*, New York, The Free Press.
2. Aaker J. [1997] *Dimensions of brand personality*, in “Journal of Marketing Research” 34, 3, pp. 347-356.
3. Alexander C., *The Timeless Way of Building*, Oxford University Press, New York, 1979
4. Busch O. [2016] *The Programmatic Advertising Principles*, Springer International Publishing, Berlin.
5. Carrol, B.A e Ahuvia, A.C [2006], *Some antecedents and outcomes of brand love* in “Marketing Letter” 17, 2, pp. 79-90
6. Dichter, E. [1962] *The world customer*, in “Harward Business Review”, 40, July-August, pp.34-41.
7. *brand equity drivers* in “Journal of Marketing”, 74, 6, pp. 1-17
8. Fuller, J. [2006], *Why consumers engage in virtual new product developments initiate by producers*, in “Advanced in Consumer Research”, 33, pp. 639-646.
9. Gambetti, R.C. e Graffigna, G. [2010], *The concept of engagement*, in “International Journal of Market Research” 52, 6, pp. 801-826.
10. Hoeffler, S. e Keller, K.L. [2003], *The Marketing Advantages of Strong Brands* in “Journal of Brand Management” 10, 6, pp. 421-445.
11. Hoffman D.L., Novak T.P., Stein R. [2013], *The Digital Consumer*, in Belk R.W. Llamas R., eds., *The Routledge Companion to Digital Consumption*, Routledge, Taylor and Francis Group, London.
12. Iglesias O., Singh J.J., Batista-Foguet J.M [2011], *The Role of Brand Experience and Affective Commitment in determining Brand Loyalty*, in “Journal of Brand Management”
13. Keller, K.L [1993], *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in “Journal of Marketing” 57, 1, pp. 1-22
14. Keller, K.L [2001] *Building customer-based brand equity*, in “Marketing Management” July-August, pp.15-20.
15. McKnight J., Kretzman J. *Building Communities from Inside Out*, ACTA Publications, Center for Urban Affairs, Evanston, Illinois, Chigago, 1994
16. Montanez G.D., White RR.W., Huang X., [2014], *Cross-Device Search*, *Proceedings of the 23rd ACM International Conference on Information and Knowledee Management*, Shangai.



17. Oliver, R.L [1997], *Satisfaction: A Behavior perspective on the consumer*, Boston, MA, McGraw-Hill.
18. Park, C.W., MacInnis D.J., Priester J., Eisingerich, A.B e Iacobucci, D. [2010], *Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical*
19. Pemberton C. [2018], “*The Marketer’s Guide to Customer Data Platforms*”. Gartner.
20. Pulizzi J. [2012], *The Rise of Storytelling as the New Marketing*, in “*Research Quarterly*”, 28, 2: 116-123
21. Shank R.C. [1999], *Dynamic Memory Revisited*, Cambridge University Press
22. Vargo S.L., Lush R.F. [2004], “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*”, in “*Journal of Marketing*”.
23. Voorveld H.A., Smit, E.G., Neijens P.C., Bronner A.F. [2016], *Consumers’ Cross-Channel Use in Online and Offline Purchases: An Analysis of Cross-Media and Cross-Channel Behaviors between Products*, in “*Journal of Advertising Research*”.
24. <https://www.linkedin.com/pulse/key-ingredients-successful-customer-journey-lalit-mishra-mba-msc>
25. <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/mckinseys-consumer-decision-journey/>
26. [www.edinet.info/ediblog/cosa-accade-ogni-60-secondi-in-rete](http://www.edinet.info/ediblog/cosa-accade-ogni-60-secondi-in-rete)
27. <https://www.digital4.biz/executive/perche-avere-una-community-e-meglio-di-avere-un-pubblico/>
28. <https://wearesocial.com/it/blog/2016/01/report-digital-social-mobile-in-2016>
29. <https://www.pwc.com/it/it/industries/asset-management/assets/docs/impatto-social-media-am.pdf>
30. <https://wearemarketers.net/come-creare-community-online/>
31. <https://communityroundtable.com/what-we-do/research/the-state-of-community-management/>
32. <https://flawless.life/it/italia/milano/intervista-selene-genisella>
33. <https://www.girlmeetsstrong.com/post/69821532590/crossfitters-selene-genisella>
34. <https://flawless.life/it/italia/milano/intervista-selene-genisella/>
35. <https://sgprogram.it/perche-sgp/>
36. <https://www.sgprogram.it/sii-fedele-ai-tuoi-sogni/>
37. <https://www.crumbsoflife.com/ospite-da-me-selene-genisella/>
38. <https://www.sgprogram.it/app/>
39. <https://www.instagram.com/p/CqpKzfCN9IH/?igshid=MTc4MmM1YmI2Ng%3D%3D>
40. <https://sgprogram.it>

41. <https://www.facebook.com/SGProgram/>

42. [https://www.instagram.com/p/Cs-uG40tP\\_e/?igshid=MzRlODBiNWFlZA==](https://www.instagram.com/p/Cs-uG40tP_e/?igshid=MzRlODBiNWFlZA==)