



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

L’IMPATTO DEL DIGITAL MARKETING
NEL MONDO DEL FITNESS:
DALLA PANDEMIA DI COVID-19 AD OGGI

The Impact of digital marketing in the world of fitness:
from the Covid-19 pandemic to today

Relatore:
chiar.mo prof. Luca Marinelli

Tesi di Laurea di:
Elisa Petrini

Anno Accademico 2022-2023

Sommario

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 IL MARKETING DIGITALE DEI SERVIZI	4
1.1. Il marketing dei servizi	4
1.1.1. Aspetti definitori	4
1.1.2. La differenza tra prodotti e servizi nel marketing.....	7
1.1.3. Gli obiettivi e i vantaggi del marketing dei servizi.....	9
1.2. L'evoluzione del marketing a seguito della digital revolution	12
1.3. L'approccio strategico al marketing digitale	32
1.3.1. Definizione della strategia di Digital Marketing	35
1.4. Il ruolo svolto dai Social Media come strumenti di comunicazione, vendita e ricerca	40
CAPITOLO 2 IL MERCATO DEL FITNESS	44
2.1. La Recessione iniziale del settore a causa della crisi pandemica	44
2.2. Fitness Trends	49
2.3. Come è cambiato il mondo del fitness durante la pandemia	55
2.3.1. Il boom delle lezioni online	57
2.3.2. La spesa secondaria nell'industria del Fitness	62
2.3.3. Centri Fitness Boutique	69
2.4. La rapida digitalizzazione del settore a seguito della pandemia: l'importanza di essere presenti nel web	73
CAPITOLO 3 LE REALTÀ SPORTIVE MARCHIGIANE DUE CASI STUDIO	80
3.1. La Conero Wellness S.S.D. A. R.L. e la Star Fit Center	86
3.1.1. Focus: La Pianificazione Strategica della Star Fit Center	108

3.2. Discussione dei risultati	131
<i>CONCLUSIONI</i>	135
<i>APPENDICE</i>.....	138
<i>BIBLIOGRAFIA</i>.....	139
<i>SITOGRAFIA</i>.....	146

INTRODUZIONE

I Social Network, ad oggi, stanno diventando sempre di più delle piattaforme da cui prendere preziosissime informazioni per le varie attività di marketing svolte all'interno di una qualsiasi impresa; dunque, per quest'ultime è diventato ormai indispensabile avere un'efficace presenza online, in virtù del fatto che è in continua crescita la tendenza degli utenti ad accedere al web con frequenza giornaliera, soprattutto in un periodo come quello vissuto a partire dal 2020, quando è scoppiata la pandemia di Covid-19, dove l'unico mezzo disponibile per la comunicazione era il web. Le aziende, quindi, si ritrovano a dover operare all'interno di una arena competitiva molto più grande e con molti più competitors in cui, per poter eccellere, è necessario far leva su nuove strategie di marketing che permettano lo sviluppo di una efficace customer experience.

Il presente elaborato, in particolare, focalizza l'attenzione nel settore del Fitness con l'obiettivo di dimostrare la sempre più consistente rilevanza delle attività di digital marketing all'interno delle aziende operanti in tale settore, in special modo a partire dal periodo emergenziale dove cresce la consapevolezza che una strategia di marketing digitale adeguatamente pianificata, può essere ciò di cui si ha bisogno per avere successo nel mercato. L'analisi e lo sviluppo di tale argomento è frutto di un'esperienza formativa svolta presso due realtà sportive presenti nel territorio

marchigiano: la Conero Wellness di Ancona e la Star Fit Center di Porto Sant'Elpidio, le quali mi hanno dato la possibilità di capire come è cambiato il loro approccio nei confronti del digital marketing e in particolare il grado di importanza che gli attribuiscono, differenziando tre periodi specifici: prima, durante e dopo la pandemia di Covid-19. La scelta di analizzare questi due centri sportivi risiede nel fatto che in questi ultimi anni è stato impossibile poter praticare attività fisica come la si praticava nei periodi pre-pandemia e questo a causa delle varie restrizioni attuate dal governo per cercare di limitare la diffusione dei contagi, portando dunque alla mancata erogazione del servizio. Perciò, grazie al tirocinio trascorso all'interno della Conero Wellness, in cui ho potuto mettere in pratica la teoria studiata durante l'intero percorso universitario, e al progetto realizzato in autonomia presso la Star Fit Center, ho avuto l'opportunità di osservare cosa è stato cambiato, perfezionato, eliminato o introdotto ex novo, a seguito del Covid, per favorire la sopravvivenza dell'azienda, soprattutto in relazione alle attività di marketing.

Ciò che risulta essere rilevante ai fini di questo elaborato è riuscire a dimostrare che, grazie al Covid, molte realtà sportive si sono avvicinate al mondo del digital marketing cogliendone la reale importanza e dunque attuando e migliorando col tempo azioni e strategie di cui oggi non possono più fare a meno. Per dimostrare la tesi da me sostenuta, sono state realizzate delle interviste al personale delle due diverse organizzazioni prese in esame, a cui sono state presentate cinque domande, le quali cercano di riassumere gli eventuali cambiamenti attuati durante e a seguito il periodo emergenziale. Ma prima di presentare i risultati ottenuti, a cui è stato

dedicato l'ultimo capitolo dell'elaborato, sono stati analizzati gli obiettivi e i vantaggi del marketing dei servizi con una particolare attenzione sullo sviluppo delle nuove tecnologie a seguito della digital revolution e sulle molteplici potenzialità dei Social Media, soprattutto durante il periodo pandemico.

Successivamente, l'elaborato presenta nel secondo capitolo un focus particolare sul settore del fitness, il quale ha subito durante la pandemia una grave crisi economica sia dal punto di vista della domanda che dell'offerta; di conseguenza, si cerca di evidenziare come si è evoluto il settore a fronte dell'insorgere delle nuove esigenze da parte del mercato.

Infine, l'ultimo capitolo della trattazione è dedicato ai due casi studio citati in precedenza, i quali danno prova di ciò che è stato affrontato durante l'intero elaborato, attraverso la presentazione delle interviste realizzate, l'applicazione di un'intera strategia di digital marketing e, in ultimo, la discussione dei risultati ottenuti.

CAPITOLO 1

IL MARKETING DIGITALE DEI SERVIZI

1.1. Il marketing dei servizi

1.1.1. Aspetti definatori

Il marketing dei servizi può essere definito come l'insieme di tutte le attività realizzate per promuovere e vendere un determinato servizio. Esso nasce intorno agli anni '80 e con il passare del tempo, ha acquisito sempre più importanza tanto da superare la produzione e la vendita dei prodotti fisici. Infatti, ci troviamo di fronte ad un'economia in cui più della metà del prodotto globale lordo (61,4%) viene rappresentato da aziende che erogano servizi. Le aziende manifatturiere sono consapevoli di questo, perciò hanno cercato di integrare la propria offerta di prodotti con specifici servizi in modo da incrementare la percezione di valore da parte del cliente e fidelizzarlo. Per le aziende, dunque, offrire un servizio integrato al prodotto può essere considerato come un importante leva di marketing perché genera maggior valore aggiunto.

A tal proposito, si parla di *Servitization* – parola inglese data da “service” (servizio) e “ization” (applicazione dello stesso) – ovvero il processo di trasformazione della

value proposition da una logica incentrata sull'esclusiva produzione del semplice prodotto ad una logica incentrata sull'offerta di una soluzione integrata di prodotti e servizi in modo da riuscire a soddisfare sempre di più le attese del cliente (Gregori, Pascucci, 2019). **Abbot** affermava infatti che *“ciò che i consumatori realmente desiderano non sono i prodotti, ma esperienze soddisfacenti”*, di conseguenza le aziende devono impegnarsi ad offrire soluzioni “immateriali” in cui è il prodotto fisico ad essere un elemento accessorio al servizio, con l'obiettivo di far trascorrere al cliente un'esperienza positiva a tutto tondo: un prodotto aumentato in quanto integrato con i servizi (Codini, 2011).

In ogni caso, affinché l'azienda riesca, a seguito della realizzazione di queste soluzioni prodotto-servizio, ad accrescere il valore percepito dal cliente, è necessario anche che sia in grado di comunicarlo correttamente, altrimenti il cliente non sarà mai consapevole di ciò che l'azienda gli sta offrendo. Da questo punto di vista il marketing dei servizi è un fattore competitivo da non sottovalutare. Pertanto, se prima degli anni '80, il servizio era considerato soltanto come un supporto per il prodotto tangibile, negli anni '90 invece il marketing dei servizi diviene una vera e propria sotto-disciplina del marketing, in cui particolare importanza viene attribuita alla relazione con il cliente che rappresenta un elemento chiave per far fronte all'intangibilità del servizio.

I servizi sono alquanto diversi rispetto ai prodotti fisici, così come anche le strategie di marketing richieste. Infatti, molte di queste che spesso applichiamo per la

promozione dei prodotti, risultano inefficaci se impiegate sui servizi, essendo loro intangibili.

I servizi sono caratterizzati da alcune peculiarità specifiche:

- Intangibilità

Il servizio, diversamente dal prodotto, non può essere visto, toccato o sentito fisicamente, ma può essere solo sperimentato. A causa dell'intangibilità, la decisione di acquisto è particolarmente più complessa e lenta. Nasce quindi la grande sfida per chi si occupa della promozione dei servizi che consiste nel cercare di rendere tangibile un servizio intangibile.

- Eterogeneità

A differenza dei beni fisici, i quali possono essere realizzati attraverso una produzione standardizzata ottenendo quindi prodotti uguali ed omogenei, per i servizi questo non accade in quanto ogni proposta è unica e non può essere replicata.

- Deperibilità

La caratteristica della deperibilità invece consiste nel fatto che i servizi non possono essere salvati, memorizzati, restituiti o rivenduti a seguito del primo utilizzo. Ciò significa che dopo aver erogato un servizio ad un determinato cliente, non potrà più essere consegnato ad un altro.

- Inscindibilità tra produzione e consumo

I servizi vengono erogati e consumati nello stesso arco di tempo.

1.1.2. La differenza tra prodotti e servizi nel marketing

I prodotti e i servizi presentano caratteristiche differenti, di conseguenza è errato attuare le stesse strategie di marketing, in quanto anche l'obiettivo che si intende raggiungere è diverso. Infatti, nel marketing di prodotto si intende soddisfare le esigenze ed i bisogni del pubblico di destinazione, mentre nel marketing di servizio il fine ultimo è quello di ottenere un rapporto forte e duraturo con il cliente, basato sulla fiducia.

Le differenze che sono state rilevate tra prodotto e servizio influiscono, come già sopra enunciato, anche sui percorsi di acquisto seguiti dal cliente. Questi percorsi, definiti Customer Journey, permettono di visualizzare tutto il viaggio intrapreso durante la relazione con l'azienda frazionato nelle varie tappe.

L'intero percorso parte da un problema che il potenziale cliente deve risolvere:

Prodotto:

Problema	Esperienza	Cliente	Fiducia
----------	------------	---------	---------

Servizio:

Problema	Educazione	Fiducia	Cliente	Esperienza
----------	------------	---------	---------	------------

Grazie a questo schema riassuntivo è possibile notare che, nel caso del servizio, è importante innanzitutto educare il potenziale cliente su quelli che sono i valori dell'azienda, e solo successivamente instaurare un rapporto di fiducia. Ciò accade perché per quanto riguarda il servizio, essendo intangibile, è difficile valutarne la qualità se ancora non è avvenuto l'acquisto, risulterà infatti molto più difficile per il potenziale cliente capire quale sarà il beneficio che otterrà acquistando il prodotto. Pertanto, le aziende devono prima educare il cliente, il che significa comunicare i benefici e il valore aggiunto derivanti dall'utilizzo del servizio stesso in modo tale da riuscire a conquistare la fiducia dei potenziali clienti prima che avvenga l'acquisto. Questo piccolo passaggio rappresenta la sostanziale differenza che sussiste tra prodotto e servizio, perché come vediamo nello schema, quando si parla di prodotto, la fiducia è un qualcosa che si raggiunge dopo aver effettuato la vendita e soltanto se il cliente giudica positivo il rapporto tra valore percepito e valore atteso, ovvero se risulta soddisfatto.

1.1.3. Gli obiettivi e i vantaggi del marketing dei servizi

Alla stregua di tutte queste considerazioni, possiamo affermare che il marketing dei servizi nasce con l'obiettivo di soddisfare le esigenze delle aziende che erogano e vendono servizi ai loro clienti target. Dunque, la vera sfida sta nel cercare di incrementare il valore percepito dei servizi in modo da consentire alle aziende di vendere a prezzi più alti.

Per quanto riguardano invece i vantaggi, il marketing dei servizi consente di:

- Evidenziare il valore che il servizio è in grado di offrire. Così facendo l'azienda può differenziarsi in maniera netta dai concorrenti evitando la price-competition. (Mathieu, 2001)
- Incrementare la Customer Loyalty (Vandermerwe, Rada, 1988) e accrescere la relazione di fiducia dell'azienda con i clienti. Infatti, il potenziale cliente deciderà di effettuare l'acquisto solo in base al suo grado di fiducia nei confronti della realtà aziendale, che si viene ad instaurare prima dell'acquisto effettivo. Senza la fiducia, il cliente non effettuerebbe l'acquisto oppure potrebbe non essere disposto a pagare il prezzo del servizio.
- Garantire una maggiore quota di mercato e creare nuovi e stabili flussi di entrata, in quanto attraverso il marketing dei servizi è possibile acquisire clienti di qualità, ovvero realmente interessanti ai servizi offerti dall'azienda, quindi clienti che sono effettivamente disposti a pagare il reale valore del servizio.

Ne deriva che un marketing di servizio realizzato correttamente è di fondamentale importanza per l'azienda.

Particolare attenzione va però posta sul concetto di fiducia, o come è stata precedentemente definita *Customer Loyalty*. La fedeltà del cliente è un aspetto assai complesso e difficile da conseguire in quanto consiste in un rapporto emotivo tra l'azienda e il cliente stesso che si manifesta a seguito della presenza di due componenti specifiche (Costabile, 2001): quella *cognitiva* e quella *comportamentale*. Quest'ultima si verifica quando il cliente acquista ripetutamente il prodotto di una determinata azienda, ma tale componente da sola non permette l'ottenimento della fedeltà perché il cliente potrebbe effettuare l'acquisto ripetuto semplicemente per questioni economiche. Ciò significa che se ad esempio viene immesso nel mercato un prodotto concorrente ad un prezzo ancor più basso, sarà molto probabile perdere quel cliente. Dunque, per poter ottenere la fiducia è necessaria anche la presenza della componente cognitiva, la quale consiste nel fatto che l'acquisto ripetuto nel tempo deriva da un preciso atto di volontà del cliente. Esso, infatti, esprime una chiara consapevolezza della propria preferenza e fiducia in quella specifica offerta.

Per cui la sola componente comportamentale non permetterà mai alle aziende di ottenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo in quanto non è fondata su precise convinzioni e preferenze, ma potrebbe cambiare da un momento all'altro. In poche parole, si tratta di creare *l'Engagement del Cliente*, ovvero il suo grado di

coinvolgimento emotivo nei confronti del brand, dell'azienda o del prodotto, il quale genera una serie di "manifestazioni comportamentali" (Van Doorn et al., 2010) che vanno ben oltre il semplice acquisto in quanto spinti da "fattori motivazionali". Quindi grazie alla fiducia e ad un corretto sviluppo dell'engagement è possibile ottenere una serie di vantaggi a favore dell'azienda come ad esempio il passaparola positivo, recensioni online positive, raccomandazioni e così via...

1.2. L'evoluzione del marketing a seguito della digital revolution

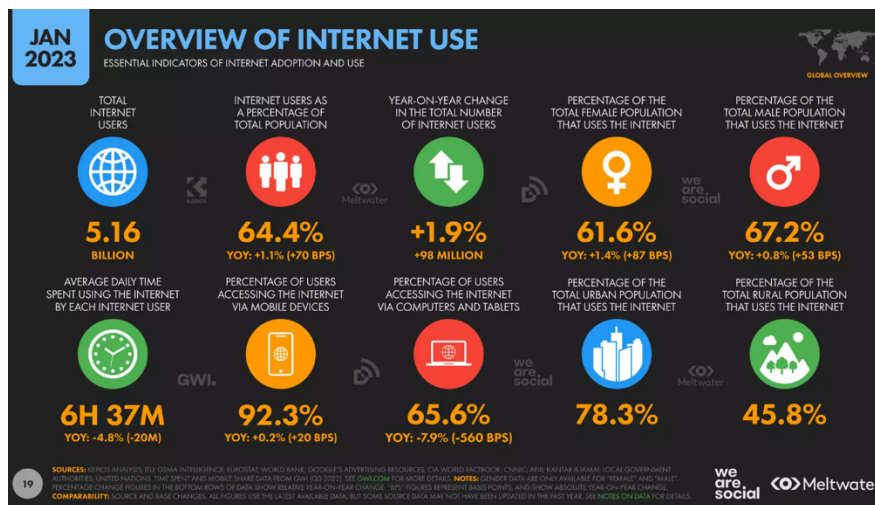
L'avvento del digitale ha comportato un cambiamento profondo nel mondo del marketing. Con il termine "digitalizzazione" si intende il processo di trasformazione dell'informazione (in qualsiasi formato: immagine, suono, documento) da analogica a digitale, ovvero in un codice binario caratterizzato da una serie di combinazioni (0,1) definite bit. Di conseguenza l'informazione può essere analizzata, archiviata e diffusa attraverso circuiti digitali, device e network (Tilson, Lyytinen e Soresense, 2010).

La rivoluzione digitale, dunque, altro non è che un nuovo modo di trattare le informazioni: queste precedentemente venivano veicolate mediante mezzi di comunicazione differenti, mentre ora con la digitalizzazione, l'informazione viene veicolata con un unico strumento come ad esempio il personal computer.

All'origine della rivoluzione digitale vi è l'avvento di internet e degli smartphone:

a) INTERNET

Da tempo, ormai, stiamo vivendo nell'era del digitale dove internet rappresenta uno strumento indispensabile nella vita di ognuno di noi. Risulta infatti che lo svolgimento della maggior parte delle attività quotidiane richiedono una connessione ad internet come anche semplicemente guardare una serie tv o ascoltare una canzone. Il Global Overview Report, a tal fine, fornisce una panoramica sull'uso della rete internet:



Per conoscere le cause che hanno portato alla crescita esponenziale di internet è bene capire l'origine della sua nascita in modo da scoprirne l'evoluzione. A tal proposito è necessario risalire alle prime comunicazioni elettroniche che hanno avuto avvio con l'invenzione del **telegrafo**, il quale ha reso possibile il collegamento tra persone separate da ampie distanze. Successivamente, nel 1830 Joseph Henry, fisico statunitense, evidenziò l'importante utilità dell'**elettromagnete** nelle comunicazioni su grandi distanze dopo aver fatto suonare una campana elettromagnetica grazie alla corrente elettrica incanalata lungo un cavo di 1500 metri a cui la campana era collegata. Samuel Morse, invece, riprese l'idea di Henry realizzando il **telegrafo elettrico**, il quale ebbe un grande successo commerciale. Egli con la sua invenzione dimostrò il fatto che fosse possibile comunicare da due sale differenti e da lì a poco la popolazione si rese conto di poter comunicare anche oltre oceano provando una sensazione di vicinanza che non era mai stato possibile provare prima. Tale strumento rimase l'unico mezzo

di comunicazione utilizzato fino al 1877 ovvero quando vi fu l'arrivo del **telefono** a seguito di una corsa al brevetto tra due inventori rivali, ovvero Elisha Gray e Alexander Graham Bell (Ryan e Jones, 2013).

La storia di Internet risale al 1965 quando un computer del Lincoln Lab presso il Massachusetts Institute of Technology's (MIT) e un calcolatore in una base californiana della US Air Force furono connessi per la prima volta e dunque messi nelle condizioni di potersi scambiare pacchetti di informazioni attraverso una rete. Successivamente il termine "internet" fu coniato nel 1974 da Vinton Cerf – "il padre di internet" – ovvero colui che sviluppò il Transmission Control Program/Internet Protocol (TCP/IP) che usiamo ancora oggi per trasferire informazioni sulla rete, fino ad arrivare al 1989 con Tim Berners-Lee che diede origine al World Wide Web, mettendo in relazione l'idea dell'ipertesto con quella del TCP. La prima pagina web fu pubblicata online il 6 agosto 1991, in cui venne trattato il tema relativo alla nuova rete informatica mondiale, a come ottenere un browser e come allestire un server per il web (Ryan e Jones, 2013).

Internet può essere considerato come lo strumento che ha inciso in modo sostanziale nella costruzione dello scenario attuale ed è definito come una rete telematica globale che è stata in grado di abbattere ogni barriera, permettendo agli utenti non solo di poter accedere a milioni di informazioni in qualsiasi momento e luogo, ma anche di poter comunicare in maniera istantanea sia con persone a noi vicine sia

con persone che si trovano dall'altra parte del mondo. A tal proposito, si parla dunque di *interattività* intesa sia come interazione tra l'utente e il sito che sta visitando – cioè interattività ipertestuale che consente all'utente di interagire direttamente con l'interfaccia digitale – sia come interazione tra utenti – cioè interattività intrapersonale, tra persone. L'interattività è un elemento caratteristico e tipico dei social network, i quali incentivano gli utenti ad interagire con gli altri membri della rete e a formare delle community (Gregori e Pascucci, 2019).

Quando si parla dell'avvento di Internet, è fondamentale sottolineare il fatto che il marketing e le nuove tecnologie vanno ormai di pari passo. In tal senso, si parla di **MarTech** (Brinker S., 2016), termine con cui si indica il rilevante ingresso della tecnologia nella disciplina del marketing. È un qualcosa di molto più evoluto ed innovativo rispetto al digital marketing in quanto, ad oggi, risulta difficile creare una netta distinzione tra mondo online ed offline, per cui, piuttosto che parlare di marketing digitale, sarebbe più corretto parlare di MarTech, ovvero l'insieme dei software utili a gestire e analizzare i dati (CRM, Data Analytics), a produrre nuovi contenuti multimediali ed automatizzare determinate attività.

In quest'ultimo caso, si parla di *Marketing Automation*, ossia la disciplina finalizzata a dar vita a dei processi ripetitivi, i quali si attivano autonomamente e sono in grado di generare output specifici per ciascun utente, come ad esempio l'invio di mail personalizzate o anche le attività di remarketing.

Le tecnologie a disposizione delle aziende sono molteplici. Vi è, ad esempio, *l'Intelligenza Artificiale (AI)* che consiste nella capacità di una macchina di riprodurre alcune abilità umane come il ragionamento, l'apprendimento e la pianificazione. Dunque, si tratta di un sistema basato sulla raccolta dei dati e sul settaggio di una serie di regole, che fanno sì di fornire contenuti personalizzati su canali specifici, permettendo alla macchina di comprendere l'ambiente circostante, mettersi in relazione con ciò che percepisce e svolgere determinate azioni come il prendere decisioni che fino a quel momento erano solitamente prese dall'uomo. Alcuni esempi di intelligenza artificiale sono gli assistenti virtuali, i motori di ricerca, i sistemi di riconoscimento facciale e vocale, i robot, i droni e quant'altro.

Ad oggi, l'AI svolge un ruolo a dir poco strategico nella trasformazione digitale della società, di conseguenza è diventata un aspetto prioritario anche per l'Unione Europea. L'indagine del Gruppo BEI (Banca Europea per gli investimenti) del 2022, infatti, afferma che il 53% delle imprese europee (rispetto al 46% dell'EIBIS del 2021) hanno investito in trasformazione digitale e circa il 69% ha impiegato al suo interno almeno una tecnologia digitale avanzata (come la robotica, analisi dei big data, e AI), andando quindi a ridurre progressivamente il gap che sussiste con le imprese statunitensi (71%).

Gelsomina Vigliotti, Vicepresidente BEI, afferma che *“La digitalizzazione rappresenta una sfida fondamentale per l'Ue nel suo percorso verso l'innovazione e la competitività globale. È solo attraverso un impegno congiunto e una visione*

strategica che potremo colmare il divario con gli Stati Uniti e rendere l'Unione Europea una forza trainante nell'innovazione digitale.” Secondo la Vigliotti, l'Italia dovrebbe incrementare gli investimenti nella digitalizzazione in modo da favorire lo sviluppo del Paese. In Italia il mercato dell'Intelligenza Artificiale (IA), nel 2022, ha raggiunto i 500 milioni di euro, crescendo del 32% in un solo anno. I dati della ricerca dell'**Osservatorio Artificial Intelligence** della School of Management del Politecnico di Milano, mette in evidenza il fatto che, ad oggi, il 61% delle grandi imprese e il 15% delle piccole e medie imprese conoscono e utilizzano un sistema di IA (6% nel 2021), arrivando ad investire circa 365 milioni di euro, ovvero il 73% del mercato IA. (USPI, Unione Stampa Periodica Italiana, Febbraio 2023).

Dunque è possibile affermare che il 2022 è stato un anno da record per il comparto dell'AI, in quanto si sono verificati innumerevoli progressi come l'introduzione delle *ChatGPT* – chatbot basate sull'intelligenza artificiale e sulle tecniche di machine learning – che ha raggiunto un milione di utenti dopo solo due giorni e del *DALL-E 2* – algoritmo dell'AI capace di tradurre un testo in una serie di immagini – che ha generato, invece, 2 milioni di immagini al giorno, come appunto è stato sostenuto da Giovanni Miragliotta, Direttore dell'Osservatorio Artificial Intelligence, sancendo la totale affermazione dell'AI Generativa. Queste due innovazioni appena citate consentono di elaborare in maniera automatica informazioni provenienti da documenti come contratti, atti giudiziari e così via.

È evidente, dunque, come ormai i governi di tutti il mondo puntano sulle nuove tecnologie e in modo particolare sull'AI, in quanto considerata alla base della trasformazione e dello sviluppo di molteplici settori, coinvolgendo non solo ricercatori e università ma anche diverse aziende come ad esempio Microsoft, IBM, Facebook, la società di consulenza PwC e l'azienda farmaceutica Pfizer (Mandelli A., 2018).

Dal punto di vista del marketing, l'AI è di fondamentale importanza perché permette di raggiungere gli obiettivi di creazione del valore in modo più efficace ed efficiente, comprendere meglio le caratteristiche del mercato e del target di riferimento ma anche fornire dei suggerimenti per una migliore capacità di persuasione così da indurre gli utenti verso la call to action (CTA) aziendale, e cioè verso il compimento di una specifica azione che genera valore per se stesso ma anche per l'azienda. A sostegno di quanto appena detto, Davenport scrive:

“Ci sono troppe decisioni che coinvolgono troppe variabili e troppi dati perché possano essere gestiti solo manualmente. Le decisioni e le attività di marketing stanno aumentando più velocemente di quanto crescano i budget disponibili o il numero e la capacità dei marketer umani. Un numero sempre più elevato di decisioni di marketing già utilizza l'AI in qualche modo, e questo Trend è destinato a diventare ancora più rilevante. Le aziende tipicamente tentano di individuare segmenti e clienti sempre più specifici, e se ci sono migliaia o milioni di clienti, non si può fare a meno dell'AI per arrivare a un simile livello di dettaglio”.

(Davenport, 2017)

Seguendo tale approccio, l'era in cui si prendono decisioni in base all'istinto e alle intuizioni può essere considerata definitivamente conclusa, aprendo, di conseguenza, le porte ad un'epoca in cui le attività di decision making vengono svolte sulla base di dati certi, scientifici e statistici.

Oltre all'AI, vi è anche *l'Internet of Things (IoT) o Internet of Everything* (Lee e Lee, 2015), che in italiano viene tradotto con “internet delle cose” o “internet degli oggetti”. Il termine fu coniato per la prima volta nel 1999 da Kevin Ashton (cofondatore del consorzio Auto-ID Center di Massachusetts) il quale afferma che tale termine sta ad indicare l'aggiunta delle nuove tecnologie agli oggetti che vengono usati durante la vita di tutti i giorni (Ashton, 2009). L'IoT consiste in una tecnologia emergente che nasce proprio dall'idea di portare nel mondo digitale gli oggetti della nostra esperienza quotidiana. Nel corso del tempo però il termine si è evoluto assumendo un significato nella rete che interconnette gli oggetti, permettendo di individuarli, identificarli e persino gestirli (Ng e Wakenshaw, 2017).

Si tratta perciò di un contesto del tutto nuovo in cui gli oggetti sono in grado di interagire e scambiare informazioni tra loro. Tali oggetti vengono infatti definiti “oggetti intelligenti” in quanto rilevano, comunicano e modificano le informazioni. Ci sono molteplici esempi di internet of things. Basti pensare alla casa e alla dislocazione dei sensori al suo interno che permettono di rendere le giornate casalinghe più smart, oppure il riscaldamento che può essere impostato in base alla

temperatura esterna, ancora l'illuminazione, della casa ma anche dei lampioni delle nostre città, la quale può variare in base all'ora del giorno e così via (Gregori e Pascucci, 2013).

Dal punto di vista del marketing, le tecnologie IoT apportano un grande valore aggiunto grazie alla loro capacità di generare grandi quantità di dati, i cosiddetti Big Data. Le aziende di qualsiasi settore, infatti, possono oggi raccogliere tantissime informazioni sul funzionamento dei dispositivi e sulle persone che li utilizzano, ma soprattutto, grazie ai dati, hanno la possibilità di migliorare i processi di decision making e risolvere problemi di business legati ai cambiamenti dei clienti o al mercato. L'IoT permette, dunque, alle aziende di ottenere innumerevoli benefici:

1. Studiare in maniera approfondita come i prodotti vengono utilizzati dai consumatori, in modo tale da produrre un'offerta altamente personalizzata.
2. Ottenere maggior efficienza e risparmio all'interno dei processi produttivi, in quanto le aziende possono ottenere informazioni relativamente all'efficienza degli impianti produttivi utilizzati o capire se vi sono eventuali anomalie/errori da correggere (Suppatvech et al., 2019; Leminen et al., 2018).
3. Modificare i modelli di business aziendali orientati ai servizi, basandosi sui dati generati dagli oggetti intelligenti (Rymaszeska et al, 2017).

Il vero potenziale dell'IoT nell'ambito del marketing sta nella capacità dei marketer di pensare fuori dagli schemi e in un modo molto più ampio, il che significa offrire servizi specifici al cliente o, in altre parole, un'opportunità di marketing a tutto tondo, incentrata ovviamente sul cliente. Negli ultimi cinque anni, tale fenomeno è stato oggetto di molti studi.

Il recente rapporto del *McKinsey Global Institute*, *The Internet of Things: Mapping the value beyond the hype*, sofferma la sua attenzione su come l'IoT è in grado di creare valore economico. In questo studio vengono presi in considerazione più di 150 casi d'uso in modo da comprendere i reali vantaggi e le sfide dell'IoT nell'economia globale, passando dal semplice utilizzo da parte delle persone per il monitoraggio della propria salute e benessere all'utilizzo di sensori da parte dei produttori. È stato, dunque, rilevato un impatto economico totale da \$3,9 trilioni a \$ 11,1 trilioni all'anno entro il 2025.

Tabella 1.1 – Impatto economico dell’IoT



¹Adjusted to 2015 dollars; for sized applications only; includes consumer surplus. Numbers do not sum to total, because of rounding.

McKinsey&Company | Source: McKinsey Global Institute analysis

Come viene evidenziato dalla tabella, l'impatto economico più elevato dell'Internet of Things riguarda le operazioni, ma anche la vendita al dettaglio ha dei risultati abbastanza buoni.

Michael Chui di MGI, afferma che l'IoT rappresenta un potenziale enorme per l'intera comunità mondiale in quanto ha dimostrato di avere la capacità di cambiare le coordinate del mercato: sta cambiando il modo in cui i prodotti vengono realizzati, distribuiti e perfezionati. Ma, in ogni caso, per sfruttare a pieno la forza e le capacità dell'IoT è necessario investire in innovazione tecnologica, nei modelli di business e anche in formazione del personale.

È essenziale, di conseguenza, che gli imprenditori adottino un approccio *Data Driven*, ossia basato sui dati. (Manyika et al., Rapporto del 2015, MGI)

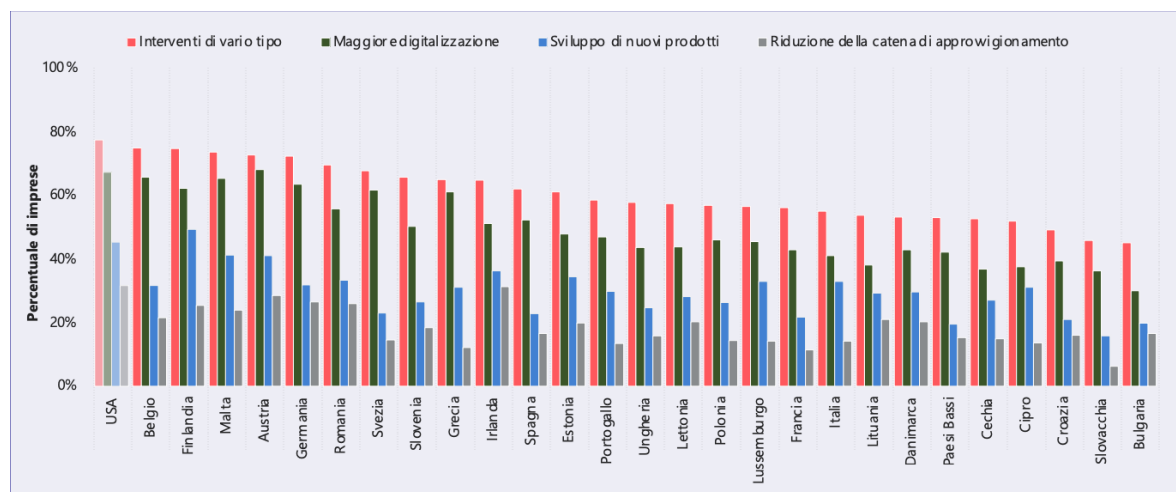
Dunque, per confermare tutto ciò che è stato appena detto relativamente al tema dell'IoT, è possibile citare un articolo scientifico del 2022 – *Role of IoT in transformation of marketing: A quantitative study of opportunities and challenges* – dove è stato preso come oggetto di analisi un campione di 393 persone provenienti dal settore del marketing. Gli intervistatori hanno richiesto, al campione in esame, la loro opinione riguardo il ruolo dell'IoT nel marketing ed il suo impatto sulla trasformazione di tale disciplina. Tale studio afferma che l'Internet of Things è di particolare sostegno per chi lavora nel mondo del marketing in quanto permette di rendere più efficiente ed efficace la raccolta dei dati, di automatizzare determinate attività, di aumentare i margini di profitto, di personalizzare in modo intelligente gli annunci sulla base delle caratteristiche di un target specifico e anche offrire esperienze su misura riducendo i costi, sottolineando anche il fatto che la presenza dell'IoT svolge un significativo ruolo nell'evoluzione che il marketing sta subendo nel corso degli ultimi anni.

È, infine, importante sottolineare che gli **investimenti in digitalizzazione** sono stati **incrementati** soprattutto durante la **crisi del Covid-19**, in virtù del fatto che tale virus ha esposto il mondo intero a sfide del tutto inedite. Ad esempio, nel caso dell'intelligenza artificiale, essa veniva utilizzata per i controlli della temperatura,

per la rilevazione delle infezioni attraverso le TAC dei polmoni e soprattutto per analizzare lo stato di progressione dell'epidemia (Parlamento Europeo, 2020).

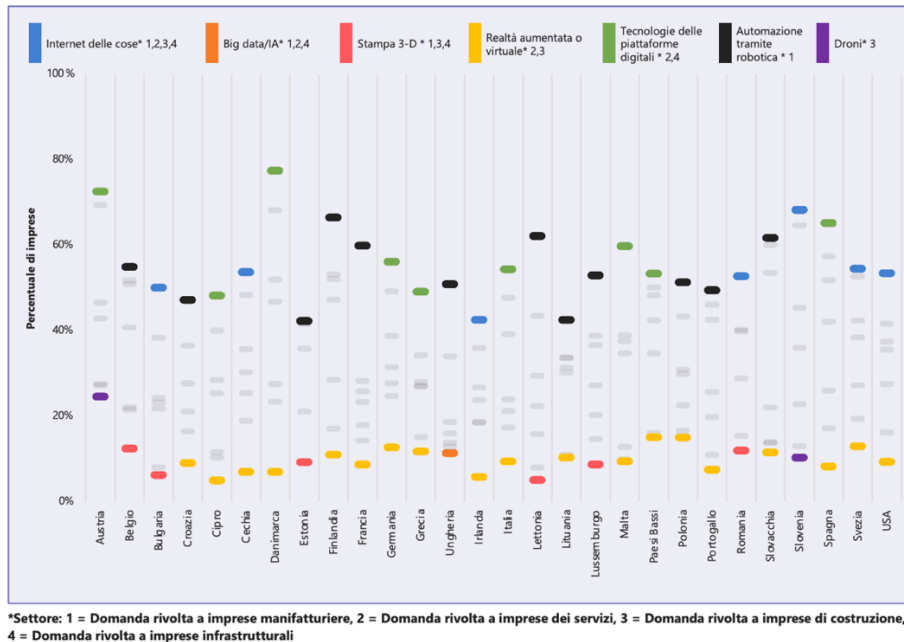
Nell'Unione Europea, sono state soprattutto le grandi imprese ad effettuare un sostanziale incremento del grado di digitalizzazione, circa del 53%, a seguito della pandemia, mentre uno studio commissionato da **Sharp Europe** afferma che gli investimenti in tecnologia delle PMI andranno ad aumentare soprattutto nel 2023 (Balocco, 2023). L'Austria (68%) e il Belgio (66%) sono i Paesi Europei in cui vi è la maggior quota di imprese che con la pandemia hanno effettuato un aumento degli investimenti in digitalizzazione; al contrario la Bulgaria (30%) e la Repubblica slovacca (36%) indicano i Paesi con la quota più bassa (Indagine BEI sugli investimenti, 2022).

Grafico 1.1 – Percentuale del grado di digitalizzazione da parte delle grandi imprese dell'UE.



EBIS 2022 – Rapporto sull'Unione Europea.

Grafico 1.2 – Tecnologie digitali avanzate nei singoli paesi



Nel grafico vengono mostrate le diverse tecnologie digitali utilizzate da parte delle imprese europee, in base al paese, mentre la colorazione grigia evidenzia in quali proporzioni sono utilizzate altre tecnologie.

EBIS 2022 – Rapporto sull'Unione Europea.

In conclusione, avere una strategia di marketing digitale è ormai inevitabile con la crescita del mondo online. Inoltre, soprattutto a seguito della pandemia, Internet è diventato un'ancora di salvezza per la maggior parte delle aziende, le quali non possono più fare a meno di investire nel marketing digitale.

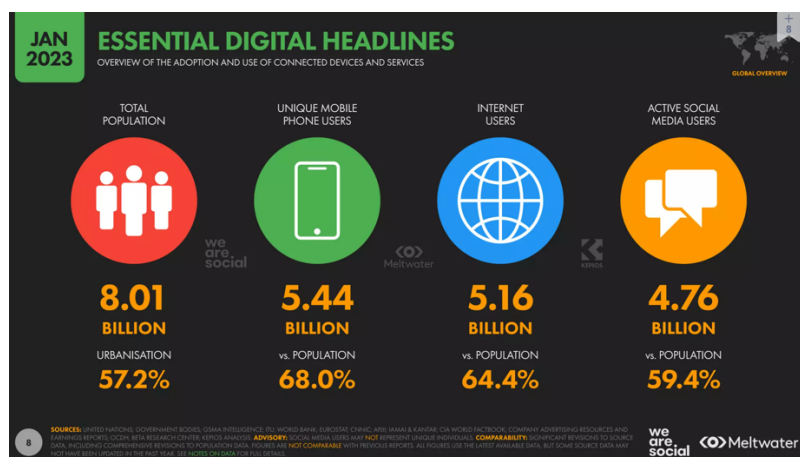
b) SMARTPHONE

Dall'altro lato, oltre alla diffusione della rete internet, è stata evidenziata un'altra grande rivoluzione legata alla possibilità di accedere alla rete in condizioni di

mobilità a seguito dello sviluppo di dispositivi mobili, come ad esempio gli smartphone, i quali non solo permettono di effettuare chiamate senza fili ma sono anche in grado di accedere a tutti i servizi internet grazie alla connessione wireless. Si parla, in questo caso, di *Intimate Computing*, termine con cui viene definita la “fase tecnologica, economica e sociologica generata e basata sugli smartphone” (Brambilla e Diegoli, 2016).

A seguito dell’evoluzione tecnologica, alla funzione core del telefono, che è quella di ricevere ed effettuare chiamate, si aggiungono anche tutta un’altra serie di nuove funzionalità: la messaggistica istantanea (Whatsapp, Telegram), la possibilità di impostare sveglie, segnare appunti, memorizzare eventi e/o impegni, inviare email, creare contenuti, scattare foto, accedere ai siti internet, assistente vocale (Siri) (Gregori e Pascucci, 2019). Questa grande evoluzione ha portato di conseguenza alla nascita di un cliente sempre più digitale, costantemente connesso alla rete: attualmente, secondo il Global Overview Report, circa 5,4 miliardi di persone possiedono uno smartphone o un dispositivo mobile (con un incremento del 18% rispetto al 2021) e nell’ultimo aggiornamento del “Mobility Report” di Ericsson sono stati attivati nel secondo trimestre 2022 circa 100 milioni di nuovi abbonamenti, arrivando ad un totale di 7,2 miliardi nel mondo. Mentre, soprattutto a seguito dell’emergenza Covid-19, si è assistito ad un’esplosione degli accessi alla rete internet a livello globale, basti pensare alle fasce di popolazione più avanzate

che, a seguito della pandemia, hanno iniziato ad accedere anche loro alle piattaforme social.



Fonte: Digital 2023 Global Overview Report, 2023

La straordinaria crescita che si sta verificando annualmente è a dir poco evidente in quanto il rapporto annuale dell'Unione Internazionale delle Telecomunicazioni (Uit) nel 2021, aveva stimato circa 4,9 miliardi di persone che hanno utilizzato il Web contro i 5,16 miliardi del 2023 (4,1 miliardi nel 2019) stimati dal trend 2023 del GOR. In forte aumento anche l'utilizzo dei social network, nel 2021 circa 4,6 miliardi di persone hanno almeno un profilo social attivo mentre nel 2023 parliamo di 4,76 miliardi, tra cui Whatsapp che risulta essere la piattaforma più apprezzata in Italia (circa 34 milioni di utenti attivi).

Di conseguenza, il sempre più frequente utilizzo dello smartphone, da un lato permette di avere un maggior controllo di se stessi e di ciò che ci circonda, ma dall'altro stimola l'allontanamento dell'individuo dalla realtà soprattutto a causa

dell'overload informativo che si viene a creare a seguito della creazione di una moltitudine di contenuti pubblicati online (Franchi, 2007).

Dal punto di vista del marketing, dunque, ciò che risulta essere particolarmente importante sono le caratteristiche di questi dispositivi (Shankar et al., 2016; Shankar e Balasubramanian, 2009):

- Portabilità

Si tratta di dispositivi che possono essere portati dall'utente in qualsiasi luogo, permettendogli di utilizzarlo in ogni contesto esso si trovi. Questo rappresenta un vantaggio rilevante per le aziende perché possono comunicare con i clienti target in qualsiasi momento.

- Wireless

Caratteristica che permette di usare il telefono senza la necessità di collegarlo ad una presa. Questo fa sì che il consumatore possa essere raggiunto in qualsiasi momento della giornata, in qualsiasi luogo e nel momento in cui sorge il bisogno.

- Interazione e Immediatezza

L'utente può interagire velocemente con il dispositivo dando la possibilità alle imprese di poter rispondere in tempo reale alle sue esigenze. In questo modo le aziende sono sempre presenti.

- Localizzazione

I dispositivi mobili sono dotati di tecnologie GPS, le quali consentono di sapere la posizione esatta dell'utente e quindi attuare eventuali azioni di marketing di prossimità.

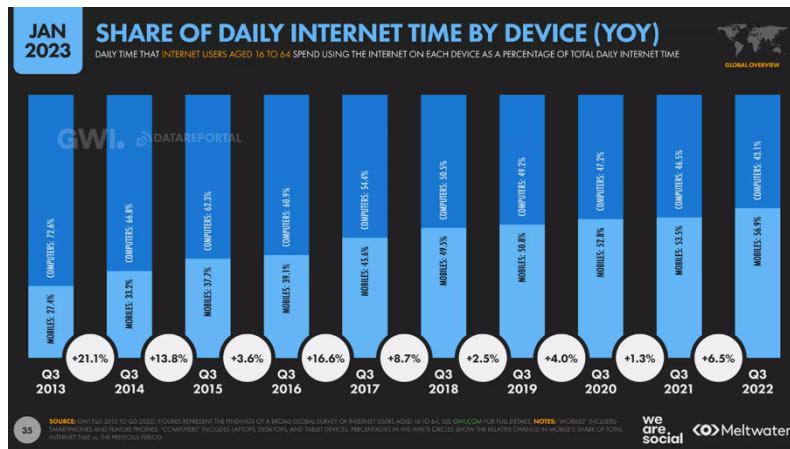
Di conseguenza, la convergenza delle nuove tecnologie (cloud, mobile, social, IoT) porta allo sviluppo del Connected Customer, ovvero un consumatore che attraverso i dispositivi che ha a disposizione è sempre connesso, interagisce con i prodotti e utilizza servizi altamente personalizzati. Pertanto, ci troviamo di fronte ad un nuovo consumatore, che oltre ad avere un potere più forte nei confronti dell'azienda, Customer Empowerment (Kucuk e Krishnamurthy, 2017; He e Krishen, 2019), possiede anche delle caratteristiche particolari che lo contraddistinguono rispetto al consumatore precedente alla rivoluzione digitale.

Parliamo, dunque, di un consumatore:

- a. Costantemente connesso alla rete

Come viene dimostrato dal grafico sottostante, il tempo dedicato ad internet da parte di ogni dispositivo continua ad incrementare anno per anno.

Grafico1.3 – Tempo di utilizzo giornaliero da dispositivi elettronici



Fonte: Digital 2023 Global Overview Report, 2023

b. Multitasking:

In grado cioè di utilizzare contemporaneamente più media. Questo però comporta una conseguente diminuzione del livello di attenzione dell'utente nei confronti dei diversi contenuti realizzati dalle imprese (Boaretto et al., 2011).

c. Impaziente:

Il consumatore in questione diviene sempre più esigente in quanto vuole tutto e subito, proprio perché l'immediatezza della rete a cui è ormai abituato si ripercuote inevitabilmente sul rapporto con le aziende (Poggiani e Pratesi, 2016).

d. Diffidente:

Esso attribuisce maggiore affidabilità alle opinioni e ai contenuti degli altri consumatori piuttosto che alle forme di comunicazione delle aziende stesse.

e. Rappresenta un *patchwork* di tanti stili di vita differenti:

Il consumatore, infatti, è in grado di assumere una molteplicità di ruoli e identità differenti che spesso possono anche essere incoerenti tra loro e difficili da prevedere. Differenti stili di vita di una stessa persona portano quest'ultima ad effettuare acquisti spesso contraddittori (Cova et al., 2007).

“I consumatori sono meglio informati, meglio connessi, più comunicativi e determinati che mai nel passato. Sono meglio informati grazie alla maggiore capacità di accedere e di vagliare una pletera di informazioni in ogni momento, ovunque. Sono meglio connessi per la possibilità di comunicare istantaneamente con altre persone attraverso fusi orari e strati sociali. Sono più comunicativi per l’opportunità di pubblicare e condividere le proprie idee e opinioni. Sono più determinati non soltanto grazie alla possibilità di personalizzare le proprie informazioni e i propri consumi di evasione, messaggi di marketing, prodotti e servizi, ma anche di ottenere ciò che si desidera su richiesta.”

Julian Smith, analista di Jupiter Research e articolista della rete ClickZ.

Risulta, quindi, assolutamente necessario prendere atto del cambiamento che si sta verificando, in quanto oggi la maggior parte degli acquisti effettuati sono il risultato di scelte e decisioni che vengono prese online. Infatti, i marketer devono essere consapevoli che il periodo post pandemico è completamente diverso rispetto a quello precedente, per cui, chi è convinto ancora di poter migliorare la propria performance aziendale con lo stesso *modus operandi* del 2019, non avrà alcuna speranza di successo (Mastrorocco, 2022).

Tale nuovo scenario ovviamente impatta in maniera significativa sul Customer Journey dei consumatori, ovvero il viaggio che viene percorso dal consumatore prima di effettuare la decisione finale di acquisto. Il Customer Journey, infatti, non ha più un andamento lineare e sistematico come in passato, ma è dinamico e prevede una fusione tra online e offline attraverso una logica omnichannel in cui è possibile utilizzare i diversi canali in maniera intercambiabile e senza interruzione (Neslin et al., 2006; Lemon e Verhoef, 2016).

In conclusione, le aziende, nella formulazione delle loro strategie, necessariamente devono tener conto del fatto che l'avvento di internet e delle nuove tecnologie ha profondamente mutato non solo il business ma anche la domanda dei consumatori stessi e le modalità con cui essi comunicano, interagiscono ed effettuano le loro decisioni di acquisto. Diventa necessario per le aziende ridefinirsi in un'ottica multimediale.

1.3. L'approccio strategico al marketing digitale

Un'evoluzione del mercato, come quella appena illustrata, e il cambiamento della mentalità del consumatore conduce inevitabilmente il marketing e le aziende verso uno scenario caratterizzato da un numero consistente di nuove sfide. Il motivo risiede nel fatto che i consumatori, con il passare del tempo, iniziano a adottare nuovi modi di comunicare, ad avere una maggiore proprietà delle informazioni che

hanno a disposizione e si aggregano in community online in base ai loro interessi. Di conseguenza i marketer, se desiderano entrare in contatto con tali nuovi consumatori, dovranno adottare un approccio differente, ossia il più possibile coerente con i cambiamenti in atto.

In passato, il marketing delle aziende poneva l'attenzione esclusivamente sul **prodotto**, mentre ora è necessario un orientamento al **cliente** in ogni fase del Customer Journey in modo da influenzare positivamente la Customer Experience, ovvero l'esperienza vissuta dal consumatore a partire dal momento in cui entra in contatto con l'azienda.

È ormai diventato indispensabile per le aziende dotarsi di strumenti e piattaforme tecnologiche in grado di:

- Migliorare la gestione della Customer Experience digitale seguendo una logica omnichannel.
- Incrementare la quantità di dati relativi ai clienti, provenienti da nuove fonti digitali come blog e social media. A tal fine vi sono particolari tecniche come web monitoring e social listening le quali consistono nell'ascolto e nel monitoraggio delle conversazioni che avvengono online tra i diversi utenti. I dati raccolti potranno poi essere rielaborati grazie a piattaforme dedicate di sentiment analysis che permetteranno di classificare il sentiment delle conversazioni online in positivo, negativo o neutro. Ad esempio, se venisse rilevato un sentiment positivo, relativamente ad un brand o prodotto, allora

probabilmente l'azienda beneficia di una buona reputazione, se invece venisse registrato un sentiment negativo, ciò starebbe a significare che l'immagine dell'azienda necessita di qualche azione correttiva.

- Realizzare strategie di marketing sempre più mirate sulla base delle caratteristiche del cliente, seguendo una logica one to one.

Quest'ultima considerazione permette di rispondere alla domanda "Perché si necessita di una strategia di digital marketing?". Perché altrimenti le aziende perderebbero innumerevoli buone occasioni (Ryan e Jones, 2013). Ad oggi, infatti, viviamo in un mondo in continua evoluzione per cui non è più sufficiente aprire semplicemente un profilo Facebook o LinkedIn per essere considerati innovativi e all'avanguardia, ma è ormai diventato sempre più necessario per le aziende gestire ogni singolo aspetto, digital e non, in modo strategico attraverso un processo di pianificazione, il quale permette di raggiungere gli obiettivi prefissati. Di conseguenza è di fondamentale importanza adottare un approccio strategico al digital marketing, dunque definire una strategia adeguata, in quanto a differenza dei tradizionali mezzi di comunicazione di massa, internet e le nuove tecnologie digitali consentono di scavalcare tutte le limitazioni tradizionali come la distanza geografica ad esempio, permettendo inoltre di inviare un messaggio di marketing con estrema precisione ad un target specifico e favorendo lo sviluppo di strumenti, tecniche e tattiche idonee per migliorare le attività tradizionali, creandone anche di nuove.

Le aziende, dunque, si ritrovano costrette a dover cambiare:

- a) il loro modo di lavorare;
- b) gli strumenti da adottare;
- c) il modo in cui progettare e in quali canali veicolare le diverse campagne di marketing.

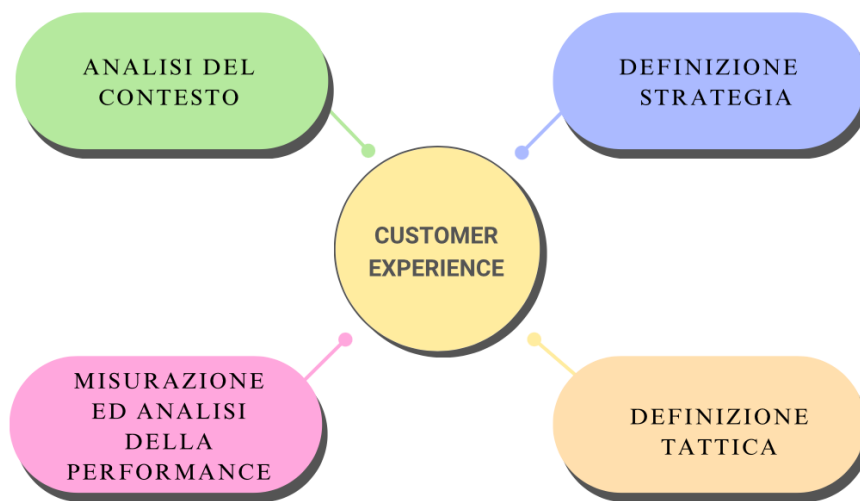
Si tratta di un contesto del tutto nuovo in cui è richiesta la capacità di saper coniugare le competenze e gli strumenti tradizionali del marketing con il bagaglio conoscitivo tipico del mondo digitale.

1.3.1. Definizione della strategia di Digital Marketing

Una strategia di marketing digitale viene definita come l'insieme delle azioni realizzate con lo scopo di raggiungere determinati obiettivi. Purtroppo, in tale ambito non esiste una best practice in grado di garantire il successo, pertanto ognuno dovrà concepire la propria strategia in base alle caratteristiche aziendali e all'insieme delle circostanze.

Si tratta quindi di seguire una logica ben definita che inizia con l'analisi del contesto in cui l'impresa si trova a dover operare e culmina con il monitoraggio della performance. Tale approccio prevede la presenza di quattro fasi:

Analitica; Strategica; di implementazione e di controllo.



Fonte: *il digital marketing come fattore competitivo*

- *Analisi del Contesto*

Il punto di partenza di questo processo è la fase analitica, dove si andrà a studiare la dimensione interna ed esterna dell'impresa con l'obiettivo di capire qual è la situazione in cui la realtà aziendale si trova, da cui poi è possibile iniziare a creare la strategia. Infatti, questa prima analisi viene spesso definita Digital Audit che può essere considerata come la fotografia dello stato attuale dell'impresa la quale mette in evidenza ciò che è stato realizzato fino a questo momento nel mondo online.

La dimensione esterna si articola su tre livelli di analisi:

- 1) Qual è l'idea che i consumatori hanno relativamente al proprio brand e al proprio prodotto.

2) Analisi dell'ambiente competitivo = punti di forza e di debolezza dei principali competitors.

3) Analisi delle comunità online completamente gestite dagli utenti.

Invece, l'analisi interna della situazione aziendale consiste ad esempio:

1) Nell'analisi dei contenuti online creati fino ad ora dall'azienda.

2) Nell'analisi SEO (Search Engine Marketing) = analisi tesa a capire se i contenuti realizzati sono facilmente reperibili online.

3) Nell'analisi della presenza dell'azienda nelle piattaforme social.

Questa fase, dunque, risulta particolarmente importante perché permette di rispondere alla domanda *Che cosa è stato fatto fino ad ora?*

- *Definizione della Strategia*

Successivamente si ha la fase strategica in cui vengono definiti gli obiettivi che l'impresa intende perseguire, il target a cui rivolgersi, la strategia da realizzare e il proprio posizionamento. Di conseguenza, è la fase che serve all'azienda per rispondere alla domanda *Cosa si vuole ottenere e dove si vuole arrivare con la strategia di marketing digitale che è stata sviluppata?*

Qui risulta fondamentale segmentare il mercato, attraverso i diversi criteri di segmentazione, e realizzare la cosiddetta Buyer Persona – rappresentazione semi immaginaria del cliente, che permette di individuare con assoluta precisione il gruppo di consumatori a cui l'impresa vuole rivolgersi – così facendo saprà quali

sono le caratteristiche del proprio cliente target e saprà quali sono i contenuti e i prodotti in grado di attirare la sua attenzione.

- *Definizione Tattica*

A questo punto si procede con la realizzazione della fase di implementazione in cui le imprese devono decidere come attuare la strategia che è stata definita nelle fasi precedenti. Si tratta dunque di definire le risorse necessarie, ovvero:

- 1) Definire il budget di digital marketing
- 2) Definire l'assetto organizzativo = gestione interna (in House) o gestione esterna (outsourcing) delle attività di marketing digitale.

Con questa fase è possibile rispondere alla domanda *Chi fa che cosa e quando?*

- *Misurazione e analisi della Performance*

L'ultima parte del piano di digital marketing è la fase di controllo, la quale consiste nella **costante** verifica dei risultati. Quindi qui la domanda sarà *Sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati?*

Il controllo deve avvenire non solo ex post ma anche in itinere in modo tale da monitorare periodicamente l'andamento delle KPIs (Key Performance Indicators) e delle relative metriche. Ciò permetterà all'azienda di individuare tempestivamente eventuali errori, gap o problematiche e dunque porre in essere le azioni correttive necessarie.

Nonostante gli innumerevoli benefici che una ben definita strategia di digital marketing può apportare alle aziende, in realtà questa raramente viene adottata.

Secondo un recente studio condotto da Smart Insights, il 44% delle imprese ricorrono al digital senza però definire un vero e proprio piano strategico. Questo perché, ad oggi, basta un semplice click per accedere facilmente al web e reperire qualsiasi tipo di informazione inerente alla materia, dunque ricorrere ad un **approccio casuale e poco organizzato**, soprattutto da parte di tutte quelle aziende che non hanno a disposizione una funzione marketing interna (in House). Di sicuro nessuno impone di seguire obbligatoriamente una strategia, ma la domanda che queste aziende dovrebbero porsi è “perché continuare a sprecare tempo e risorse in un progetto digital non strutturato che sarà inevitabilmente inefficiente ed inefficace?”. (Ryan e Jones, 2013)

1.4. Il ruolo svolto dai Social Media come strumenti di comunicazione, vendita e ricerca

Un canale di marketing è uno strumento di cui l'azienda può usufruire per stabilire un contatto con il suo potenziale cliente. Diverse sono le tipologie esistenti.

A tal proposito è possibile evidenziare tre categorie generali:

Tabella 1.1 – Tipologie di canali di marketing

OWNED MEDIA (di proprietà)	PAID MEDIA (a pagamento)	EARNED MEDIA (guadagnati)
Canali che appartengono all'azienda, la quale ha il totale controllo sul contenuto. Può dunque decidere sia la forma che la tempistica di pubblicazione.	Canali in cui l'azienda paga un corrispettivo per ottenere uno spazio dove pubblicare il suo contenuto. Essa potrà controllare il canale ma il formato e le tempistiche di pubblicazione potrebbero essere definite dall'inserzionista.	Canali che non sono sotto il controllo dell'azienda, ma sono in mano ai giornalisti o ai clienti: l'utente diventa canale, user generated content.

Gli owned media e i paid media dovrebbero essere utilizzati sinergicamente dalla realtà aziendale con l'obiettivo di generare la visibilità gratuita, ovvero quella che permette all'azienda di ottenere credibilità (Kotler, 2017).

Tra questi canali un ruolo significativo viene ricoperto dai **Social Media**: luoghi virtuali maggiormente preferiti dalle persone per trascorrere il proprio tempo libero ed interagire tra loro; dunque, rappresentano *un gruppo di applicazioni internet basate sui presupposti tecnologici e ideologici del web 2.0 che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti* (Kaplan e Haenlein,2010). Più nello specifico, quando si parla di social media si fa riferimento a blog e microblog (Twitter), community (Youtube), Social Network (Instagram), piattaforme collaborative (Wikipedia) e mondi ludici/sociali virtuali (World of Warcraft o Second Life). Scegliere la piattaforma adeguata non è semplice né casuale in quanto dipende dagli obiettivi perseguiti e dalle caratteristiche sia del target a cui ci si rivolge che del social stesso.

Nel 2023 una delle tendenze più in voga nel marketing mobile è il social network TikTok incentrato sui video, il quale è riuscito ad ospitare circa un miliardo di visitatori mensili. Gli esperti di marketing si sono immediatamente resi conto della popolarità che tale piattaforma sta tempestivamente acquisendo, e di conseguenza hanno spinto i diversi brand a concentrare una significativa parte dei loro budget delle campagne di advertising in contenuti TikTok (Mastrorocco, 2022).

Ne consegue che i social, ormai, sono diventati di fondamentale importanza e non possono più essere ignorati all'interno di una strategia di comunicazione, in quanto non solo permettono di dialogare direttamente e in tempo reale con i potenziali

clienti ma è possibile anche coinvolgerli e attirarli con contenuti di valore, dunque capire cosa pensano, come parlano, con quale tono di voce, che cosa preferiscono, con chi interagiscono, quali altri brand seguono e di conseguenza che cosa pensano relativamente alla concorrenza. I marketer comprendono che bisogna partecipare a questo dialogo intrapreso dagli utenti nei diversi social e riuscire a trarne il massimo, dedicando anche del tempo all'ascolto per poi fornire i giusti contenuti. Perciò, i social possono essere considerati come dei luoghi virtuali in cui è possibile comunicare con il cliente, ma anche e soprattutto osservarlo e studiarlo in maniera più diretta e veloce rispetto ai tradizionali mezzi di comunicazione basati soprattutto su un tipo di comunicazione *one to many* (comunicazione aziendale rivolta ad un ampio pubblico).

Pertanto, è evidente come questi canali possono essere usati in tre differenti modalità:

1. Come *canale di comunicazione* soprattutto grazie al fatto che i social media hanno la caratteristica di essere interattivi e quindi in grado di fornire agli utenti la possibilità di condividere informazioni e aggregarsi in comunità.
2. Come *canale di vendita* dal momento che tali piattaforme consentono di fare acquisti attraverso il caricamento del catalogo prodotti e l'aggiunta del prezzo. Si inizia dunque a sviluppare il concetto di "social commerce", ossia l'acquisto appunto del prodotto/servizio offerto direttamente all'interno del social in modo nativo ed integrato nell'esperienza dell'utente.

3. Come *canale di ricerca di mercato* in quanto gli utenti hanno la possibilità di condividere nei propri profili personali le loro esperienze e opinioni che hanno maturato relativamente ad un prodotto, servizio o brand. Mediante l'analisi di questi profili e dei comportamenti, l'azienda può conoscere in maniera più approfondita le caratteristiche del target di riferimento (Lorenzo-Romero et al., 2013; Pentina et al., 2012; Michelidou, 2011; Sinclaire e Vogus, 2011)

In conclusione, i social media consentono di incrementare l'engagement del cliente nonché generare nuovi lead, ottenendo come risultato un cliente fidelizzato (customer loyalty) e una maggiore tendenza al passaparola. Infatti l'ottenimento della fedeltà del cliente si verifica soltanto se quest'ultimo viene coinvolto e si crea con lui una relazione duratura e solida.

Dunque, è bene utilizzare nel proprio processo di pianificazione strategica i social media, ma affinché questo risulti efficace è necessario:

- 1) Investire in relazioni con il cliente in modo da accrescere il livello di customer engagement.
- 2) Realizzare contenuti che siano di qualità e che apportino valore aggiunto al target senza focalizzare troppo l'attenzione sull'aspetto commerciale.
- 3) Evitare di adottare un approccio by Numbers.
- 4) Essere presenti in modo coerente per colpire un pubblico sempre più distratto. (Ryan e Jones, 2013)

CAPITOLO 2

IL MERCATO DEL FITNESS

2.1. La Recessione iniziale del settore a causa della crisi pandemica

Già da tempo si è arrivati alla consapevolezza che, non solo lo sport e l'attività motoria sono dei bisogni collettivi di cui ormai non si può più fare a meno, ma anche al fatto che il movimento è indispensabile per l'individuo in quanto consente di prendersi cura del proprio corpo, di star bene (Wellness) e di stare in forma (Fitness). Altrettanto importanti sono gli effetti di integrazione e socializzazione che sono resi possibili all'interno dei centri sportivi attraverso lo svolgimento di un'attività fisica, poiché quest'ultima è utile per interrompere la routine quotidiana all'insegna dello stress e delle preoccupazioni tipici della società odierna. In sintesi, sono due i fattori che determinano l'importanza dello sport e del fitness:

Il benessere psicofisico

Il benessere derivante dalla socializzazione

(Ricci, 1992)

Dunque, il Fitness è il segreto per la salute a 360° del proprio corpo, senza considerare il fatto che lo svolgimento costante di una qualche attività motoria permette anche di incrementare i livelli di buon umore.

Il raggiungimento di questo benessere viene incentivato dalla presenza del personale all'interno della realtà sportiva, ovvero gli istruttori o anche denominati personal trainer/tecnici sportivi. Vieira e Ferreira (2017) affermano, infatti, che le competenze dei dipendenti sono il fattore più rilevante nella strategia dei centri fitness. Essi, dunque, svolgono un ruolo significativo in quanto definiscono la *relazione umana* con il cliente, fatta di attenzione, consigli, fiducia, amicizia e incoraggiamento. Rappresentano il biglietto da visita del centro in quanto realizzano un contatto diretto con i clienti che richiedono il bisogno di interagire, con loro e tra di loro. Di conseguenza, si può parlare di un vero e proprio luogo di *aggregazione sociale* basato sulla figura del Trainer, il quale deve essere empatico, stimolante e coinvolgente (Ricci, 1992).

Tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020 si è iniziata a diffondere in tutte le nazioni del mondo, a partire dalla città di Wuhan in Cina, un'infezione virale appartenente alla famiglia SARS-Covid, ovvero il Covid-19. A fronte di una tale epidemia, i governi hanno optato per l'immediata applicazione di una serie di misure volte a limitare il più possibile i contagi, le quali prevedevano il divieto di qualsiasi tipo di contatto con gli altri individui. Tra queste ricordiamo il distanziamento sociale e dunque il cosiddetto lockdown che ha comportato, a sua volta, la chiusura degli

istituti di istruzione, degli edifici pubblici, delle attività commerciali nonché la ridefinizione delle attività produttive considerate essenziali.

Nonostante queste restrizioni fossero necessarie per cercare di contenere la diffusione del virus, allo stesso tempo hanno inevitabilmente provocato delle gravi ripercussioni sull'intero sistema economico, determinando uno shock sia della domanda che dell'offerta. Si aggiunge, inoltre, anche un calo del reddito delle famiglie a causa della riduzione dei salari o della perdita del posto di lavoro.

Molti sono stati i settori colpiti dalla pandemia che ancora oggi risentono delle conseguenze da essa apportate. Tra questi rientra inevitabilmente anche il settore del fitness, il quale ha avvertito segnatamente questa recessione sia dal lato dell'offerta che della domanda, ma soprattutto è venuto a mancare quello stretto contatto tra i clienti e con i rispettivi personal trainer, ossia il fattore principale su cui si basa l'erogazione di tale servizio. Questa vicinanza, così significativa, è andata persa perché a tutti gli utenti è stato imposto il divieto di allenarsi fisicamente all'interno dei centri sportivi e delle palestre che erano soliti frequentare, privandoli di un contesto favorevole in cui è possibile scambiarsi consigli sugli esercizi, sul piano alimentare o anche su come migliorare il proprio stile di vita e l'approccio con il mondo del Fitness (Knies, 2020).

Il Covid-19 ha provocato enormi conseguenze sia sullo sport professionistico, a causa delle mancate entrate derivanti dal fatto che molti eventi non sono stati realizzati oppure si sono svolti senza la presenza del pubblico, sia sullo sport

semiprofessionale e le attività sportive di base che hanno risentito notevolmente degli impatti della crisi pandemica, in quanto molteplici centri hanno rischiato di dover chiudere mentre molti altri sono stati costretti a farlo. Queste difficoltà causarono un aumento del livello di disoccupazione, il che rappresenta un problema da non sottovalutare dato che il settore dello sport e del fitness ricopre una fetta importante del mercato: il Report del 2018 della Commissione Europea mostra, infatti, che il PIL legato allo sport era di circa 279,7 miliardi di euro, ovvero il 2,12% del PIL totale dell'UE, mentre per ciò che concerne l'occupazione legata allo sport, si parlava di 5,67 milioni di persone impiegate nel settore, circa il 2,72% dell'occupazione totale dell'Ue (ANIF Eurowellness, 2020).

In aggiunta, oltre alle problematiche economico-finanziarie, per effetto di questa chiusura si è verificato un incremento del senso di ansia, stress, paure e di tutta quella serie di emozioni avverse che precedentemente si affrontavano anche attraverso l'attività fisica, appunto. A conferma di questo, prendiamo in considerazione uno studio realizzato dall'Università dell'Aquila, Università di Roma Tor Vergata, Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli IRCCS e Fondazione IRCCS Fondazione Santa Lucia, il quale ha evidenziato quelle che sono le principali conseguenze psicologiche causate dalla pandemia. Come oggetto di analisi è stato preso un campione di 18.147 italiani, tra cui il 37,14% accusava stress post-traumatico, il 17,3% depressione, 20,8% ansia ed infine il 7,3% disturbi del sonno.

A tal proposito, il presidente dell'International Fitness Observatory, Paolo Menconi, afferma che *“il fitness diffonde benessere psicofisico”* tanto da ritenerlo molto più vicino al settore della salute piuttosto che a quello del fitness, in quanto *“fa star meglio, è medicina preventiva, e dovrebbe godere di un’attenzione differente”*.

L’Unione Europea è intervenuta mediante il ricorso al sostegno psicosociale e al benessere mentale per la popolazione, in modo da evitare che la pandemia potesse in qualche modo causare dei traumi irreparabili.

In sintesi, i problemi maggiormente riscontrati nel settore sportivo durante il periodo emergenziale sono stati:

1. Perdita dei ricavi a causa della mancata erogazione del servizio soprattutto nel periodo iniziale della pandemia che ha previsto il lockdown totale.
2. Le organizzazioni e i centri sportivi avevano costi fissi che non riuscivano a sostenere ma che comunque erano obbligati a pagare.
3. Disoccupazione a livelli elevati soprattutto per quanto riguarda i freelance che si sono trovati in particolare difficoltà in quanto non inclusi nelle manovre di sostegno.
4. Le imprese legate allo sport, anch’esse in difficoltà, hanno dovuto cambiare le proprie strategie di business e di adattarle ai nuovi scenari per poter riuscire a sopravvivere.

2.2. Fitness Trends

Come già è stato affermato, non solo in questo elaborato ma anche in diversi articoli di giornale e studi di ricerca, il 2020 è stato un anno particolarmente difficile per ogni azienda del mondo in opera all'interno di qualsiasi settore. La chiusura ha inevitabilmente interrotto qualsiasi flusso in entrata provocando di conseguenza dei gravi problemi in termini finanziari.

a) Il settore del fitness prima del Covid-19

Nello specifico, è possibile guardare più da vicino le conseguenze della crisi pandemica nel settore del fitness e del benessere attraverso un punto di vista numerico/statistico, così da avere una visione complessiva delle reali difficoltà che i centri sportivi hanno dovuto affrontare a partire dal marzo del 2020. A tal fine, l'IHRSA ha fornito un resoconto globale, relativamente agli anni in questione, il quale rivela dei dati interessanti e le tendenze più rilevanti che permettono di capire che cosa è successo con l'arrivo del Covid-19, in quanto vi è un focus particolare sulle entrate, sul numero di club, sugli iscritti e sul tasso di penetrazione.

L'indagine sottolinea che nel 2020, quindi nel periodo iniziale dell'esplosione del virus, il mondo del fitness era in grande espansione da alcuni anni, in quanto stava dimostrando di essere in grado di registrare nuovi record, contava circa 184 milioni di iscritti (un aumento del 28% dal 2010 e del 5,5% dal 2018) e oltre 205.000 club a livello globale (solo 183.000 nel 2014) generando un fatturato pari a 96,7 miliardi

di dollari, quindi in aumento del 10,88% dal 2018 in cui si rilevava un fatturato di 87,23 miliardi (Rizzo, 2021).

In particolare, in Europa si contavano 63.644 centri frequentati da circa 64,8 milioni di iscritti con un fatturato pari a 31,5 miliardi di dollari. Infine, per ciò che concerne la nostra nazione, l'Italia, essa vedeva nel suo territorio la presenza di ben 7.760 centri posizionandosi al secondo posto tra i mercati europei per numero di operatori, come viene affermato dal rapporto del 2020 del *The European Health&Fitness Market Report* di EuropeActive e Deloitte. L'incremento dei numeri in Europa è possibile notarlo grazie alla tabella sottostante:

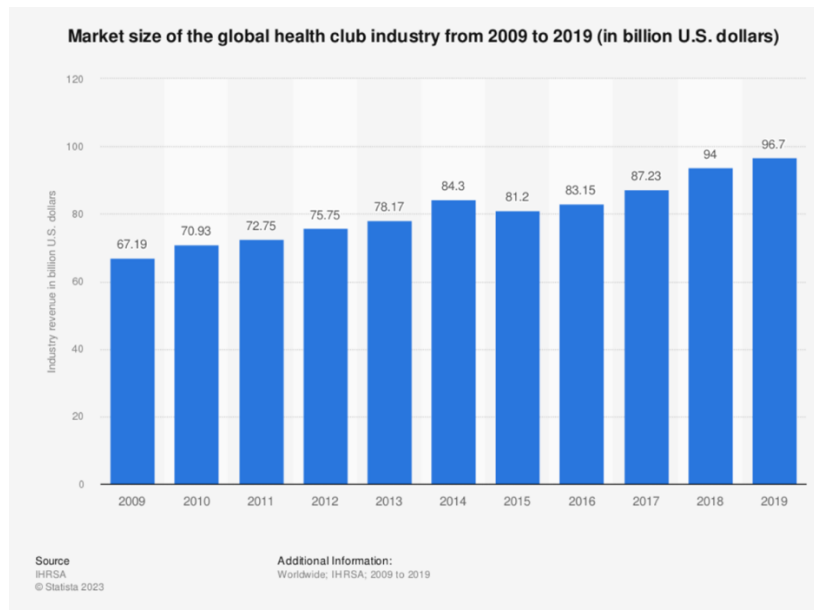
Tabella 2.1 – Il settore europeo del fitness

	2008	2012	2014	2016	2018	2019	Modifica 2008– 2019
Numero di club	36.900	48.000	50.000	-	62.000	62.000	+68%
Membri (milioni)	40	44	44.9	52,4	62.2	64.8	+62%
Fatturato (milioni di euro)	20.000	25.000	27.000	29.000	27.200	28.200	+41%

Fonte: IHRSA (2017); Deloitte (2019); Zopcsák (2021)

Dunque, prima del 2020, i centri sportivi di tutto il mondo erano in pieno sviluppo con ottimi risultati economici, effettuando a partire dal 2009 una crescita molto rilevante di quasi il 30% (Venturi, 2020).

Grafico 2.1 – Crescita economia nel settore del fitness a partire dal 2009



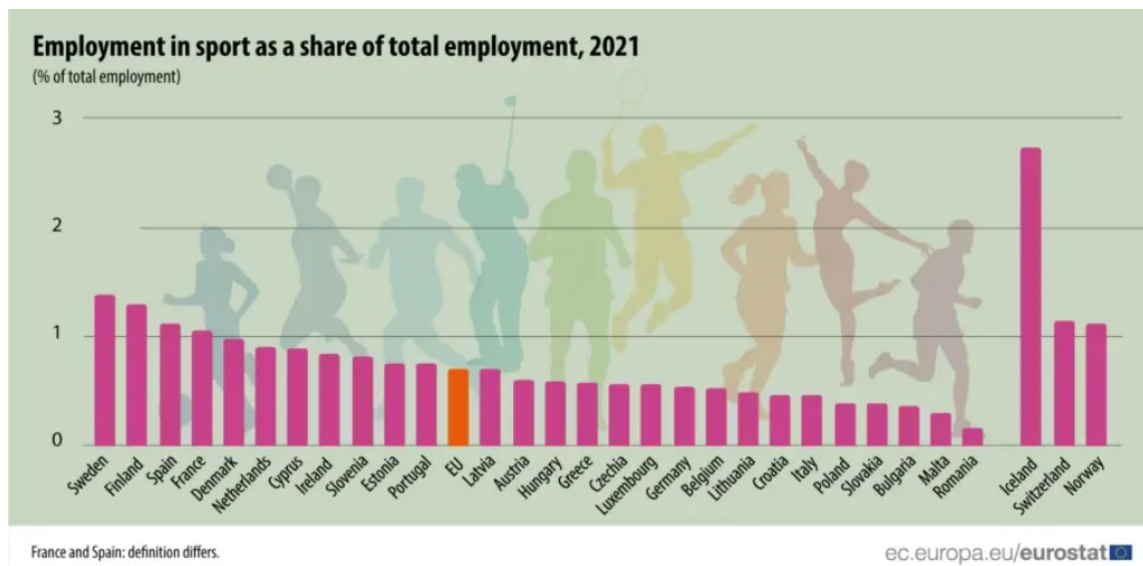
b) Il settore del fitness durante e dopo il Covid-19

Con l'avvento della pandemia, l'IHRSA stimò che:

1. Al 1° luglio 2021 il 22% delle palestre e dei centri sportivi chiusero in maniera definitiva arrivando a 200.000 club a livello globale (contro gli oltre 205.000 del 2019). A dicembre 2021 si arrivò al 25%.
2. Sempre a dicembre 2021, 20,4 miliardi di dollari di mancati introiti.
3. Il 44% degli operatori del settore persero il lavoro nel 2020 (1,4 milioni) scendendo da 3,2 milioni a 1,8 milioni, quasi 1,5 milioni di posti persi

(Rodriguez, 2021). In particolare, all'interno dell'Unione Europea, nel 2019 l'industria del fitness contava 1,37 milioni di dipendenti, mentre secondo l'Eurostat nel 2020 sono diminuiti arrivando a 1,31 (Eurostat).

Grafico 2.2 – Percentuale di occupazione nel settore dello sport sul totale dell'occupazione



Fu rilevato inoltre nel mercato europeo una riduzione di oltre il 15% degli iscritti, dal 2019 al 2020 un calo del 30% delle entrate (Deloitte 2021) ed infine tra il 2019 e il 2022 fu registrato un calo ancora più importante delle entrate, ovvero del 40% (Deloitte 2022). Inoltre, l'Eurostat evidenziò anche un aumento del tasso di inflazione che ovviamente andò ad incidere sul prezzo delle attrezzature sportive e degli impianti utilizzati, provocandone un rapido aumento con una percentuale di variazione del 3,8%.

In Italia, l'indagine realizzata dall'*International Fitness Observatory (IFO)*, insieme alla partecipazione della società Egeria, prese in considerazione oltre 6.600 centri sportivi italiani tra il 24 gennaio e il 28 febbraio del 2021, ottenendo come risultato una perdita economica di circa 2 miliardi di euro e la conseguente perdita di 200 mila occupazioni.

Anche l'Anif, *Associazione Nazionale Impianti Sport & Fitness*, si è occupata di tale tema confermando anche essa la grande crisi subita dal settore nel nostro territorio e, infatti, a seguito dell'emanazione del Decreto Ristori (29 ottobre 2020), rileva una perdita di 8,5 miliardi circa (Frisone, *Il Sole 25ore*).

Al contempo il Presidente di tale associazione, Giampaolo Duregon, fornisce una panoramica che spiega a grandi linee il danno economico subito in questo periodo: *“La situazione è che nei primi 2 mesi del 2020 (gennaio – febbraio) eravamo già in perdita per l'imminente arrivo del Covid in Italia. Nei tre mesi successivi (da marzo a maggio) la perdita è stata totale a causa del lockdown, mentre nei seguenti quattro mesi (da giugno a settembre) è stata del 50%. A ottobre la perdita è del 40% mentre a novembre è stata di nuovo totale.”*

Fu previsto, quindi, per il 2020, un calo sostanziale di oltre il 70%, senza considerare il fatto che molti furono i debiti cumulati in questo periodo a causa dei pagamenti delle utenze e degli affitti che comunque dovevano essere pagati nonostante il lockdown e dunque la chiusura.

Tutti questi dati, seppur molto sfavorevoli, in realtà non devono creare sconforto perché nonostante gli effetti negativi della pandemia, il mercato del fitness è destinato a crescere negli anni avvenire. Infatti, secondo il Global Wellness Institute nel rapporto “*The global wellness economy: looking beyond Covid*”, il mercato della Wellness Economy, o anche conosciuta come Economia del benessere relativa a tutte le attività che incrementano la salute delle persone come appunto lo sport o l'alimentazione, registrerà ogni anno fino al 2025 una crescita del 10%. Quindi gli esperti stimano una crescita importante del settore che riguarderà tutto il mondo e in particolare un aumento del 16% dell'attività fisica soprattutto svolta con l'utilizzo di app mobile (Fitness trend, 2022).

2.3. Come è cambiato il mondo del fitness durante la pandemia

Durante il biennio 2020-2021, si assiste ad una vera e propria rivoluzione del settore, il quale, si può dire, abbia subito una scossa decisiva.

Ciò che in questo periodo è emerso sopra ogni cosa, è l'importanza di condurre uno stile di vita sano all'insegna del benessere, in quanto è stato dimostrato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità che le persone sane riescono a reagire meglio e a sconfiggere con maggiori probabilità il virus. Di conseguenza, la buona salute diviene il principale obiettivo di tutte le persone, le quali si rivelano sempre più preoccupate per il loro stile di vita, a volte anche troppo sedentario. Perciò il fitness, proprio grazie al Covid-19, iniziò a ricoprire un ruolo particolarmente importante nella vita di ognuno di noi, dove però il focus non era più soltanto sul riuscire ad avere un fisico scolpito ed allenato, bensì sulla salute e sulla buona alimentazione (Maiorano, Blog.Revoo).

Infatti, è possibile notare come il numero delle persone “pigre”, ad esempio in Italia, si sia ridotto notevolmente a partire dal 2020. Il Pulsee Energy Index, l'osservatorio del Pulsee – ossia l'operatore per le utenze domestiche 100% digitale di Axpo Italia – insieme alla partecipazione della Società di Ricerche di Mercato Nielsen, ha dimostrato che mentre prima della pandemia il 45% delle persone non effettuava alcun tipo di attività fisica, quindi quasi la metà degli italiani, a seguito della

diffusione del virus, invece, soltanto il 28% degli intervistati ha dichiarato di non allenarsi, neppure dopo la pandemia (Il sole 24 ore, 2020; www.pulsee.it).

Questa nuova tendenza al benessere totale della persona rese possibile la rapida affermazione dei servizi olistici incentrati soprattutto sulla mindfulness come la meditazione e lo yoga, ovvero attività che fanno leva sulla connessione che sussiste tra la salute mentale e fisica.

Inoltre, la pandemia ha rivoluzionato anche i tradizionali luoghi di allenamento. Infatti, non era più possibile allenarsi, come nei periodi precedenti, all'interno dei locali adibiti dai centri sportivi ma all'aperto oppure dietro uno schermo erano gli unici due modi per poter fare attività fisica. Un articolo del Sole 24 ore afferma, a tal proposito, che nel periodo preso in esame il 70% delle persone, si allenava a casa con o senza attrezzi, mentre per quanto riguarda l'attività all'aria aperta come le passeggiate o le gite in bicicletta, ha subito un incremento esponenziale anche a causa dell'esigenza di esperienze outdoor a seguito della chiusura (Il Sole 24 ore, 2020). Una tale rivoluzione si sviluppò come conseguenza del fatto che le diverse realtà sportive sono state costrette a dover cercare un'alternativa valida per riuscire comunque ad erogare il servizio e a mantenere salde le relazioni instaurate nel tempo con i clienti, tentando di mantenere alto il livello di soddisfazione di quest'ultimi.

Quindi, il periodo emergenziale può essere considerato anche come un evento che ha permesso di cogliere nuove opportunità di crescita ed entrare all'interno di segmenti di mercato del tutto nuovi, i quali precedentemente non erano stati presi in considerazione, aprendo di conseguenza le porte a nuove tendenze e ad un mondo dove il digital risulta essere fondamentale non solo per l'allenamento ma anche per il raggiungimento degli obiettivi di business.

2.3.1. Il boom delle lezioni online

Una delle modalità che sono state sviluppate per avere la possibilità di continuare comunque la propria fitness routine nonostante le varie restrizioni in atto durante il periodo in questione, è stata l'erogazione del servizio tramite l'utilizzo di piattaforme streaming, dispositivi connessi e app social. Infatti, i diversi centri sportivi registravano i corsi che normalmente si effettuavano in struttura, per poi caricarli ad esempio sul canale Youtube oppure nei relativi profili social, in modo da dare la possibilità agli utenti di vederli nell'orario considerato da loro più comodo, o ancora venivano realizzate delle dirette online, quindi in tempo reale, in cui era anche possibile interagire con il trainer durante l'allenamento, tramite like, commenti e reazioni.

Quindi è evidente il verificarsi di un cambiamento sostanziale nello svolgimento dell'attività motoria da parte delle persone, in risposta all'insorgere delle nuove esigenze, che inevitabilmente richiama l'utilizzo delle recenti tecnologie e del

digitale. Questo è stato utile perché ha permesso di perseguire l'obiettivo di mantenere saldo il contatto con i propri clienti, malgrado il distanziamento e l'impossibilità di avere un rapporto diretto, e dunque evitare che quest'ultimi si trasformassero in contatti persi. Molte sono le proposte che venivano fornite e aggiornate giornalmente con un particolare riguardo per i tesserati, a cui magari veniva data la possibilità di accedere ad un servizio più specifico e personalizzato in base ai propri obiettivi.

Si può, dunque, dire che il Covid ha sollecitato una vera e propria spinta verso lo sviluppo di esperienze inedite attraverso tecnologie innovative come appunto gli allenamenti virtuali ma anche soluzioni in cui vengono sfruttate le abilità dell'intelligenza artificiale e delle chatbot (Rada e Szabo, 2022). Perciò, sia coloro che già avevano l'abitudine di allenarsi frequentemente in palestra, sia chi si avvicina a questo mondo solo perché costretto ad uno stile di vita sedentario, a seguito della pandemia Covid-19 hanno iniziato a fare attività fisica in maniera costante attraverso questa nuova modalità online.



Fonte: Gympass, “L’impatto dell’emergenza Covid-19 nel mondo del fitness e del benessere”, 2020

Ciò va a dimostrazione del fatto che spesso il digitale può essere considerato di aiuto nell'intercettare nuovi potenziali clienti, i quali potrebbero essere interessati al servizio erogato.

Prima della pandemia, era diffusa l'idea che le sessioni online non sarebbero mai potute essere al pari dell'allenamento dal vivo in palestra, in quanto quest'ultimo era considerato come l'unica opzione plausibile, di gran lunga migliore rispetto ad ogni altra modalità perché più efficace, a differenza di quanto si pensava invece per l'allenamento a casa. Tale idea ovviamente è svanita con l'arrivo del virus che ha sconvolto qualsiasi mentalità pregressa. ClubIntel, società di informazioni sui marchi e sui consumatori del settore del fitness e dei club, rileva attraverso un sondaggio che il 27% dei 2.000 fitness club intervistati, ha erogato il servizio in modalità online durante il periodo di chiusura, e che successivamente la percentuale è salita al 58% dopo la riapertura, proprio perché le realtà sportive hanno avuto modo di toccare con mano questo tipo di iniziativa e dunque iniziano a comprendere i reali vantaggi e benefici che l'attività online può apportare (Stein, 2021).

Infatti, aldilà del Covid, per un rilevante numero di persone le sessioni online possono essere una valida alternativa nel caso in cui si ha timore di partecipare a lezioni di gruppo o di frequentare la sala pesi, perché magari non si sentono a loro agio con il proprio corpo e quindi vorrebbero evitare di mostrarsi. Oppure l'allenamento in streaming potrebbe essere considerato vantaggioso in quanto

permette di non perdere tempo nel tragitto per raggiungere la struttura e perciò riuscire ad organizzare meglio la giornata tra impegni lavorativi e personali.

Di conseguenza, l'attività online rappresenta una grande opportunità sotto ogni punto di vista, anche a seguito dello stato di emergenza, perché aiuta le aziende ad allargare il proprio bacino di clienti e ad incrementare la Brand Awareness, tanto che per le realtà che già avevano iniziato anche prima del covid a pensare sotto una logica online, ad oggi non solo si ritrovano ad essere più preparate ma ciò rappresenta anche un enorme potenziale di crescita. A tal proposito MindBody ha affermato, tramite un sondaggio, che il 46% delle persone intervistate saranno comunque propense a continuare l'allenamento online nonostante la riapertura delle strutture (Cording, 2020).

Perciò è evidente che, ad oggi, grazie anche al digitale, le lezioni di fitness online sono diventate una nuova forma di guadagno per le realtà sportive, attorno alla quale, infatti, vengono sviluppati abbonamenti speciali con accesso consentito al live streaming e a lezioni di fitness registrate. Un caso studio di particolare interesse potrebbe essere la 202Strong di Washington con la formula Strongline in cui sono previste una serie di soluzioni per le sessioni in streaming, la quale le ha consentito di crescere anche dopo la ripresa dal periodo di crisi dato dall'emergenza Covid.

Results



15

Average customers in 202strong virtual classes in April 2020



1005

Number of virtual and outdoor class bookings at 202strong in May 2020



14%

Over 10% of bookings at 202strong in July were virtual



39%

Bookings at 202strong grew 38.5% between January and July 2020

Le opportunità fornite dall'attività online sono dunque numerose, perché significa fornire al cliente un'esperienza omnichannel, ovvero si dà la possibilità di poter usufruire del servizio attraverso l'utilizzo di diversi canali, in maniera da poter adattare l'offerta aziendale alle molteplici caratteristiche ed esigenze di ogni cliente con cui la realtà sportiva entra in contatto. Gympass, infatti, il network dedicato al benessere, attraverso un sondaggio realizzato nel novembre del 2020, afferma che ormai i centri fitness devono superare l'idea che il servizio può essere fornito soltanto di persona ma bisogna appunto “adottare un approccio più omnicanale” in quanto “il 17,58% degli intervistati richiede un *adattamento ibrido* delle modalità di allenamento online e offline”. Organizzando in questo modo l'erogazione del servizio tramite canali sia online che offline, l'esperienza dovrebbe diventare infatti *seamless*, ovvero senza intoppi ed interruzioni, dove è possibile muoversi in maniera indistinta tra i vari canali così da poter rispondere all'esigenza del cliente

di vivere un'esperienza che non si interrompa mai (Pascucci F., Gregori G.L., 2019). Possiamo dunque concludere che la fitness experience del cliente, ad oggi, sembra essere sempre più ibrida e sempre più digitale.

2.3.2. La spesa secondaria nell'industria del Fitness

a) Attrezzature per l'Home Fitness e gli Influencer del settore

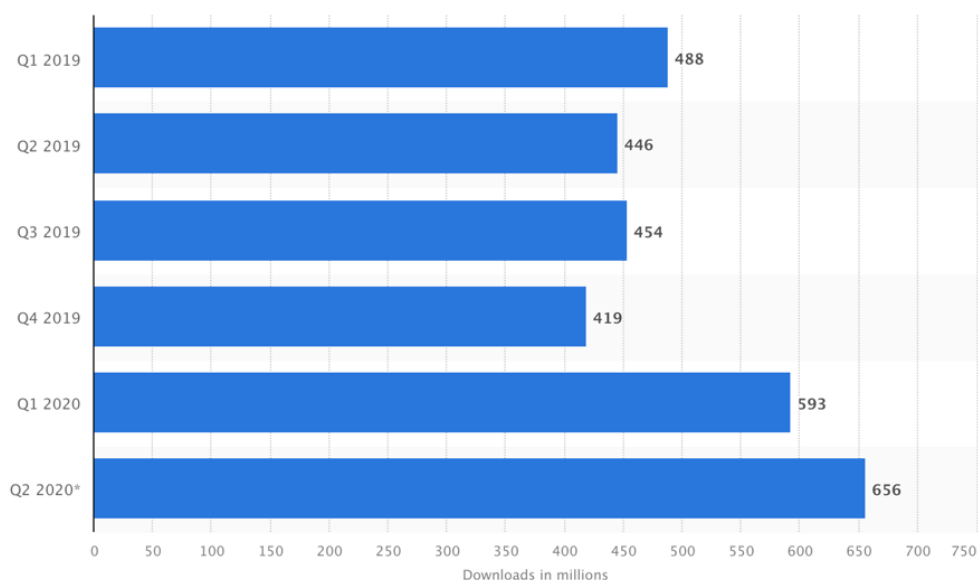
Le lezioni online, a loro volta, hanno incentivato l'emergere di un'ulteriore tendenza, caratteristica del periodo pandemico, che consiste nell'acquisto di attrezzature per svolgere attività motoria a casa (*HomeFitness*), come tappetini da yoga, attrezzi specifici per gli esercizi o pesi a mano (Rizzo, 2021c). L'acquisto di tali attrezzature è incrementato in questo periodo soprattutto grazie alla presenza degli **Influencer** attivi su Instagram e altre piattaforme social come anche TikTok, i quali producevano diversi contenuti che potevano riguardare i prodotti utili da acquistare per lo svolgimento dell'attività fisica oppure consigli sugli esercizi da praticare quotidianamente (Godefroy, 2020). L'influencer risulta essere, ad oggi, una figura molto importante sui social perché riesce a praticare un'influenza significativa sui propri follower e spesso può essere utile alle aziende, in questo caso ai centri sportivi, per incrementare la loro Brand Awareness e dunque far conoscere il proprio servizio, ma anche per perseguire obiettivi di conversione e favorire l'engagement dei clienti. Il periodo pandemico ha ulteriormente incrementato la diffusione degli influencer; infatti, i dati di ONIM – Osservatorio Nazionale sull'influencer Marketing – dimostrano che nel 2021 il 54% delle

aziende italiane ha fatto ricorso agli influencer per le loro campagne di advertising, registrando quindi una crescita del 15% rispetto agli inizi del 2020.

b) App per il Fitness

L'utilizzo di soluzioni digitali ha subito un rilevante incremento durante la crisi tanto che, ad oggi, è possibile affermare con assoluta certezza che la pandemia ha in qualche modo gonfiato il mercato del digital fitness. A dimostrazione di questo, basti pensare all'incremento significativo subito dal download delle app per il Fitness che, secondo una recente ricerca effettuata negli Stati Uniti da *Statista*, è aumentato del 47% nel secondo trimestre del 2020. Infatti, se nel 2019 soltanto il 7% degli intervistati aveva dichiarato di utilizzare settimanalmente queste app o servizi streaming, nel 2020 addirittura si arriva a superare l'80%.

Grafico 2.3 – Aumento dei download delle applicazioni per il Fitness



Fonte: Statista 2023

Come mostra il grafico, appunto, nel primo trimestre del 2020, le app per il fitness sono state scaricate 593 milioni di volte, a differenza di quanto è avvenuto nello stesso trimestre dell'anno precedente (446 milioni di volte). Questo incremento si è verificato perché le persone si sono ritrovate costrette a cambiare le proprie abitudini e regimi di allenamento ricorrendo ovviamente al digitale, a causa della pandemia, portando il mercato globale delle app per il fitness ad un valore di 4,4 miliardi di dollari USA nel 2020. Mentre, il tasso di crescita annuale di tale mercato è stimato al 21,6% dal 2021 al 2028 (Rizzo, 2021c).

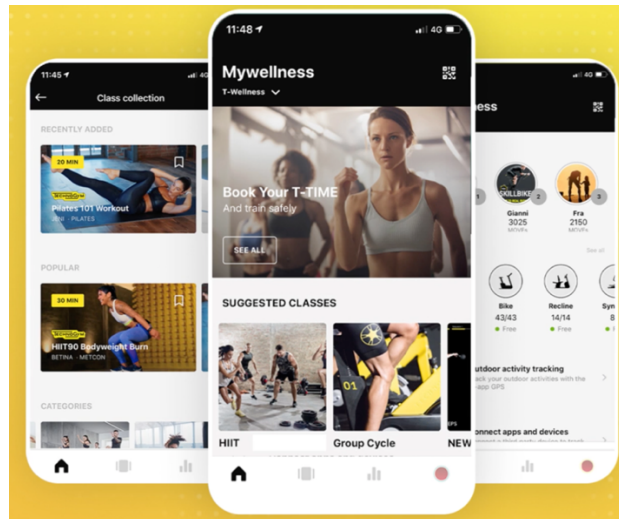
Le principali attività gestite tramite l'app per il fitness sono la prenotazione dei corsi, gli acquisti online degli abbonamenti e soprattutto le varie attività di marketing e comunicazione intraprese dal centro, ma un aspetto molto importante, meritevole di particolare attenzione, riguarda il fatto che l'attività fisica viene autogestita dal singolo individuo, il quale tuttavia viene guidato verso un allenamento bilanciato e motivante per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per far questo, le app hanno sviluppato il concetto di challenge e reward, per stimolare l'utente e la nascita di una community dove gli individui hanno la possibilità di condividere virtualmente i risultati raggiunti a seguito delle challenge a cui hanno partecipato. Tutto ciò si basa, dunque, sui processi di *gamification* e *easy reward* i quali permettono all'individuo di sentirsi gratificato e sviluppano anche una leggera dipendenza positiva verso lo svolgimento dell'attività fisica.

Una trasformazione digitale di questo genere ha permesso a varie realtà sportive di sopravvivere e mantenere la propria base di clienti. Infatti, tali app insieme ad altre soluzioni tecnologiche sono molto importanti anche da un punto di vista del marketing, perché rappresentano un ulteriore punto di contatto (touchpoint) con il cliente che permette di creare valore e quindi di migliorare la sua esperienza. Un esempio interessante da prendere in considerazione è l'App MyWellness sviluppata da Technogym, ovvero una soluzione digitale innovativa che consente contemporaneamente di “gestire il business” e lo “stile di vita” dei propri clienti nella loro fitness routine, sia che venga svolta in palestra o fuori dal centro (Technogym). Essa rappresenta uno strumento particolarmente importante, non solo sotto una logica di marketing, perché accompagna l'utente h24 in tutte le sue sessioni di allenamento elevando di gran lunga la sua fitness experience, la quale si differenzia da quella di un altro utente in quanto viene personalizzata sulla base di caratteristiche ed esigenze specifiche sviluppando con lui un'interazione diretta.

Inoltre, attraverso la connessione internet, l'app permette di conoscere tutti i dati del cliente, i quali verranno memorizzati all'interno di uno storico appositamente dedicato. Ciò permetterà all'impresa di possedere importanti informazioni strategiche sugli utenti e sulla base di queste sarà possibile prendere decisioni più corrette ed informate ma anche definire specifiche metriche (KPI) per monitorare eventuali miglioramenti o peggioramenti dell'impresa, in quanto all'interno

dell'applicazione è prevista una visualizzazione grafica dei dati nella dashboard Mywellness (technogym.com).



→ *Freemium: acquisire nuovi clienti free per poi convertirli in clienti Premium*

L'utilizzo delle app per seguire la propria fitness routine ha permesso anche lo sviluppo di un modello di business particolarmente utile per i centri fitness, ossia il Freemium, il quale consente di far conoscere il modo in cui viene implementata l'attività. Il freemium, infatti, dà la possibilità agli utenti di poter accedere gratuitamente agli allenamenti base mentre le funzioni avanzate risultano limitate. Eventualmente, in caso di giudizio positivo del servizio erogato, essi possono acquistare un abbonamento mensile o annuale nel caso in cui vogliono poter usufruire anche delle funzioni premium, e dunque accedere ad un allenamento personalizzato e più specifico sulla base dei propri obiettivi.

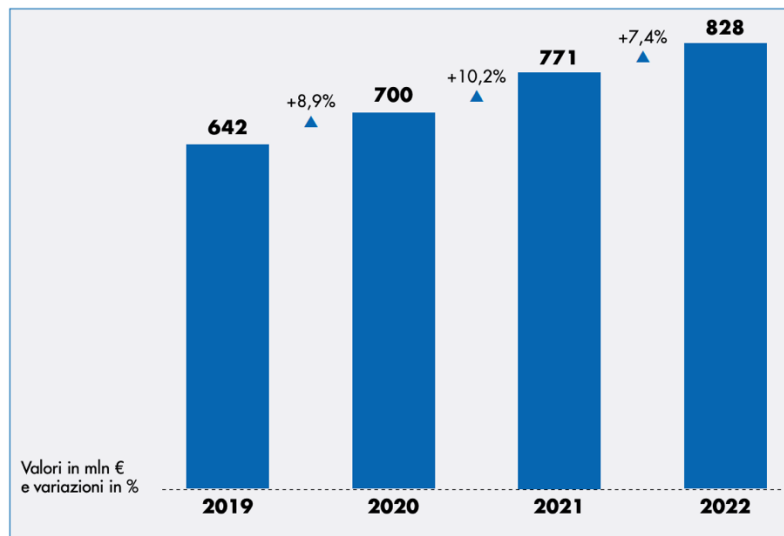
Un modello di business come questo può essere molto redditizio perché serve per attirare l'attenzione degli utenti e far sì che quest'ultimi prendano confidenza con il servizio erogato. Successivamente è possibile richiedere l'accesso alle opzioni premium, anche se potrebbe esserci il rischio che il cliente si abitui ad un trattamento gratuito base e quindi essere restio nel sottoscrivere un abbonamento premium.

Nonostante questo, però, è stato dimostrato da diversi studi che ci sono maggiori probabilità che il cliente acquisterà il servizio premium dopo aver avuto l'opportunità di provarlo gratuitamente, seppur con funzioni limitate. La sfida, quindi, risiede nel convincere l'utente ad effettuare il passaggio.

c) Dispositivi Wearable

La pandemia ha anche dato una spinta decisiva alla diffusione di dispositivi indossabili, i *wearable*, come fitness tracker, smartwatch e dispositivi GPS, i quali infatti rappresentano una delle tendenze più influenti nel settore del fitness. Si parla di orologi e braccialetti che non solo si occupano di svolgere la funzione di contapassi, ma anche di monitorare tutto l'organismo durante la sessione di allenamento e non. Questi dispositivi, infatti, durante il periodo pandemico sono stati molto utili soprattutto per il monitoraggio della propria salute fisica, degna di particolare attenzione nel 2020, registrando una crescita significativa sia in ambito B2C che B2B. In particolare, il mercato italiano ha rilevato una crescita del 7,4%:

Grafico 2.4 – Percentuale di diffusione dei dispositivi wearable



Fonte: NetConsulting cube, 2023

Di conseguenza, è evidente come l'emergenza diventò il volano per l'intelligenza artificiale grazie al fatto che sono state abbassate la maggior parte delle barriere e molte delle resistenze verso l'innovazione, provocando pertanto un'accelerazione del processo di digitalizzazione forse anche perché si sperava che grazie alle nuove tecnologie sarebbe stato possibile vincere la lotta contro il covid-19 (Angeli,2020). Tali dispositivi, hanno permesso agli utenti di rimanere sempre connessi e anche di poter condividere le proprie informazioni contribuendo al rapido adattamento digitale e se già durante la pandemia si posizionavano tra i primi posti delle principali tendenze più amate dagli appassionati del fitness a livello globale, anche per il 2023 si prospetta che queste tecnologie indossabili rimangano al primo posto, come afferma il sondaggio "Worldwide Survey of Fitness Trends for 2023"

dell'American College of Sport Medicine – l'ACSM – che ha intervistato oltre 4.500 professionisti della salute e del fitness. Walter R. Thompson, l'autore del sondaggio, afferma che “Non solo il prezzo di questi dispositivi è sempre più conveniente, ma con lo sviluppo della tecnologia la raccolta dati che possono effettuare sarà sempre più utilizzata a livello clinico e non solo, il che non farà che renderli ancora più diffusi.”

2.3.3. Centri Fitness Boutique

Finché le realtà sportive avevano l'obbligo di mantenere chiusi i locali, queste erano le condizioni per poter svolgere una sessione di allenamento.

Successivamente, nel 2021, il presidente Mario Draghi emanò il Decreto per la riapertura ed il ritorno nelle strutture. A partire dal 24 maggio 2021, infatti, fu riammessa la possibilità di allenarsi negli spazi appositi all'interno degli impianti sportivi ma con precise regole e protocolli da seguire.

Per prima cosa, era necessario rispettare le prescrizioni igieniche, il che significava, ad esempio, che soltanto coloro che avevano un certo grado di temperatura (non al di sopra dei 37.5°) e indossavano la mascherina protettiva potevano entrare nel centro fitness, che era vietato lasciare negli spogliatoi gli indumenti utilizzati e vi era infine l'obbligo di disinfettare ogni oggetto o macchinario di cui si è fatto uso. Ma soprattutto, in virtù del distanziamento sociale, ogni impianto sportivo aveva

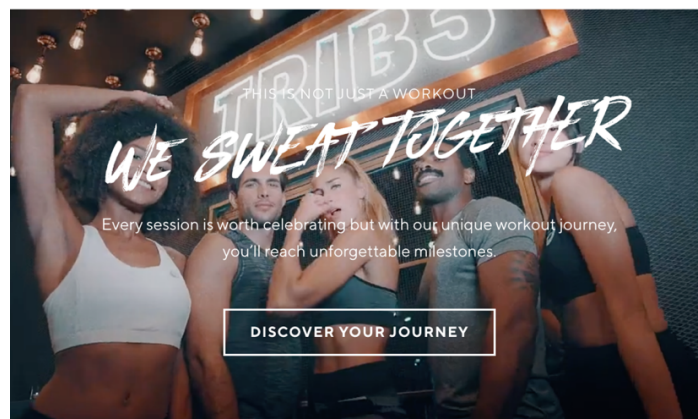
l'obbligo di rispettare un determinato numero massimo di presenze consentite nei vari ambienti e, inoltre, tale numero doveva essere reso visibile all'ingresso attraverso un cartello appositamente allestito. Questo, da un lato, può aver incentivato un'ulteriore riduzione del numero di clienti, magari disincentivati dalle numerose regole o dalla corsa alla prenotazione per la partecipazione al corso, ma dall'altro ha permesso una migliore organizzazione da parte della struttura riuscendo quindi ad offrire ed erogare un servizio molto più curato, di qualità e spesso più mirato grazie al numero contenuto di persone da seguire.

Di conseguenza, si sono sviluppate nuove modalità di svolgimento dell'attività fisica che tutt'ora permangono come appunto i *Centri Fitness Boutique*, i quali consistono in piccole palestre incentrate esclusivamente sull'allenamento di gruppo. Esse, rispetto ai centri fitness tradizionali, sono caratterizzate dalla presenza di sale, molto più piccole, interamente dedicate a lezioni e corsi per un numero abbastanza ristretto di persone.

Ecco, dunque, che subentra l'importanza della personalizzazione del servizio in quanto questi centri offrono un allenamento su misura ed esercizi di gruppo in cui vi è un contatto diretto e più intimo con il trainer, riuscendo dunque non solo a sviluppare un senso di community all'interno della realtà sportiva ma anche a elevare l'intera esperienza.

Tutto questo è altrettanto importante anche nel marketing, perché come ben si sa, la personalizzazione del servizio è un aspetto notevolmente importante in quanto

permette di soddisfare a pieno le esigenze del cliente target e di cogliere quelle che sono le peculiarità distintive del centro fitness. A sostegno di ciò, è rilevante sottolineare che le persone iniziano a frequentare queste “Boutique” dell’allenamento soprattutto perché desiderano vivere un’esperienza unica a 360° in cui la socializzazione, il senso della community e l’elevata attenzione che ogni membro riceve, rappresentano gli elementi di spicco degli studi boutique rispetto alle palestre tradizionali e, infine, è ciò che giustifica la cospicua quota associativa da pagare. Se, ad esempio, si ponesse l’attenzione sulle campagne pubblicitarie realizzate dai centri fitness boutique, si potrebbe notare che non vi è mai un diretto riferimento al singolo individuo, piuttosto vengono utilizzati termini che tendono verso la community come “squadra” o “insieme”, in quanto così facendo si avranno maggiori probabilità che il cliente ritorni, perché soddisfatto (Blog PerfectGym, 2021).



Fonte: TRIB3 <https://trib3.co.uk/>

Slogan TRIB3 “We sweat together”- “sudiamo insieme” per sviluppare il senso di appartenenza tra i membri.

In conclusione, dunque, a seguito della pandemia Covid-19, si è sviluppata questa nuova modalità di allenamento in quanto ci si è resi conto che un servizio altamente personalizzato e interamente dedicato ad un numero ristretto di persone permette di influenzare positivamente l'esperienza vissuta dai singoli membri e dunque accrescere la Customer Loyalty, ossia un rapporto di fiducia solido e duraturo nel tempo. Di conseguenza, un centro fitness boutique per raggiungere questo tipo di obiettivi deve necessariamente essere orientato verso il consumatore ed inoltre, essere in grado anche di fornire ai clienti una Customer Experience positiva, in quanto è stato dimostrato dalla quarta edizione dell'indagine *State of Connected Customer* dell'azienda Salesforce, che l'89% dei consumatori effettuerà nuovamente un acquisto dopo aver trascorso un'esperienza soddisfacente (Salesforce, 2020).

2.4. La rapida digitalizzazione del settore a seguito della pandemia: l'importanza di essere presenti nel web

Probabilmente, in tempi pre-pandemici, non vi era una così grande preoccupazione nel mantenimento del rapporto con i propri clienti, in quanto ancora la perdita di uno di essi non rappresentava un pericolo e in particolare vi era la tendenza ad adagiarsi sui risultati raggiunti. Ora invece, avendo avuto la possibilità di vivere in una situazione in cui i diversi centri sportivi, così come del resto anche tutte le altre realtà aziendali, iniziavano a veder scendere vertiginosamente il numero dei clienti in portafoglio, si è più consapevoli di tale pericolo e dell'importanza della fidelizzazione.

In tal senso, il marketing nel settore del fitness, si occupa in particolar modo di trasmettere un sentimento e di coinvolgere i clienti in un'esperienza unica.

Dunque, coinvolgimento e fidelizzazione sono le parole chiave per avere successo all'interno di un settore come quello del fitness, in cui però, per far questo, è necessario munirsi di appropriati strumenti, come software digitali per il monitoraggio della performance e la gestione del portafoglio clienti, ma anche pianificare un'adeguata strategia di digital marketing tale da consentire una presenza significativa nel web. Infatti, la digitalizzazione, a partire dalla pandemia,

è passata dall'essere, in poco tempo, un semplice fattore per la sopravvivenza ad un'opportunità da cogliere al volo per poter sviluppare un valido vantaggio competitivo nel mercato. Questo soprattutto perché, i centri sportivi hanno compreso che un'attività digitale, come quella intrapresa nei social, non può più essere abbandonata, ma al contrario è necessario sfruttarla ed organizzarla al meglio così da alimentare costantemente l'evoluzione tecnologica e riuscire a competere nel settore.

La digitalizzazione e le nuove tecnologie emergenti hanno incentivato lo sviluppo di esperienze culturali del tutto inedite e di nuovi modelli di business con elevatissime potenzialità di mercato. Basti pensare ai Modelli Ibridi dove i centri fitness e le diverse realtà sportive danno la possibilità ai propri clienti di poter usufruire di una soluzione combinata tra servizio fisico e virtuale. Perciò, ad oggi, risulta importante adottare un atteggiamento *digital-first*, in quanto ci sono alte probabilità che questo sia destinato a permanere nel tempo, in virtù del fatto che i consumatori negli ultimi anni hanno sviluppato nuove abitudini e sempre più spesso ricercano esperienze seamless e, quindi, ibride.

Difatti con il Covid-19, il processo di digitalizzazione ha subito un'accelerazione rilevante e man mano che il coinvolgimento digitale cresce, aumentano le aspettative dei consumatori riguardo alla digitalizzazione delle operazioni da parte dei centri e dei club sportivi, in modo tale da poter instaurare una relazione multicanale e dunque partecipare agli allenamenti, avere una guida professionale

ed infine monitorare i propri progressi a prescindere dal luogo in cui si trovano o dal tempo che hanno a disposizione.

Il digitale è diventato ormai un imperativo per i centri fitness del settore, e non solo, e come afferma il Regional Vice President di Salesforce Marketing Cloud, Andrea Buffoni, *“Il drastico passaggio ai canali digitali non è l’unica sfida che le aziende devono affrontare, è necessario per loro anche ascoltare e rispondere alle richieste dei clienti con empatia e comprensione, con prodotti e servizi innovativi e ripensando in modo fondamentale il loro ruolo nella società. Connettere i clienti a vari touchpoint – digitali o no – per ottenere una comprensione olistica è il primo passo del percorso da intraprendere per portare le aziende a una maggiore resilienza e a una crescita significativa.”*

Con il lockdown, in particolare, cresce anche il numero dei contenuti pubblicati gratuitamente nelle piattaforme social, in modo da mantenere il proprio pubblico impegnato e allo stesso tempo soddisfare il continuo aumento della domanda di questi contenuti. Ciò viene spiegato dal fatto che i consumatori sono sempre più smart e app addicted, di conseguenza è necessario far sì che essi siano messi nelle condizioni di trovare più informazioni possibili riguardo l’attività delle realtà sportive attraverso contenuti web/interattivi di qualità ma soprattutto in versione mobile: come afferma infatti Anitec-Assinform, l’Associazione di Confindustria nella pubblicazione annuale in collaborazione con NetConsulting cube, le nuove

dimensioni per la fruizione dei contenuti sono “*everywhere, everytime & every device*” (Confindustria Digitale, Anitec-Assinform, 2023).

Ma anche bloggare, googlare, postare sono i nuovi termini da prendere in considerazione per dimostrare la totale invasione dei social nel mondo odierno, andando di conseguenza a modificare il modo in cui viene interpretata la realtà quotidiana da parte degli individui, e soprattutto dei giovani (Cuomo, Metallo, Tortora, 2011). Basti pensare al fatto che ogni persona quotidianamente consulta i social network, dedicandoci circa 4,8 ore a settimana. La diffusione dei contenuti digitali ha aperto, di conseguenza e inevitabilmente, le porte ad uno scenario del tutto inedito, caratterizzato dalla presenza di numerose innovazioni che richiedono competenze specifiche, ma che comunque tiene conto del fatto che il digitale non sostituisce l’esperienza dal vivo.

Ciò che si intende evidenziare con tale elaborato è che una corretta integrazione tra online e offline, così come anche una strutturata presenza nel mondo del web e dei social, permette contemporaneamente di adattare il servizio erogato alle esigenze del cliente e di rivolgersi ad un pubblico non più solo locale ma molto più ampio e diversificato da un punto di vista geografico, riuscendo dunque a raggiungere anche clienti al di fuori del territorio in cui il centro sta esercitando la propria attività. In effetti, non c’è più alcun dubbio sul fatto che le piattaforme social rappresentano uno strumento molto importante per instaurare relazioni che altrimenti non

sarebbero possibili, permettendo così di accedere a nuovi segmenti di mercato reperibili tramite la rete (Cuomo e Metallo,2007).

Questo si traduce inevitabilmente in una maggiore conoscenza delle caratteristiche del proprio target obiettivo, grazie alla proliferazione del numero di touchpoint che a questo punto, si vengono a sviluppare grazie all'online, e maggiori prospettive di successo. Tale proliferazione risulta, tuttavia, un'arma a doppio taglio, perché è anche vero che stabilire una relazione con il cliente diventa molto più complesso nel momento in cui le possibilità di contatto sono aumentate in modo significativo. In ogni caso, per i centri sportivi, i social network rappresentano uno strumento di comunicazione eccezionale ed estremamente utile perché nel momento in cui si realizza una campagna pubblicitaria che riesce ad ottenere giudizi positivi questo si ripercuote sul brand, generando benefici anche in termini di maggiori quote di mercato e margini di profitto. La strategia di advertising e la content strategy deve essere correttamente strutturata perché, al contrario, un giudizio negativo può gravare sulla reputazione del centro. Perciò uno strumento come i social network va adeguatamente governato e gestito secondo una logica ben strutturata, perché è vero che consentono di ottenere innumerevoli benefici sotto ogni punto di vista e permettono di attuare attività di remarketing con cui è possibile contattare un potenziale cliente, il quale ha manifestato interesse nei confronti della realtà sportiva, ma può anche danneggiare l'immagine aziendale a seguito di un qualche errore.

Nel concreto si sta parlando del fatto che un profilo social, come quello di Instagram, dev'essere considerato come un mezzo dal grande potenziale e non solo come una semplice vetrina dove pubblicare contenuti. È dal contenuto che è possibile dare avvio a tutto un processo che ha inizio nel momento in cui l'utente ripone la sua attenzione sulla pagina social, lascia il suo contatto, viene ricontattato dal centro fitness attraverso una mail, un messaggio o una chiamata, fino ad arrivare alla conversione da potenziale cliente a cliente effettivo.

A fronte di questa importanza attribuita al mondo online, e in particolar modo alle piattaforme social, è bene evidenziare che ad oggi viviamo in un contesto in cui la realtà per poter essere considerata tale e quindi effettivamente visibile e condivisibile deve essere presente nei social ed in generale deve essere online, perché se una determinata azione o situazione non viene pubblicata nel profilo aziendale della piattaforma utilizzata, allora non è avvenuta. Se il centro sportivo non ha ad esempio un suo profilo Instagram, esiste? È affidabile? Queste sono le domande che ad oggi possono porsi le persone quando ricercano informazioni relativamente a qualsiasi realtà aziendale; perciò, è diventato ormai possibile affermare che se un centro fitness, ma anche le altre aziende operanti nei vari settori, non è online allora non esiste, ma anche che arricchire ed incrementare il capitale sociale è attuabile attraverso l'apertura di un profilo nei diversi canali social.

In sintesi, il mondo online si sta evolvendo in maniera molto veloce senza mostrare alcuna volontà di rallentamento. Per rimanere al passo con questa repentina

trasformazione è importante realizzare una buona presenza sul web e sulle piattaforme social, maggiormente utilizzate dagli utenti, in modo tale da poter ottenere:

1. Una maggiore visibilità, in quanto la maggior parte delle decisioni di acquisto prendono avvio a partire da una ricerca online.
2. Una migliore accessibilità, dovuta al fatto che un utente può visitare il profilo social e acquisire le informazioni che desidera in qualsiasi momento anche quando l'attività è chiusa, ovvero il momento giusto per dare inizio alle attività di marketing automation attraverso cui è possibile comunicare con il cliente mediante messaggi automatizzati.
3. Un incremento significativo delle vendite: non essere presenti online significa perdere una grande opportunità per raggiungere nuovi clienti e quindi rischiare di non riuscire a competere nel mercato.
4. Una maggiore credibilità, perché nel momento in cui un utente non trova il centro fitness online, scatta un campanello di allarme e automaticamente egli riduce il suo grado di fiducia nei confronti della realtà sportiva.

Questo è lo scenario in cui stiamo vivendo, in cui è ormai di fondamentale importanza adattarsi alle nuove caratteristiche perché altrimenti si rischia di non crescere, di scomparire o addirittura, nel caso peggiore, di chiudere l'attività, come è già stato dimostrato dal periodo pandemico del 2020.

CAPITOLO 3

LE REALTÀ SPORTIVE

MARCHIGIANE DUE CASI STUDIO

Lo shock provocato dal Covid-19 nel contesto aziendale, e più nello specifico nel mondo dei servizi alla persona, ha sconvolto le varie palestre presenti nel territorio italiano. Ovviamente, anche le realtà sportive della Regione Marche hanno risentito della crisi pandemica, e in particolar modo ha colpito tutte quelle realtà con dimensioni maggiormente ridotte, le quali magari godono di una Brand Awareness più contenuta. Le innumerevoli difficoltà che si sono verificate in questo periodo e che hanno messo a dura prova la sopravvivenza dei centri sportivi non dovrebbero essere analizzate soltanto da un punto di vista negativo in quanto, in realtà, hanno portato alla luce, come è già stato evidenziato, delle opportunità dal grande potenziale di crescita che altrimenti sarebbero rimaste ignote.

Perciò è possibile affermare che le palestre devastate dalla crisi, hanno trovato nel digitale una possibile soluzione per poter continuare a portare avanti la propria attività, nonostante l'impossibilità ad erogare il servizio dal vivo. Esse sono ormai giunte alla consapevolezza che la presenza online risulta ad oggi un'attività essenziale ed indispensabile all'interno di un contesto enorme, caratterizzato dalla

presenza di molteplici competitors, in cui quindi l'ottenimento di un vantaggio competitivo appare complicato.

In particolar modo la mia tesi vuole dimostrare che la presenza nel web e nelle piattaforme social di un'azienda che opera nel settore del fitness, permette effettivamente di ottenere dei risultati soddisfacenti soltanto se prevede un adeguato processo di studio e un'attenta fase di analisi. Ciò significa che non è più sufficiente focalizzare l'attenzione esclusivamente sulla creazione e la diffusione dei vari contenuti, ma esistono degli accorgimenti da dover tenere in considerazione affinché si elabori una strategia ben strutturata, che segua una logica precisa e che permetta di perseguire gli obiettivi prestabiliti. Per dimostrare quanto appena detto, vi racconto due casi: la **Conero Wellness** di Ancona e la **StarFit Center** di Porto Sant'Elpidio.

Ho scelto di analizzare queste due realtà sportive perché rappresentano dei casi completamente opposti, in quanto il primo è molto più strutturato, con un'ottima organizzazione e un buon allineamento tra la funzione marketing e la funzione commerciale, entrambi interne; mentre il secondo ha da sempre realizzato un'attività di mera presenza nei social, in maniera del tutto autonoma e senza specifiche competenze in merito, giungendo poi alla consapevolezza che un approccio di questo genere non può portare ai risultati sperati. La scelta di prendere in considerazione due situazioni contrastanti è riconducibile alla mia volontà di far

vedere, attraverso un metodo comparativo, il notevole distacco in termini di risultati raggiunti, che una realtà aziendale riesce ad ottenere se è in grado di pianificare adeguatamente una strategia di digital marketing e di creare una buona presenza online, a differenza di un'altra che invece effettua un lavoro elementare senza le giuste competenze.

Per conoscere al meglio queste due realtà, oggetto di studio della mia tesi, ho deciso di vivere un'esperienza in prima persona al loro interno. In primis, ho effettuato un tirocinio curriculare di 150 ore, presso la Conero Wellness, dove ho avuto la possibilità di conoscere e apprendere le varie attività svolte quotidianamente dai membri dell'organizzazione, le quali mi hanno permesso di capire qual è stata l'evoluzione che le ha consentito di rappresentare ad oggi uno dei più grandi centri sportivi delle Marche. Grazie al mio inserimento all'interno della funzione marketing, ho messo in pratica tutte le varie nozioni teoriche apprese durante il periodo universitario: infatti, viene seguito giornalmente un piano editoriale per la creazione e la condivisione dei contenuti, i quali vengono:

- 1) Realizzati sulla base di specifiche analisi di mercato effettuate a monte del processo di pianificazione e anche in base alle richieste della funzione commerciale.
- 2) Analizzati in un secondo momento, attraverso lo studio delle cosiddette Key Performance Indicators (KPI).

Successivamente invece, a partire dal mese di luglio del 2023, ho realizzato un progetto presso la Star Fit Center con l'obiettivo di riorganizzare dal principio ogni iniziativa di marketing che precedentemente veniva intrapresa in maniera casuale senza una logica e degli strumenti corretti, anche grazie all'applicazione delle nuove competenze pratiche che ho acquisito durante il tirocinio.

Il periodo del lockdown è stato il punto di svolta per entrambi, con la sola differenza però che nel primo caso il Covid ha semplicemente accelerato il processo di evoluzione, in quanto la Conero Wellness era già proiettata verso l'innovazione digitale ed era già da tempo consapevole di dove volesse arrivare attraverso il progresso, il punto di arrivo è stato semplicemente raggiunto in tempi molto più brevi; la StarFit Center invece si è resa conto soprattutto con la crisi emergenziale che una strategia di marketing digitale ben organizzata può permettergli non solo di mantenere saldo il contatto con i clienti già acquisti ma anche di crearne di nuovi ed accrescere il proprio potenziale di business, a seguito del fatto che l'online era l'unico punto di contatto permesso durante il Covid.

Oltre al tirocinio e al progetto, realizzati rispettivamente all'interno delle due palestre, ho anche avuto dei colloqui con i rispettivi responsabili, i quali mi hanno concesso di intervistarli e porre loro cinque domande specifiche, utili per il mio elaborato.

Esse sono le seguenti:

1) *Nel periodo pre-pandemico qual era l'approccio che la realtà sportiva assumeva nei confronti del digital marketing? Vi erano già delle iniziative sui canali social o di direct marketing?*

L'utilizzo dei canali digitali veniva gestito con una logica di "mera presenza" o come strumenti finalizzati ad iniziative di marketing, di comunicazione e commerciali?

2) *Qual era il ruolo ricoperto dalla tecnologia nel periodo pre covid? C'erano già delle tecnologie che permettevano di elevare l'esperienza vissuta dal cliente oppure sono state introdotte per rispondere alle necessità sopravvenute soltanto a seguito della diffusione del virus?*

3) *Quali sono state le attività svolte durante il periodo emergenziale per poter mantenere un contatto con i clienti ed evitare che si trasformassero in contatti persi?*

Come ha inciso, dunque, il Covid nel modo in cui veniva erogato il servizio?

4) *Quali tra queste attività si è deciso di mantenere anche a seguito del superamento della pandemia e che quindi ancora oggi vengono svolte, e quali sono invece quelle che sono state rimosse perché considerate ormai inutili?*

5) L'approccio nei confronti del digital e più nello specifico del digital marketing è cambiato ad oggi dopo l'esperienza vissuta con il Covid? Viene considerato come qualcosa di cui non si può più fare a meno o è stato utile soltanto per garantire la sopravvivenza in un periodo di crisi?

Riporto nel prossimo paragrafo i colloqui intercorsi tra me e i responsabili aziendali di entrambi le realtà sportive.

3.1. La Conero Wellness S.S.D. A. R.L. e la Star Fit Center

Le interviste da me intraprese sono stata realizzate con la responsabile marketing e l'addetta alla funzione commerciale e ai rapporti Technogym della Conero Wellness e i titolari della Star Fit Center,

Risposta alla domanda numero uno:

Caso A: “La Conero Wellness non ha modificato in modo radicale il proprio approccio nei confronti del digital marketing con l'arrivo del Covid-19, in quanto anche nei periodi pre-pandemici era già presente nei social da diverso tempo.

Inizialmente, la piattaforma privilegiata e quindi maggiormente utilizzata era Facebook mentre un profilo Instagram non era stato ancora aperto. Nei primissimi anni, la piattaforma Facebook era gestita internamente ma in modo molto semplice attuando una presenza per lo più comunicativa, perciò il profilo era aperto con una logica di mera presenza in quanto non era considerato un mezzo importante allo sviluppo della strategia aziendale. Successivamente, a partire dal 2014, si intraprende una strada differente perché la Conero decide di iniziare a sistematizzare il lavoro di marketing digitale nei social attraverso una strategia digital molto più strutturata rispetto agli anni precedenti, affidandosi però ad un'agenzia esterna.

La svolta effettiva nell'approccio di digital marketing si ha solo a partire dal 2018 quando si inizia ad utilizzarlo con l'ottica di farlo diventare quello che noi abbiamo chiamato il terzo commerciale. Cioè il reparto marketing doveva essere il terzo commerciale tale da permettere di portare fisicamente i nuovi potenziali clienti in struttura. Non era più visto come qualcosa di brand ma iniziava ad avere le sue specifiche funzioni. Dunque, dal 2018, il marketing inizia ad acquisire maggiore importanza e credibilità, qualcosa di cui non si può più fare a meno e di conseguenza si decide di cambiare anche agenzia, rivolgendosi a questo punto ad una agenzia di marketing che fosse più orientata alle tematiche di digital marketing piuttosto che alla mera comunicazione vecchio stampo. Con tale cambiamento si inizia per la prima volta ad implementare strategie di lead generation in cui l'obiettivo era quello di generare contatti da portare in struttura per poi farli diventare clienti effettivi. Quindi si aggiunge, tra le fonti da cui derivano i nuovi potenziali clienti che si presentano al centro, anche la fonte *lead* grazie alle nuove iniziative intraprese dalla funzione marketing. Arrivati alla consapevolezza che il marketing rappresenta un punto di forza per l'intera organizzazione, si decide di internalizzarlo e di non appoggiarsi più ad un'agenzia esterna. Il motivo di tale decisione risiede ovviamente nel fatto che internalizzando ci sono maggiori possibilità di ottenere buoni risultati dovuti ai maggiori contatti con i clienti del centro e di conseguenza il processo risulta essere molto più veloce, specifico e diretto.

La Conero Wellness ha realizzato inoltre delle strategie di *INBOUND MARKETING* con l'obiettivo di creare delle buyer personas a cui indirizzare i contenuti creati, le quali per un primo momento hanno funzionato abbastanza bene per le persone con età elevata, poi però con il corso del tempo è stata abbandonata tale iniziativa perché troppo impegnativa a livello di risorse e tempo. Analizzare il mercato, creare le buyer personas, capire le sue caratteristiche, trovare le persone in linea con le analisi effettuate, fare le interviste e così via, era un processo troppo lungo che di conseguenza è stato interrotto, soprattutto con l'arrivo del Covid. A questo punto si decide di cambiare approccio, avendo sempre ben chiaro quale fosse il target della Conero Wellness, e invece di costruire un percorso così lungo ed impegnativo, si è focalizzata l'attenzione su iniziative specifiche ma meno strutturate che a rotazione andavano a colpire diversi target attraverso contenuti veloci e stimolanti, i quali potessero cavalcare l'onda della motivazione da parte delle persone. L'obiettivo principale della Conero è portare i clienti in struttura, dati gli elevati tassi di iscrizione una volta che l'individuo si presenta fisicamente nel centro.

In sintesi, all'interno della Conero Wellness, vi era già da tempo, anche prima del Covid, un buon orientamento al marketing e al digital, erano già state realizzate diverse iniziative. Ovviamente questo orientamento, a prescindere dal virus, comunque avrebbe teso verso una crescita e verso un'evoluzione ma l'avvento del Covid ha comportato una significativa accelerazione in questo senso e soprattutto

dal punto di vista digitale. Questo perché sono sorte nuove necessità ed abitudini, e il digitale era l'unico mezzo per poter comunicare e mantenere vivo il rapporto con i clienti del centro.”

Caso B: “La Star Fit Center nel periodo precedente alla diffusione del virus era totalmente estranea a qualsiasi tipo di iniziativa inerente alle tematiche del marketing e in particolar modo del digital marketing, in quanto non è mai stata consapevole di quelli che sono i reali benefici che un'attività del genere può apportare all'azienda, tantomeno aveva a disposizione le competenze e il personale adeguato a poterle svolgere. La società fu fondata nel dicembre del 2017 all'interno di uno stabilimento molto più piccolo e contenuto rispetto a quello in cui si trova oggi ed era dotata soltanto di una sala pesi e un ristretto spazio per gli esercizi funzionali, ed era caratterizzata inoltre da un numero inferiore sia di iscritti che di dipendenti.

Durante questo periodo, dal punto di vista digitale, utilizzavamo i social in maniera molto superficiale. Non vi era ancora un profilo Instagram ma la Star Fit era presente solo sulla piattaforma Facebook, dove venivano pubblicate sporadicamente foto e locandine in occasione di eventi particolari, o più in generale i contenuti realizzati miravano essenzialmente a far vedere l'ambiente della struttura e a far passare il messaggio che nel nostro centro era possibile sentirsi in famiglia. Quindi possiamo dire, che nei primissimi anni di vita della Star Fit le uniche attività che venivano realizzate nei social avvenivano esclusivamente su

Facebook con il semplice obiettivo di condividere con gli utenti foto che ritraessero un ambiente familiare.

Successivamente, con l'arrivo del Covid e del lockdown nel marzo del 2020, siamo stati costretti a chiudere e quindi a non poter esercitare il nostro lavoro, di conseguenza, abbiamo iniziato ad essere molto più presenti all'interno della piattaforma cercando di rimanere in contatto con i nostri clienti attraverso la pubblicazione di dirette Facebook in cui venivano svolte delle sessioni di allenamento molto generiche. A differenza degli altri centri, noi non eravamo dotati di spazi all'aperto, perciò, siamo rimasti chiusi per diverso tempo e dunque la piattaforma Facebook ci è stata di grande aiuto e supporto.

Le palestre

Dopo i 600 euro ai collaboratori sportivi attese misure del governo per le associazioni alle prese con protocolli di sicurezza e il tema dell'igienizzazione. Tucci di Conero Wellness: «Noi faremo come i centri asiatici. Addio impronta digitale, si entrerà con il Qr code»

che facciamo?

Le idee non mancano anche perché sono due settori abbastanza stagionali e c'è la percezione di solito non rinnovarsi. E sono anche, come molti si domandano, che molto dipende anche dalle condizioni in cui la clientela si ripresenta o si espone, come in palestra. Stazionando il fatto che

Il fitness che sarà non rivedrà la luce e un'impetuosa, magari. E so ho il vantaggio di essere proprietario del locale. Il modo è questo, i moduli dei centri fitness si stanno ricominciando. Davide

Tucci ha in mente 2000 clienti della città e c'è un Wellness a c'è un fitness che i miei clienti non si annoiano di andare a fare un allenamento. E a come più o meno per tutto il giorno. Il cliente è così si allena con i fitness istruttori. E poi? Se prima si entrava con l'impronta digitale, ora ci sarà il Qr code. Le regole le prendiamo dai centri fitness asiatici. Misurazione della temperatura all'ingresso, sanificazioni perso-

multi di questi imprenditori stiamo cercando di tenere aperti i contatti con i propri clienti. Il filo diretto è fondamentale per una questione empatica e di relazione. Non mancano idee e creatività chi ha il business prova a riprovarlo. Un buon segno.

mo rivedere la nostra vita, ripartiamo ci se non si potrà rivedere l'accesso alla palestra in orari meno affollati. La mascherina per i corsi? Spero di no, temo di sì. Quanto tempo vuole per fare la doccia?»

«Sanifico anche 15 volte sala pesi e spogliatoi Mascherina per i corsi? Spero di no, temo di sì»

I titolari: «Spostiamo l'attività all'aperto d'estate Guanti e asciugamano per combattere il sudore»

di Andrea Taffi

che ogni tot ore negli ambienti, di continuo quella dell'errazione con l'ossigeno in una fase giunta di palestra chiusa. Più distanziamenti negli spogliatoi e nelle sale pesi, lo spazio non ci manca. Daremo l'opportunità ai clienti di continuare a seguire da casa. Anche non si sentono pienamente sicuri in palestra. Calcolo 12 mesi per tornare a pieno regime. Ho tutti i preventivi sul tavolo e i protocolli di igienizzazione da allentare».

Il modello di business diverso. Quello di noi per Tucci è un cambio radicale di modello di business. Federico Bazzani, 800 clienti alle Officine di Pesaro parla all'ente. È uno di quelle che le lezioni online.

RAIONI: «MI CHIEDO QUALI CLIENTI TORNERANNO E NON CREDO AL FITNESS ONLINE»

ne le ha allentate all'istante: «Si farà una grande fatica a riaprire. Il problema è psicologico. Già dalla chiusura delle scuole, il 26 febbraio, la frequenza era crollata. E a settembre quando riaprimmo che clienti ritrovammo? Se fai il club con tantissimi personali e sei in bilico, ma se hai 1000 di massa hai voglia a fare i guadagni. Non credo al fitness digitalizzato: chi viene in palestra cerca contatto ed empatia». La ricerca dell'uomo di Colombo è in corso. Alessandro Angeli della Miami di Fano la fa più semplice: «Dove-

nel dubbio anche Claudio De Carlo, titolare della Star Fit di Porto Sant'Elpidio, ha avviato Forever Fitness, programma di manutenzione di mani e piedi. «Devo bilanciare la parte della gente, anzitutto. E per questo mi è realizzata un'esperienza con i clienti del fitness. Il cliente è così? Spero di no, temo di sì. Quanto tempo vuole per fare la doccia?»

Il capitolo della pulizia. Nel dubbio anche Claudio De Carlo, titolare della Star Fit di Porto Sant'Elpidio, ha avviato Forever Fitness, programma di manutenzione di mani e piedi. «Devo bilanciare la parte della gente, anzitutto. E per questo mi è realizzata un'esperienza con i clienti del fitness. Il cliente è così? Spero di no, temo di sì. Quanto tempo vuole per fare la doccia?»

Angeli, Miami Fano

interrogata e del direttore. E dopo? In un'idea di fitness.

mi sento un po' come un tempo. Per il denaro regole stringenti, sinceramente lavorare senza la mascherina mi pare impossibile. Sulle sanificazioni lo ero già un integratore, avevo preventivi e sanificazioni giornaliere. Se necessitano faccio anche io».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le cose iniziano a cambiare in maniera concreta soltanto con il termine del lockdown e la riapertura della struttura nel periodo estivo, quando però c'erano delle restrizioni da rispettare che resero impossibile l'erogazione del nostro servizio. Ad esempio, vi era l'obbligo del distanziamento non solo tra persone ma anche tra i singoli macchinari. Purtroppo, però, la struttura era talmente piccola da non rendere possibile il distanziamento tra tutti i macchinari nel rispetto delle norme in vigore e contemporaneamente mantenerle tutte all'interno della palestra; pertanto, siamo stati costretti ad effettuare un investimento importante che ha indotto la Star Fit ad ingrandirsi in maniera esponenziale con l'apertura di un nuovo centro fitness a pochi metri di distanza. Un ambiente molto più grande con una sala pesi, una sala dedicata al cardio, una sala stretching e ben due sale corsi.

A questo punto si è deciso anche di aprire un profilo Instagram, condotto sempre con la stessa logica di mera presenza che veniva adottata nel profilo Facebook, in quanto a seguito di un'esperienza come quella vissuta nel 2020, iniziavamo a percepire che forse una presenza online anche in altri social fosse indispensabile per farci conoscere il più possibile dalle persone, in modo tale da acquisire nuovi clienti e sottoscrivere nuovi abbonamenti così da poter sostenere il grande investimento effettuato per necessità in un periodo in cui le difficoltà economiche erano significative. Iniziamo dunque a pubblicare post e foto dove venivano mostrati i nuovi ambienti, i nuovi macchinari, le nuove offerte e ulteriori dirette con i nuovi istruttori.

Tuttavia, i profili social non sono mai stati utilizzati, fino a questo momento, seguendo delle strategie specifiche di digital marketing ed il motivo risiede nel fatto che vi era una mancanza di conoscenze/competenze e forse anche di interesse nei confronti del marketing, ma ci si concentrava maggiormente, sbagliando, sul contatto diretto e fisico con il cliente una volta arrivato in struttura.”

Risposta alla domanda numero due:

Caso A: “La Conero Wellness, con gli anni, diventa e tutt’ora vanta di un’importante partnership con Technogym, leader internazionale nel settore dei macchinari fitness e proprietario dell’app MyWellness, un tempo anche brandizzata Conero Wellness. Dunque, la Conero è da tempo partner ufficiale di Technogym per lo sviluppo di contenuti e strategie digital, in quanto funge da beta test, ad esempio, per le nuove funzionalità delle app oppure l’interfaccia dei nuovi macchinari, i quali comunicano con l’app nei piani di allenamento personalizzati, e così via.

Con il Covid-19 la tecnologia risulta una leva importantissima per la Conero, non tanto per quanto riguarda l’applicazione perché quest’ultima era una skill che veniva utilizzata già da tempo ma soprattutto con il periodo emergenziale si inizia ad utilizzarla molto più frequentemente. Infatti, venivano caricati a cadenza quotidiana sulla piattaforma delle piccole routine di allenamento anche senza l’utilizzo di attrezzi specifici. Successivamente, la vera svolta si ebbe sempre in

questo periodo quando si iniziò ad utilizzare l'app anche per deviare il traffico sulla piattaforma Stay Together, un'altra grande iniziativa della Conero nata nelle primissime fasi della pandemia dove era possibile svolgere allenamenti on-demand. Tale piattaforma fu importantissima perché quando ancora era in dubbio se fosse necessario chiudere o meno la struttura, la Conero iniziò già da subito a registrare dei video con gli istruttori in modo tale da dare ai tesserati la possibilità di allenarsi da casa con la stessa tipologia e modalità di allenamento che veniva scelta all'interno del centro e con il proprio istruttore di sempre. Era una modalità che era stata già sviluppata da Technogym ma che fu introdotta dalla Conero soltanto con il Covid, in quanto era uno dei pochi modi per rimanere agganciati con i tesserati. C'è stato un lavoro enorme dietro, nessuno ha mai smesso di lavorare durante il lockdown nonostante l'obbligo di rimanere a casa.

Dopo il periodo pandemico è stata introdotta anche una nuova modalità di allenamento virtuale, che prende avvio con lo svolgimento del Virtual Cycling, un corso molto particolare in quanto i clienti seguivano, all'interno della sala del centro, un certo percorso che veniva proiettato su un maxischermo. Dopodiché sono state inserite anche altre attività di breve durata sempre con questa modalità interattiva ed innovativa, soprattutto per colmare la mancanza di corsi fitness in determinate fasce orario del giorno.”

Caso B: “Negli anni passati la Star Fit Center a livello tecnologico può far riferimento soprattutto ai macchinari messi a disposizione dei tesserati nel centro,

il che significa che abbiamo cercato di rinnovarci nel tempo focalizzando l'attenzione in modo particolare sulle macchine con cui è possibile allenarsi; infatti, c'è sempre stata una costante integrazione dell'offerta per essere continuamente all'avanguardia e fornire un'esperienza soddisfacente a 360 gradi, specificatamente dopo il trasferimento nel nuovo centro che richiedeva ovviamente un maggior impegno. Quindi sì, a seguito delle nuove esigenze sorte con il periodo emergenziale, abbiamo dovuto adeguarci e in un certo senso introdurre nuove tecnologie come anche ad esempio un'applicazione, correlata al database Mooving dell'azienda, denominata Mooplan che è utile per chi frequenta i corsi in quanto permette loro di effettuare la prenotazione. Se non ci fosse stato il Covid e fossimo rimasti nel vecchio stabilimento, non avremmo mai acquistato nuove attrezzature, non avremo mai avuto lo spazio per lo svolgimento dei corsi e di conseguenza non avremo mai introdotto l'applicazione Mooplan. Al momento inoltre è in programma un nuovo ambiente da inserire in struttura dedicato alla cura del corpo e al relax, in quanto prevede la presenza di una sauna e di un solarium per arricchire ulteriormente il servizio da noi offerto.

In sintesi, il Covid ha indotto dei cambiamenti importanti per il nostro centro, che forse sarebbero potuti avvenire in un futuro un po' più lontano o forse non sarebbero mai avvenuti, ma in ogni caso ha permesso di farci arrivare dove siamo arrivati ora accelerando i tempi in maniera significativa e dunque spingerci sempre di più verso

l'innovazione anche dal lato del marketing, percorso che stiamo intraprendendo soprattutto ora a fronte di una maggiore consapevolezza acquisita.”

Risposta alla domanda numero tre:

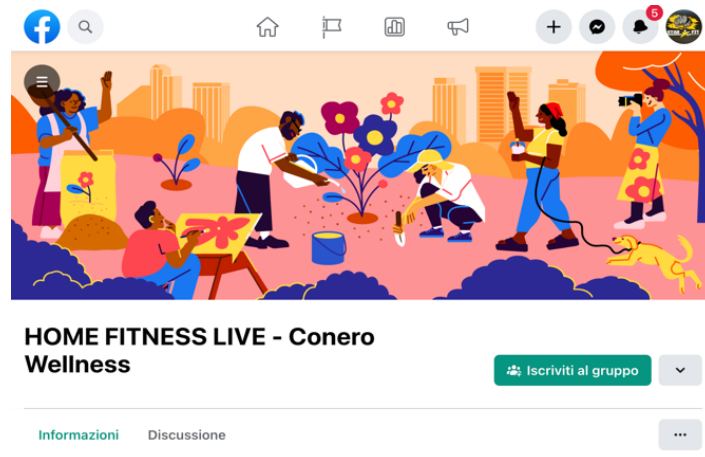
Caso A:

1. *App MyWellness*
2. *Stay Together*
3. *Spazio Outdoor*
4. *Gruppo Facebook*

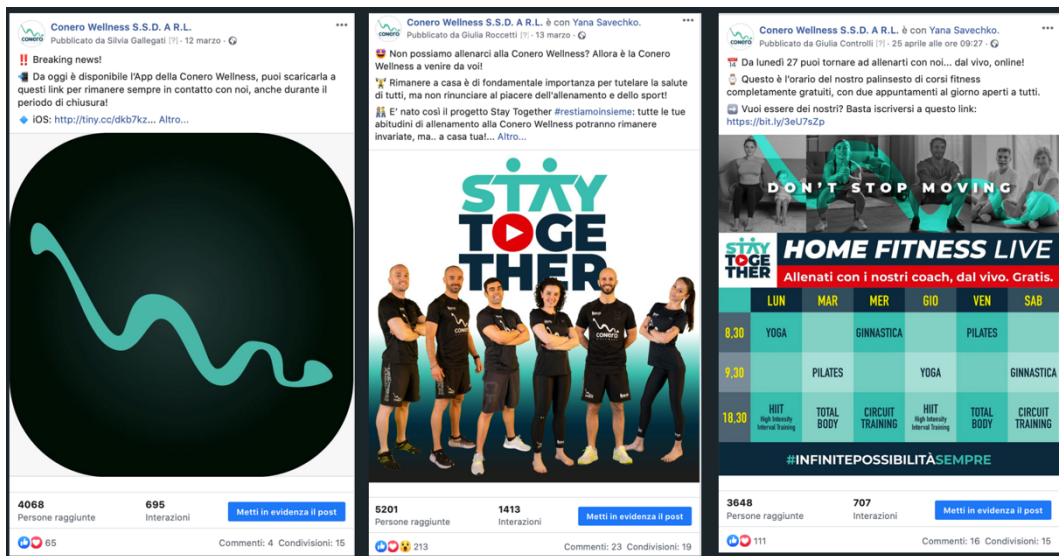
“Venivano registrati alcuni video con gli istruttori che sarebbero poi stati caricati nella piattaforma **Stay Together**, in modo tale da dare ai tesserati la possibilità di allenarsi da casa con la stessa tipologia e modalità di allenamento che veniva svolta in struttura e con il proprio istruttore di sempre.

Fu aperto un gruppo Facebook, utilizzato soprattutto sotto il periodo del lockdown, il quale fu chiamato **HOME FITNESS LIVE CONERO WELLNESS**. Questo gruppo fu utile per la pubblicazione delle dirette con gli istruttori ma anche per la realizzazione di eventi aperti a tutti, ad esempio ci fu un evento di beneficenza in collaborazione con il Corriere Adriatico. Ma soprattutto, fu un mezzo particolarmente importante per la generazione di nuovi lead e quindi per lo svolgimento delle attività di lead generation in quanto l'iscrizione al gruppo era possibile soltanto a seguito della compilazione di un form di contatto dove era necessario rilasciare i propri dati e solo dopo la compilazione veniva concessa

l'autorizzazione per l'accesso al gruppo. Al termine di tale periodo, il gruppo contava circa **630** iscritti, tutti nuovi lead, di conseguenza tale iniziativa su Facebook può essere considerata particolarmente redditizia.



In sintesi, la Conero Wellness ha deciso di avviare una grande operazione di lead generation, offrendo anche ai non tesserati tutti i suoi contenuti premium ed è stato un lavoro molto impegnativo dietro a tutto ciò in quanto nessuno ha mai smesso di lavorare durante il lockdown, nonostante ci fosse l'obbligo di rimanere a casa. Quindi, in sintesi, mentre il commerciale si occupava di chiamare i tesserati per il rinnovo degli abbonamenti, i tecnici avevano rispettivamente il proprio gruppo di clienti e quotidianamente venivano contattati con l'obiettivo di fare due chiacchiere con loro, sentire come stesse andando, come stavano e se si stavano mantenendo attivi. Essi si occupavano anche della preparazione delle schede da poter eseguire a casa o anche di guidarli nella creazione dell'account qualora si presentassero delle difficoltà.



Una cosa che è stata di grande aiuto per la Conero è stato lo spazio **Outdoor**. Era già presente in struttura ma inizialmente era organizzato in maniera molto più semplice, caratterizzato dalla presenza di attrezzature base mentre la sala pesi esterna ed il prato sintetico sono stati integrati a cavallo del Covid. Ovviamente è stato il primo spazio del centro ad essere riaperto, dove si sono allentate in primis le restrizioni e di conseguenza si può dire che è fiorito e cambiato tantissimo durante il periodo in questione fino a diventare uno dei principali punti di forza della Conero, uno dei più apprezzati di tutte le Marche dell'Italia. Facendo di una necessità una virtù, la crisi ci ha permesso di svilupparci e migliorarci.

La Conero Wellness ha cercato in conclusione, sia con attrezzature digitali e sia con piattaforme e strumenti digitali, come chat e piattaforme social, di rimanere in contatto con le persone, incentivandoli a muoversi. È stata, a tal proposito, realizzata una campagna digital che si chiamava *Nuovo Mondo*, la quale riguardava

la possibilità di allenarsi all'aperto con le soluzioni offerte dal centro ma anche la possibilità di integrare la propria offerta con il coaching online e l'utilizzo dell'app.



Dunque, è evidente come ci sia stata con la diffusione del virus Covid-19 una sorta di accelerazione dal punto di vista del digital, il quale comunque sin dal 2018 rappresentava già una componente importante. Vi era infatti l'applicazione, la quale era già presente ma fu scaricata soprattutto con il lockdown; infatti, molti tesserati prima non avevano mai scaricato l'app perché magari non ne sentivano il bisogno. Poi con il Covid, il commerciale iniziò a contattare tutti i clienti per invitarli a scaricarla e cercando anche di seguirli da remoto nella creazione dell'account in quanto questo era l'unico modo per permettere loro di poter continuare ad usufruire del servizio durante le restrizioni. Inoltre, le schede, in un primo momento, venivano stampate, mentre a partire dal periodo in questione si iniziò a visualizzarle con l'app e poi sono state anche potenziate le attività on-demand sulla piattaforma StayTogheter.”

Caso B:

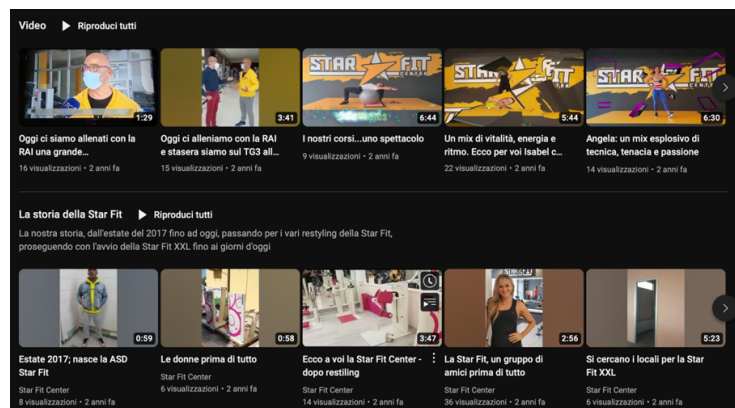
1. *Nuova Struttura*: nuovi spazi, inserimento dei corsi
2. *Nuovo profilo Instagram*
3. *Dirette Facebook*
4. *Gruppo Facebook e Canale Youtube*

“La Star Fit, come tantissime altre realtà sportive, ha intrapreso alcune attività che le permettessero di rimanere in contatto con i tesserati mediante l’utilizzo delle piattaforme social e di internet, in quanto era l’unica modalità disponibile per la comunicazione. Inizialmente furono pubblicate delle dirette Facebook in cui venivano svolti degli allenamenti generici e basici, i quali non richiedevano l’utilizzo di attrezzature particolari, consentendo quindi a tutti di poterli praticare comodamente a casa.

Tali dirette venivano effettuate per lo più dal titolare Claudio, in quanto abitava sopra il centro e dunque era l’unico ad avere la possibilità di accedervi durante il periodo di chiusura totale. Spesso venivano realizzate delle collaborazioni virtuali con altri istruttori, anche di altri centri o magari specializzati in attività motorie specifiche, e venivano fissati degli appuntamenti settimanali. L’iniziativa scaturì molto successo in quanto è riuscita a catturare l’attenzione di molte nuove persone che hanno iniziato a seguirci perché interessati agli allenamenti; perciò, siamo riusciti anche ad ottenere una buona partecipazione e un buon coinvolgimento sia da parte dei tesserati che non.



Successivamente, con l'apertura del nuovo centro e dato che ancora non era possibile ritornare ad allenarsi in presenza, si decise di aprire il **nuovo profilo Instagram** dove condividere le diverse iniziative intraprese e dunque raggiungere un pubblico più esteso in quanto la piattaforma ospita un target più giovanile rispetto a Facebook. Fu aperto inoltre un **gruppo privato Facebook, STAR FIT HOME** con **340** iscritti, dove era necessario iscriversi per richiedere l'accesso, e un **canale Youtube**, entrambe dedicati a tali attività dove fu sviluppato un vero e proprio planning con tutti gli orari stabiliti dei diversi corsi che potevano essere seguiti in diretta.



Tutto questo fu molto importante perché nonostante la chiusura siamo comunque riusciti a far conoscere alla gente i nuovi ambienti e le nuove attività della Star Fit Center. Dunque, se in un primo momento era soltanto il titolare a svolgere le dirette, poi tutti i nuovi istruttori assunti iniziarono a farsi conoscere attraverso questi video interattivi, in cui era possibile anche partecipare attivamente attraverso commenti, like e reazioni, particolarmente importanti per noi perché ci permettevano di capire se ciò che stavamo elaborando per la gente era apprezzato o meno. Pertanto, il Covid, forse senza nemmeno rendercene conto, ha inciso notevolmente in questo cambiamento che è stato apportato dal punto di vista digitale nel nostro centro, in quanto ci siamo ritrovati a lavorare in un contesto in cui si iniziano a diffondere sempre di più nuove figure come youtuber, influencer e sempre più persone che fanno affidamento a questi canali digitali. Di conseguenza era inevitabile un nostro adattamento anche per poter rispondere adeguatamente alle nuove esigenze sorte con la pandemia.”

Risposta alla domanda numero quattro:

Caso A:

1. ***App MyWellness:*** “Non solo è rimasta attiva, ma addirittura continua ad evolversi e crescerà e continuerà a crescere sempre di più.”
2. ***Stay together:*** “Tale piattaforma è ancora presente nel sito della Conero, ma è calata un po’ in quanto le attività on-demand non vengono più aggiornate in maniera frequente come durante il covid. Se prima venivano caricati 7

video a settimana, poi col tempo è diminuita la frequenza anche in virtù del fatto che è molto più alta la richiesta di allenarsi in presenza piuttosto che online. Ad oggi risulta però una Skill importante per la Conero in quanto è possibile utilizzarla nei periodi di chiusura del centro.”

3. **Outdoor:** “Rimane e si cerca di migliorarlo sempre di più con il tempo. Infatti, ad oggi ci sono corsi che vengono svolti all’aperto per tutto l’anno e non solo nei periodi estivi.”
4. **Gruppo fb:** “Dopo il Covid fu eliminato nel momento in cui la Conero torna ad essere operativa.”

Caso B:

1. **Nuova struttura:** “Ad oggi abbiamo potenziato e migliorato ulteriormente tutti i servizi offerti all’interno del nuovo centro, in modo da rimanere sempre aggiornati e sempre più competitivi nel mercato, fornendo di conseguenza una Fitness e Wellness Experience che sia il più completa possibile.”
2. **Profilo Instagram:** “Se inizialmente la piattaforma principale era Facebook, al momento abbiamo spostato la nostra attenzione sul profilo IG, in quanto ci siamo resi conto che il target che vogliamo maggiormente raggiungere, ovvero un pubblico giovanile e appassionato del fitness, viene ospitato per lo più da Instagram. Inoltre, nel tempo è diventato un social dalle numerose opportunità di guadagno e successo soprattutto grazie alle diverse funzioni presenti per la creazione di contenuti, come ad esempio i reel. Dunque, ci

siamo avvicinati molto di più a questa piattaforma, in cui notiamo una maggiore partecipazione da parte delle persone, per cui abbiamo iniziato a sentire la necessità di iniziare a curare il profilo in maniera più dettagliata e precisa, nonostante continuiamo comunque ad essere attivi anche su Facebook.”

3. ***Gruppo Fb, Dirette e Canale Youtube:*** “Tutte le attività inerenti alla pubblicazione degli allenamenti virtuali sono state interrotte nel momento in cui è ritornata la possibilità di allenarsi in presenza, in quanto a seguito della riapertura, nonostante noi continuassimo in un primo momento a condividere video, le visualizzazioni iniziavano a scendere perché le persone erano ovviamente desiderose di ritornare in palestra e alla normalità, di ritornare a comunicare dal vivo e soprattutto richiedevano il contatto con gli istruttori che per diverso tempo hanno visto tramite un monitor. Perciò il gruppo Facebook così come anche il canale Youtube per il momento è stato chiuso.”

Risposta alla domanda numero cinque:

Caso A: “La Conero Wellness era già da tempo consapevole dell’importanza del marketing, ora più che mai, ha acquisito maggiore consapevolezza. Sono cambiati gli atteggiamenti delle persone perché prima si informano online e sui canali social e solo quando sono ben decisi ti vengono a trovare; infatti, ci sono molte persone che si recano in struttura con le idee ben chiare, che sanno già quello che vogliono,

proprio perché si sono già informati online oppure attraverso le attività di marketing digital come magari le newsletter. Ad oggi, dunque, secondo la Conero, il marketing risulta essere una parte fondamentale della struttura, il quale necessariamente deve essere allineato con la funzione commerciale perché nel momento in cui il marketing genera e porta il contatto poi è il commerciale che deve essere in grado di:

1. Gestire questi contatti;
2. Fare le telefonate in maniera adeguata e corretta;
3. Riuscire a convertirli in clienti effettivi;
4. Capire cosa fare nel momento in cui questa conversione non avviene;
5. E così via.

Il punto di forza della Conero è soprattutto il fatto che ci è a capo dell'organizzazione è fortemente convinto delle reali potenzialità del marketing ed è a conoscenza dei benefici che questa attività può apportare. Questo sicuramente fornisce un grande aiuto. Perciò fin da subito le attività di marketing intraprese dalla Conero erano considerate come qualcosa di indispensabile non solo per la sopravvivenza durante un periodo di crisi come quello del Covid, ma in generale è un qualcosa di importante per il raggiungimento del successo e per poter riuscire ad essere competitivi.”

Caso B: “La Star Fit Center non ha mai mostrato in passato un interesse nei confronti del marketing perché, come già detto in precedenza, non era ancora sorto

il bisogno di comunicare digitalmente con il pubblico e non vi era la consapevolezza del fatto che tramite l'utilizzo dei canali digitali vi era la possibilità di intercettare un maggior numero di persone che potevano essere dei potenziali clienti, interessati al nostro servizio. Grazie al Covid, che ci ha in qualche modo costretto a adeguarci a questo nuovo contesto virtuale, abbiamo avuto la possibilità di notare che effettivamente era possibile crescere ed allargare i nostri orizzonti in quanto c'è stata una partecipazione molto elevata da parte dei nostri clienti e anche da parte di persone che ancora non ci conoscevano, in quanto i contenuti che venivano da noi pubblicati, erano apprezzati e riuscivano a coinvolgere il pubblico. Perciò dopo il Covid, abbiamo iniziato a pubblicare un maggior numero di contenuti anche di tipo promozionale in maniera del tutto autonoma, nonostante sapevamo che questa gestione improvvisata non avrebbe portato ai risultati che forse saremmo riusciti a raggiungere attraverso l'aiuto di un professionista, ma un po' per mancanza di risorse e un po' perché non sapevamo a chi rivolgerci, abbiamo continuato con questa modalità. Pertanto, il nostro approccio sicuramente è cambiato nei confronti del digital marketing dato che col tempo, osservando le altre attività della zona, operanti anche in altri settori, le quali iniziano a fare sempre più affidamento a questo genere di figure emergenti, abbiamo iniziato anche noi ad attribuirgli sempre più importanza, soprattutto in questo ultimo periodo in cui, grazie all'aiuto di Elisa, siamo riusciti a toccare con mano ciò che significa fare marketing e quanto effettivamente può essere utile per un'azienda come la nostra essere presenti online attraverso una adeguata strategia di comunicazione. Infatti, a seguito delle attività

svolte, nell’arco di un mese siamo stati travolti da una significativa affluenza di persone, le quali arrivavano perché avevano visto le sponsorizzazioni, avevano visitato i nostri profili social, si erano informati o ci avevano contattato tramite chat e dunque avevano piacere nel vedere la struttura. Di conseguenza, ad oggi potremmo dire che, vivendo in un contesto in cui le persone prima di acquistare si informano online e offline, essere presenti e avere una buona presenza all’interno dei diversi canali social è ormai importantissimo per il successo di un’azienda all’interno del settore.”

Tabella 3.1 – Risposte intervista

	CONERO WELLNESS	STAR FIT CENTER
Sede	Ancona	Porto Sant’Elpidio
Anno di fondazione	Luglio 2011	Dicembre 2017
N. dipendenti	40 (dipendenti e collaboratori)	8
N. iscritti nell’ultimo anno (2023)	1800 iscritti	653 iscritti
Domanda n.1 Approccio nei confronti del digital marketing prima del Covid. Vi erano già delle iniziative digitali?	La Conero non parte da zero, già prima del Covid si affidava ad un’agenzia esterna per la gestione delle attività di digital marketing per poi decidere di internalizzare. Quindi già da tempo vi erano delle iniziative digitali e il marketing era considerato importante per il successo del centro.	La Star Fit non svolgeva alcun tipo di attività di marketing ed utilizzava i social solo con una logica di mera presenza mediante la pubblicazione di foto che riattiravano un ambiente amichevole e familiare.
Domanda n.2 Il ruolo ricoperto dalla tecnologia.	Una leva importantissima per la Conero Wellness: è partner di Technogym e da sempre vengono introdotti strumenti tecnologici	La tecnologia non ha rivestito un ruolo significato all’interno del centro. Solo il periodo emergenziale ha indotto

	<p>come ad esempio attività automatizzate, database all'avanguardia, un sito web, dei macchinari tecnologici e interattivi i quali comunicano con l'app MyWellness, schede visualizzate tramite l'app e lezioni virtuali.</p>	<p>un'evoluzione tecnologica del centro soprattutto per quanto riguarda l'introduzione di macchinari un po' più all'avanguardia rispetto a prima ma al di sotto del livello tecnologico della Conero e l'utilizzo dell'applicazione Mooplan per la prenotazione dei corsi. In programma altre novità che devono ancora essere inserite.</p>
<p>Domanda n.3 Attività svolte durante il periodo emergenziale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. App MyWellness 2. Stay Together 3. Spazio Outdoor 4. Gruppo Facebook 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuova Struttura: nuovi spazi, inserimento dei corsi 2. Nuovo profilo Instagram 3. Dirette Facebook 4. Gruppo Facebook e Canale Youtube
<p>Domanda n.4 Attività che ad oggi non vengono più svolte.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>App MyWellness</u>: ancora attiva. 2. <u>Stay Together</u>: ancora attiva ma utilizzata meno frequentemente. 3. <u>Spazio Outdoor</u>: rimane e viene potenziato costantemente. 4. <u>Gruppo Facebook</u>: chiuso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Nuova Struttura</u>: ulteriormente potenziata con nuovi servizi offerti. 2. <u>Nuovo profilo Instagram</u>: inizialmente logica di mera presenza, ad oggi viene gestito con una maggiore cura e attenzione. 3. <u>Dirette Facebook</u>: non vengono più realizzate per lo svolgimento degli allenamenti da eseguire a casa. 4. <u>Gruppo Facebook e Canale Youtube</u>: chiusi.
<p>Domanda n.5 Approccio attuale nei confronti del digital marketing.</p>	<p>Il marketing è stato sempre considerato dalla Conero una attività indispensabile per il successo dell'azienda, e tale consapevolezza risulta ancora più forte a seguito del periodo pandemico. Perciò, ad oggi, ogni attività online e offline è stata ulteriormente migliorata più di</p>	<p>L'approccio della Star Fit è sicuramente cambiato a seguito del Covid nei confronti del marketing, in quanto il periodo emergenziale ha permesso all'organizzazione di capire che i canali digitali permettono non solo di acquisire nuovi clienti e di aumentare la propria brand</p>

	<p>quanto già non lo fosse, anche grazie al fatto che chi è a capo dell'organizzazione ha sempre investito nel marketing. Inoltre, vi è al suo interno una funzione marketing costantemente allineata con la funzione commerciale, la quale si occupa di trasformare in clienti tutti i contatti generati dal marketing.</p>	<p>awareness ma anche di poter creare engagement, di mantenere solido il contatto con i clienti e infine di rafforzare il rapporto di fiducia con loro aumentando dunque le possibilità che questi non cambino palestra. Per cui dopo il covid è stato investito un maggior impegno e una maggiore attenzione nella gestione dei canali social e di tutte le attività di marketing digitale.</p>
--	--	--

3.1.1. Focus: La Pianificazione Strategica della Star Fit Center

Come già accennato in precedenza, un'azienda operante ad esempio nel settore del fitness, non può più pensare di poter ottenere dei buoni risultati in termini di visibilità, di successo e ovviamente di guadagno se prima non elabora un'adeguata strategia di comunicazione dove vengono pianificate tutte le attività che debbono essere svolte al fine di diffondere ad un pubblico specifico, il contenuto giusto al momento giusto. Anche la Star Fit Center è arrivata col tempo a questa consapevolezza, pertanto è stato deciso, in accordo con i titolari del centro, di intraprendere un processo strategico che seguisse tutte le linee guida del digital marketing, con il principale obiettivo di far crescere l'azienda stessa. Secondo la teoria, già affrontata nel primo capitolo di questo elaborato, le fasi della pianificazione strategica nel digital marketing, sono essenzialmente quattro: *Analisi del Contesto; Definizione della strategia; Definizione della tattica; Misurazione*

della Performance. Dunque, queste saranno le fasi fondamentali su cui baserò l'intera comunicazione della Star Fit durante tutto il processo.



1. Analisi del Contesto

La prima fase del processo di pianificazione strategica prevede l'analisi sia della situazione esterna che interna, in cui si trova la realtà sportiva oggetto del mio studio.

a) Analisi Esterna

Partendo dall'analisi esterna, sono andata ad analizzare nel dettaglio i principali concorrenti più o meno diretti della Star Fit presenti nella zona circostante. Ho scelto delle realtà sportive che presentassero delle analogie nel servizio erogato e in particolare ho preso in considerazione la **G2 Fit** di Porto Sant'Elpidio e la **Fit For Life** al confine di Porto San Giorgio, le quali dunque si trovano nelle vicinanze, e poi ho analizzato come competitor anche l'**Exe Fit** di Civitanova Marche che, nonostante si trova in un comune limitrofo, quindi ad una distanza maggiore rispetto agli altri due centri, ad oggi risulta essere il centro fitness maggiormente frequentato nella zona sia del fermano che del maceratese.

La G2 Fit è il concorrente principale, perciò è il primo che è stato analizzato in quanto spesso i clienti effettuano passaggi frequenti tra le due palestre. Si tratta di una realtà che offre per lo più dei servizi essenziali, ossia è caratterizzata dalla presenza di corsi fitness, sala pesi, una sala funzionale ed ambienti climatizzati. Essa adotta una comunicazione molto basilare utilizzando sia la piattaforma Instagram, con 753 follower, che la piattaforma Facebook, con 2724 follower, in cui viene mostrato principalmente un soggetto atletico e dotato di un corpo abbastanza scolpito, utilizza un tone of voice diretto, un linguaggio pressoché semplice e a volte riduttivo con lo scopo di coinvolgere e educare l'utente su quelli che sono gli esercizi più utili da svolgere correttamente per mantenersi in forma. Inoltre, attraverso lo studio delle recensioni lasciate dai diversi utenti che hanno frequentato la palestra, mediante la tecnica del web monitoring e del social listening, possiamo notare la prevalenza di un parere positivo generalmente diffuso riguardo il servizio erogato. È evidente che non ci siano particolari strategie di digital marketing in quanto la pubblicazione dei contenuti ci suggerisce che la G2 Fit nei social stia seguendo una logica definita di *mera presenza*, cioè fine a sé stessa e senza il giusto impegno. Pertanto, i diversi canali utilizzati non vengono seguiti in modo costante nel tempo, infatti il profilo Instagram è stato utilizzato soprattutto durante il periodo del Covid, per la pubblicazione di foto e video in cui vengono semplicemente consigliati alcuni esercizi da svolgere a casa o all'aperto, dopodiché non è stato pubblicato più nessun contenuto nemmeno a scopo promozionale. Nel profilo Facebook invece, l'ultimo contenuto risale al 31 marzo

2023, dunque anche qui abbiamo una presenza molto sporadica e cosa molto importante, non vi è la presenza di un sito web del centro. Quest'ultimo aspetto è comune a diversi centri fitness della zona, il quale può essere considerato come una grande mancanza dal punto di vista del marketing.

Fit For Life è un altro centro sportivo da considerare per lo studio del contesto esterno, il quale prevede un servizio un po' più completo in quanto vi è la presenza di una maggiore tipologia di corsi fitness, piscina, sala pesi, sala funzionale ma non è provvista di ambienti climatizzati. Attraverso lo studio dei suoi profili social notiamo una differenza molto importante sia con la Star Fit che con la G2 Fit perché già da subito è possibile vedere una coerenza e un ordine tra i vari contenuti, in cui viene mostrato un soggetto che pratica attività fisica per tenersi semplicemente in forma, viene utilizzato un tone of voice professionale e coinvolgente, un linguaggio pressoché semplice con lo scopo di interagire, educare, informare ma soprattutto promuovere l'attività. Le recensioni lasciate dai clienti sono molto positive, perciò, anche qui vi è un parere generalmente favorevole. Infine, per quanto riguarda la presenza online a livello complessivo, essa appare strutturata, coerente e costante nel tempo, soprattutto a partire da settembre 2021. Non ci sono particolari strategie di lead generation ma essenzialmente un'attività per lo più comunicativa; infatti, il profilo Instagram viene aggiornato continuamente, con la pubblicazione di contenuti sia informativi che promozionali. Anche l'attività di copywriting viene correttamente implementata, in linea con il proprio target e inoltre, diverse sono le

campagne pubblicitarie che vengono attuate. Rilevante è l'allineamento con il profilo Facebook in quanto vengono pubblicati gli stessi contenuti e anche qui, come già anticipato, non troviamo alcun sito web del centro.

Infine, l'ultimo concorrente preso in esame è l'Exe Fit. Si tratta di un centro sportivo all'avanguardia, il quale fornisce periodicamente diverse novità con cui integrare la propria offerta e in particolare prevede la presenza non solo di corsi fitness, sala pesi e ambienti climatizzati ma fornisce anche ai suoi tesserati interessanti servizi come la ristorazione, fisioterapia, nutrizionista e visite mediche. Sia nel profilo Instagram che Facebook viene condotta una strategia per lo più comunicativa in quanto non è presente nessun tipo di call to action che rimandi al sito web del centro o qualche contenuto di tipo promozionale, ma i post pubblicati vengono utilizzati semplicemente per incentivare gli utenti a presentarsi in struttura attraverso foto o video che mostrano diverse tipologie di soggetti i quali variano dal personal trainer, al cliente super atletico, alla semplice ragazza che si allena per tenersi in forma. Di conseguenza anche l'attività di copywriting viene implementata con il semplice scopo di illustrare le varie attività al cliente, il tone of voice è amichevole, accattivante e coinvolgente, viene utilizzato un linguaggio semplice e a volte anche familiare con il solo obiettivo di motivare ed informare. Infine, anche qui abbiamo delle recensioni generalmente positive da parte degli utenti che hanno avuto la possibilità di usufruire del servizio erogato a fronte di una presenza online ben organizzata, pensata e costante nel tempo. Dunque, la strategia di comunicazione

digitale sembra essere anche qui adeguatamente pianificata; infatti, il profilo Instagram è sempre attivo e vi è un buon allineamento con il profilo Facebook in quanto vengono pubblicati gli stessi contenuti. L'Exe a differenza degli altri centri presi in considerazione, possiede un sito web, il che rappresenta un punto di contatto molto importante perché permette di creare delle call to action interessanti, fornire qualsiasi tipo di informazione in qualsiasi momento e soprattutto permette, come nel caso dell'Exe, di realizzare strategie di lead generation attraverso la compilazione del form.

b) Analisi Interna

L'analisi interna è una fase particolarmente importante perché consiste nell'andare a studiare la situazione da cui parte la Star Fit Center, il che significa analizzare tutto ciò che la caratterizza e che cosa è stato fatto fino a d'ora, in modo da poter comprendere dove vuole arrivare, quale obiettivo vuole perseguire e di conseguenza cosa serve per poter raggiungere i risultati desiderati. La Star Fit gode di un'ampia struttura con diverse sale corsi, una sala pesi molto spaziosa, sala stretching, ambienti climatizzati ed è già in programma di realizzare anche un'area dedicata al wellness con sauna e solarium. La comunicazione adottata prevede l'utilizzo sia della piattaforma Instagram, con 818 follower, che Facebook, con 3200 follower, in cui vengono mostrati soltanto i titolari e lo staff del centro, quasi come se fosse un profilo personale e non di una società, un tono di voce amichevole e spesso colorito, un linguaggio molto semplice ma familiare dove si ha l'obiettivo di motivare e coinvolgere. Dunque, non sono mai state realizzate particolari

strategie di digital marketing in quanto i contenuti pubblicati sono semplicemente delle foto che ritraggono lo staff, gli ambienti della struttura e non vi è nessun tipo di call to action nelle captions ma semplici descrizioni dei post. Inoltre, la presenza della realtà sportiva nei social non è ben precisa e non è seguita con costanza ed organizzazione; quindi, anche qui vi è una logica di *mera presenza*, con contenuti non di qualità. Infatti, il profilo Instagram prevede la pubblicazione di contenuti che non hanno né scopo informativo né promozionale e anche l'attività di copywriting viene implementata in maniera sbagliata, con descrizioni troppo lunghe che difficilmente catturano l'attenzione degli utenti. Nel profilo Facebook invece, ci sono per lo più foto e video di eventi particolari realizzati dal centro, ma non a scopo di marketing, come ad esempio cene o feste. Infine, non è prevista la presenza di un sito web e al momento l'organizzazione non è interessata ad investirci.

2. Definizione della Strategia

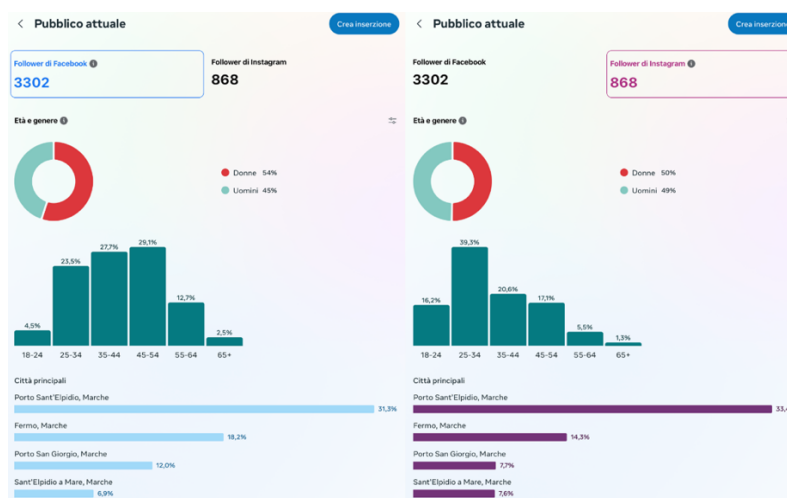
a) Obiettivo

Il processo di pianificazione di una strategia di digital marketing richiede inevitabilmente di definire un obiettivo da perseguire, così da avere ben chiaro in mente quale sia il proprio punto di arrivo e dunque concentrare tutte le energie e risorse a disposizione su quel determinato scopo. In questo caso l'obiettivo deve essere S.M.A.R.T, ossia Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-based. Nel caso della Star Fit, sarà quello di ***“Aumentare la Brand Awareness in termini di aumento delle visualizzazioni e dei followers, maggiori visite nei profili social Instagram e Facebook e aumento del livello di engagement da parte degli utenti,”***

nell’arco temporale di un mese, mediante la riorganizzazione dei canali social con la prevalenza di contenuti mirati ad un pubblico specifico: gli amanti del fitness.”

b) Segmentazione del Mercato

Fase in cui si va ad analizzare i segmenti di mercato a cui si desidera rivolgere la strategia di digital marketing elaborata. È una fase considerata di fondamentale importanza in quanto se non effettuata si rischia di comunicare con un numero troppo elevato di persone spreco di tempo e risorse, le quali potrebbero essere in disponibilità limitata. Pertanto, la segmentazione del mercato permette di capire qual è il pubblico con cui si vuole interagire, eliminando di conseguenza tutti quei segmenti che non sono di nostro interesse. In quest’ottica, è necessario dimostrare di essere rilevanti e di essere in grado di creare dei contenuti di qualità in modo tale da sconfiggere l’algoritmo del web. Solo così sarà possibile diffondere il contenuto giusto, alle persone giuste, nel momento giusto. A tal fine, è stata utilizzata la piattaforma *Business Meta Suite* attraverso cui sono state rilevate le principali caratteristiche del pubblico di riferimento:



A seguito di tale analisi, è stato rilevato che circa la metà del nostro pubblico è di genere femminile e l'altra metà di genere maschile mentre per ciò che riguarda la città di provenienza, la maggior parte delle persone considerate risiedono a Porto Sant'Elpidio. In aggiunta, per conoscere in maniera più dettagliata il nostro pubblico ho creato un modulo tramite il portale *Google Form*, il quale è stato successivamente condiviso nelle storie dei profili aziendali della realtà sportiva. Tutti coloro che seguono le pagine social della Star Fit Center e che frequentano il centro, potevano accedere alla compilazione del modulo semplicemente cliccando sul link messo a disposizione. Esso è riuscito a generare un totale di 40 risposte, in cui è emerso che:

- Il 62,5% ha scelto la Star Fit per il rapporto qualità/prezzo.
- Il 40% per la sala pesi.
- Il 20% per i corsi disponibili.
- Il 15% per lo staff.

Il 45% dei tesserati preferisce un allenamento in gruppo, mentre la restante parte desidera allenarsi in maniera autonoma. Gli utenti che hanno partecipato al sondaggio hanno anche dichiarato cosa ricercano in un centro sportivo:

- Il 30% afferma che per loro è importante che ci sia un'ampia disponibilità da parte dei membri del centro nel soddisfare le proprie esigenze.
- Il 45% ricerca un'ampia gamma di macchinari per la sala pesi e varie tipologie di corsi.

- Il 45% desidera un centro caratterizzato da un ambiente familiare e amichevole mentre il 17,5% richiede un ambiente un po' più professionale e rigoroso.
- Il 57,5%, invece, reclama l'ottima preparazione tecnica da parte dello staff del centro.

Infine, il 97% dei partecipanti afferma di consigliare eventualmente la Star Fit Center ad un amico, in quanto si presenta come un ambiente pulito, luminoso, rifornito e ben attrezzato, amichevole e con un soddisfacente rapporto qualità/prezzo.

c) Buyer Persona

Grazie all'analisi di mercato che è stata appena effettuata, ora si ha ben chiaro in mente chi è l'individuo che si vuole intercettare con le nostre attività di digital marketing. Pertanto, è possibile procedere con le fasi successive del processo di pianificazione strategica, arrivando di conseguenza alla definizione della cosiddetta Buyer Persona, la quale deve necessariamente rispecchiare le caratteristiche e i dettagli della persona che ricerchiamo. Per far questo, è possibile focalizzare l'attenzione soprattutto sui Triggers, ovvero degli inneschi, i quali provocano una reazione negli utenti e, inoltre, basando l'identificazione dei nostri prototipi di individui su ciò che è stato rilevato con la segmentazione del mercato, sono arrivata a definire due buyer personas: Marco e Giada. In particolare, Marco ha 34 anni e vive a Porto Sant'Elpidio. Egli è un grande appassionato della sala pesi dove si allena per ben tre volte a settimana ma soprattutto negli orari meno affollati, in

quanto preferisce allenarsi in totale autonomia per scaricare stress e tensioni. Inoltre, ha scelto la Star Fit Center per il buon rapporto qualità/prezzo ma anche perché lo staff è altamente preparato e pronto a soddisfare ogni sua richiesta, come ad esempio l'essere seguito costantemente durante le sue sessioni e l'ampia disponibilità di macchinari. Giada, invece, ha 22 anni e vive a Porto San Giorgio. Egli è una ragazza motivata a cui piace mantenersi in forma attraverso la frequentazione dei corsi fitness dove ha la possibilità di allenarsi e allo stesso tempo divertirsi con le sue compagne di gruppo. Dunque, ha scelto la Star Fit proprio per la vasta disponibilità di corsi ma anche perché qui ha ritrovato un ambiente familiare, amichevole ed un centro in grado di rispondere alle sue esigenze. Entrambi consiglierebbero il centro ad un proprio amico, il quale dovrebbe sceglierlo in quanto offre un ambiente grande, pulito, luminoso, familiare, staff competente e per le varie soluzioni disponibili.

d) Value Proposition

Dopo aver capito quali sono le caratteristiche e le esigenze del nostro target, e dunque, a seguito di una più concreta consapevolezza del soggetto che vogliamo intercettare, risulta necessario definire il posizionamento della Star Fit, ossia capire quale posizione si intende occupare all'interno dei segmenti individuati rispetto ai suoi concorrenti. Questo è possibile attraverso l'individuazione di alcuni possibili vantaggi competitivi del centro sportivo, che potrebbero essere ad esempio il rapporto qualità-prezzo e l'ambiente familiare al suo interno, e la formulazione

della Value Proposition, cioè la cosiddetta proposta di valore. Nel caso della Star Fit essa sarà:

FELICI DI ESSERE DIVERSI!

*Il Centro Fitness creato per chi desidera ottenere il massimo dal proprio corpo ed è alla ricerca di **professionalità e dedizione**.*

“Diversi” perché la Star Fit nasce con l’obiettivo primario di distinguersi dalla concorrenza più o meno diretta presente nel territorio circostante attraverso la creazione di un ambiente interno che sia informale e piacevole, dove il cliente riesce a sentirsi a proprio agio come se fosse a casa sua passando dunque il messaggio che la Star Fit sia una grande famiglia, e l’erogazione di un servizio di qualità, in quanto trasferisce allo stesso tempo professionalità e dedizione. La Value Proposition è stata creata con lo scopo di dare coerenza a tutta la comunicazione intrapresa dal centro; infatti, essa è presente in ogni social utilizzato in modo tale da dire immediatamente agli utenti che visitano la pagina, chi è la Star Fit, cosa offre e come lo offre.

e) Customer Experience e Customer Journey

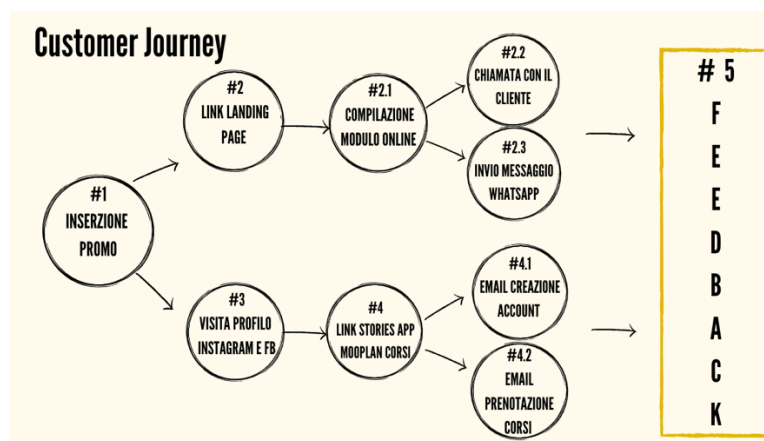
Il passaggio successivo alla definizione della Value Proposition consiste nell’andare a progettare tutta l’esperienza che vogliamo far vivere ai vari utenti durante l’intero Customer Journey, creato appositamente per loro sulla base delle caratteristiche rilevate nelle fasi di analisi. Tale progettazione risulta essere uno degli aspetti più rilevanti di tutta la pianificazione strategica, in quanto l’utente a

seguito di una Customer Experience che valuta e giudica positiva, non abbandonerà il centro scegliendone un altro ma instaurerà un rapporto con la Star Fit, sarà più propenso ad avere fiducia nei suoi confronti, si sentirà parte della community e di conseguenza ci saranno elevate possibilità che egli consiglierà il centro ad un suo amico. Al fine di raggiungere questo obiettivo è stato utilizzato il modello delle 5A di Kotler:



All'interno di ognuna di queste cinque fasi, sono stati pensati dei Touch Point specifici con cui andremo ad accompagnare l'utente per tutto il Customer Journey, con lo scopo di stimolare il suo interesse e la sua curiosità verso il servizio ed interagire con lui fino a farlo diventare un cliente effettivo della Star Fit. Il viaggio che è stato appositamente sviluppato, prevede come primo punto di contatto la sponsorizzazione di una locandina, sia su Instagram che Facebook, la quale include le nuove promozioni riguardo gli abbonamenti annuali offerti per la stagione 2023/2024. Nell'inserzione sarà presente un link che permetterà al potenziale cliente di approdare sulla Landing Page, realizzata mediante l'utilizzo della piattaforma GetResponse, dove vi è un breve riepilogo della promozione in essere con qualche informazione aggiuntiva e la possibilità di compilare un modulo dove rilasciare i propri dati personali, nel caso in cui si desidera essere contattati dal centro per fissare un appuntamento in struttura o semplicemente per richiedere

maggiori chiarimenti. Grazie alla compilazione del form di contatto, è stato possibile attuare una strategia di *Lead Generation* con cui la Star Fit può generare nuovi contatti da inserire nel database dell'azienda. Nel momento in cui, l'utente rilascia il suo nome, cognome, numero di telefono ed e-mail, la funzione commerciale dovrà contattarlo oppure inviargli un messaggio whatsapp per invitarlo a recarsi in struttura in modo da poter visitare i diversi ambienti ed incentivarlo a sottoscrivere un abbonamento.



Allo stesso tempo, sempre grazie all'inserzione, l'utente ha la possibilità di visitare i profili social della Star Fit, dove può immediatamente informarsi sui diversi servizi offerti, grazie ai contenuti in evidenza, i quali includono un link utile per scaricare l'applicazione Mooplan, dedicata alla prenotazione dei corsi. Dopo averla scaricata, l'utente dovrà creare un Account per poi ricevere immediatamente una mail che conferma la registrazione ed inoltre riceverà in maniera automatica anche una mail ogni qual volta effettuerà la prenotazione ai corsi. Infine, il Customer Journey si conclude con l'ultimo punto di contatto che corrisponde con i feedback

rilasciati dagli utenti a seguito dell'esperienza vissuta, touch point molto importanti in quanto permettono di capire se i clienti sono soddisfatti o meno del servizio erogato.

3. Definizione della Tattica

In questa fase, si procede con l'ideazione delle azione/tattiche utili per raggiungere l'obiettivo stabilito e pertanto sviluppare la strategia elaborata, definendo anche le tempistiche di realizzazione e i soggetti che andranno a comporre il Team della Star Fit Center per le strategie di marketing. Nel concreto, si tratta di andare ad implementare tre sottofasi specifiche: *Media Planning, Realizzazione dei contenuti strategici, Piano Editoriale e Assetti organizzativi.*

1. Media Planning

Con il seguente termine si indica il momento in cui si vanno a scegliere i media e perciò i canali che la Star Fit desidera utilizzare per la diffusione dei suoi contenuti. In particolare, si è deciso di servirsi di Instagram come social principale in quanto ad oggi risulta essere il social maggiormente utilizzato dagli utenti e dunque quello di maggior successo. Inoltre, è diventata una piattaforma molto efficace e dinamica per le strategie di comunicazione pensate dal centro fitness in questione, dato che essa nasce come app mobile, cioè per essere usata da smartphone; pertanto, è stata pensata soprattutto per un contesto "in movimento". Ciò ci permette di raggiungere i potenziali clienti in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo essi si trovino. L'altro canale scelto è Facebook, ossia un social che col tempo ha perso molte delle sue

potenzialità ma che comunque permette alla Star Fit di comunicare con i clienti appartenenti ad un target più elevato.

2. Realizzazione dei contenuti strategici

A questo punto si arriva al momento in cui si mette in pratica tutto ciò che è stato definito e pianificato durante l'intero processo, vale a dire alla creazione concreta di tutti i contenuti da diffondere nei due canali prescelti. Le fasi precedentemente implementate sono servite soprattutto per avere a disposizione l'occorrente necessario per realizzare dei contenuti che siano di qualità, e cioè in grado di colpire il target giusto al momento giusto, in quanto generano valore agli utenti. Per prima cosa, ho cercato di riorganizzare i profili social in modo da sviluppare una sorta di vetrina che riepilogasse tutta l'essenza della Star Fit in modo tale che chiunque la visitasse aveva modo di sapere come e quando è nata, chi è lo staff, quali sono gli ambienti della struttura e quali sono i corsi che vengono svolti al suo interno, per poi procedere con la pubblicazione e la sponsorizzazione delle diverse promozioni. Perciò:

● REALIZZAZIONE CONTENUTI STRATEGICI

Post Presentazione Staff



star_fit_center_xxl
Star Fit Center

Placed by ccr_mat98 e altri 106

star_fit_center_xxl Il team Star Fit Center al completo! Professionalità, dedizione e competenza sono le parole chiave che contraddistinguono questa grande squadra nel suo lavoro. Uno staff pieno di energia che ti accompagnerà verso un'esperienza unica all'insegna del benessere. 🏋️‍♀️

Cosa aspetti? Vieni a conoscerli ed inizia ora il tuo percorso. 🌟

#starfitcenter #felicitàesserdiversi #portosantepido #fermo #portosangorgio #santepidoamare #palestraportosantepido #palestrafermo #palestraportosangorgio #palestrasantepidoamare #fitness #benessere #starinforma #workout

Post Promozione Abbonamento Open



star_fit_center_xxl

Placed by belcamargo3 e altri 25

star_fit_center_xxl Alle grandissime novità ti aspettano alla Star Fit Center. 🌟

Se sei un amante del divertimento e del lavoro di gruppo ma anche un appassionato dell'allenamento in sala prova il nostro speciale ABBONAMENTO OPEN e ciò di cui hai bisogno! 🏋️‍♀️

Dal 28 agosto al 3 settembre soltanto i primi 30 avranno la possibilità di acquistare l'abbonamento al prezzo irripetibile di €380, da pagare in tre comode rate. 🌟

Che cosa stai aspettando? Vieni a trovarci! 🌟

#starfitcenter #felicitàesserdiversi #portosantepido #fermo #portosangorgio #santepidoamare #palestraportosantepido #palestrafermo #palestraportosangorgio #palestrasantepidoamare #fitness #benessere #starinforma #workout

ABBONAMENTO OPEN

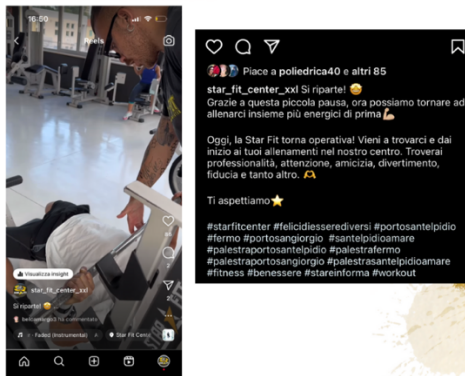
PER LA PRIMA RATA

€380

in 3 rate

SOLO PER I PRIMI 30 ABBONAMENTI

Reel Presentazione Ambienti



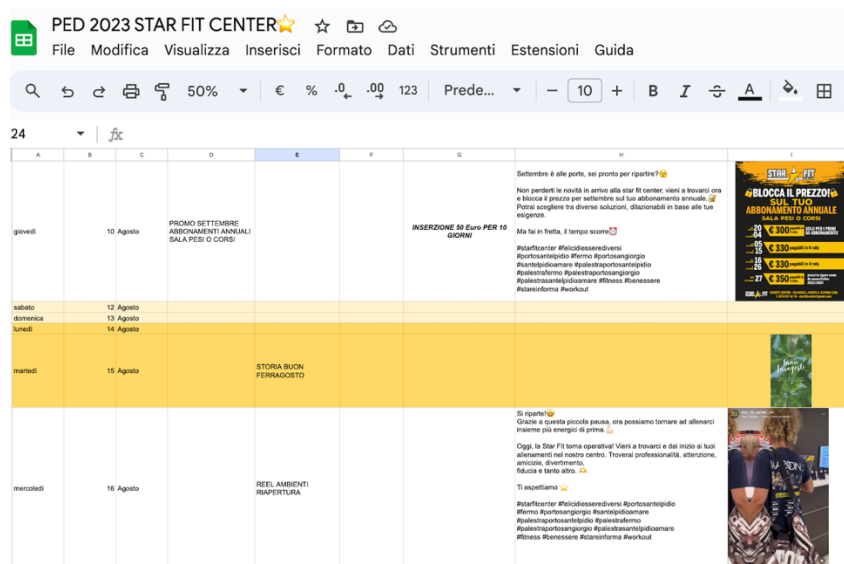
SPONSORIZZAZIONE ABBONAMENTO ANNUALE: Strategia lead generation



Inoltre, nel profilo Instagram sono presenti anche le storie in evidenza, che permettono al visitatore non solo di capire in maniera riassuntiva che cosa fa la Star Fit Center e in che modo, ma può anche consultare i feedback degli utenti che hanno avuto modo di frequentare il centro. In particolare, i feedback sono dei touchpoint molto significativi perché vanno ad influenzare e a guidare le decisioni successive dei nuovi potenziali clienti, quando questi si trovano nella fase “Ask”; perciò, è importante che tali opinioni siano per lo più positive. Gli altri contenuti in evidenza, invece, vanno ad incidere sulla fase della “Consideration”, con l’obiettivo di informare ed aumentare la credibilità. I Post, infine, seguono una logica ben definita e in linea con il posizionamento scelto, in quanto alcuni sono a scopo promozionale, altri invece cercano di fornire maggiori informazioni sulle nuove iniziative intraprese dal centro. Le immagini e i colori dei post riprendono gli ambienti della struttura così da creare una comunicazione visiva più immediata e coinvolgente, in grado di conseguenza di arrivare meglio al cliente/utente.

3. Piano Editoriale

Il Piano Editoriale è uno strumento pensato per la pianificazione e programmazione anticipata dei contenuti da diffondere nei canali social (Pascucci F., Gregori G.L., 2019). Esso consiste in particolar modo nel decidere cosa, quando e dove pubblicare attraverso una suddivisione dei contenuti per data e ora in un foglio Excel. In questo modo, l'attività di content strategy può essere adeguatamente gestita e pertanto ci saranno sicuramente maggiori possibilità di successo.



Giorno	Data	Contenuto	Immagine/Video
giovedì	10 Agosto	PROMO SETTEMBRE ABBONAMENTI ANNUALI SALA PESI O CORSI	INERZIONE 50 Euro PER 10 GIORNI
sabato	12 Agosto		
domenica	13 Agosto		
martedì	15 Agosto	STORIA BUON FERMACOSTO	
mercoledì	16 Agosto	REEL AMBIENTI RIAPERTURA	

d. Assetti organizzativi

La strategia viene implementata anche facendo particolare attenzione agli aspetti di natura organizzativa. Qui, si tratta di decidere se le varie attività pianificate verranno svolte internamente (in house) o esternamente (outsourcing). In particolare, il team della Star Fit Center sarà composto internamente dall'Account Manager, il cui compito sarà quello di gestire i rapporti con gli utenti social, il Social Media Manager per la gestione del marketing e della pubblicità sui canali

social prescelti, e il *Content Creator* e *Copy Writer* per la creazione dei contenuti. Mentre si farà affidamento ad un'agenzia esterna per la stampa e diffusione offline delle locandine promozionali.

4. Misurazione della Performance

Al termine del processo, due sono le necessità che vengono rilevate: *raccogliere* e *analizzare* tutti quei dati che potrebbero essere utili per il raggiungimento dell'obiettivo, definito nelle fasi precedenti. La misurazione della performance è una delle fasi più significative perché grazie ad essa la Star Fit potrà essere in grado di formulare decisioni più corrette e di pianificare, in maniera più consapevole, le attività che stimolano il livello di engagement da parte dei clienti. A tal fine, è possibile utilizzare le cosiddette Key Performance Indicators (KPIs) per valutare se effettivamente e in che misura stiamo raggiungendo l'obiettivo desiderato.

È possibile suddividere le principali web metrics di maggiore interesse nelle quattro fasi del customer journey: Awareness, Considerazione, Conversione e Advocacy. In virtù del fatto che l'obiettivo prefissato era quello di aumentare l'awareness e dunque far conoscere il più possibile tale realtà sportiva, ciò che ci interessa in maniera particolare è andare ad analizzare le Kpi's utili soprattutto per la misurazione del livello di awareness, prendendo in considerazione il periodo che va dal 30 luglio al 31 agosto del seguente anno, mediante l'aiuto di Business Meta Suite, sito online per la gestione dei profili aziendali. Nel momento in cui abbiamo iniziato ad essere più attivi nei social con dei contenuti pensati e realizzati per essere

di qualità, fin da subito è stato possibile notare una crescita continua del **numero di followers** sui profili aziendali della Star Fit, in particolare su Instagram è stato registrato un aumento di quasi il 5% rispetto al mese precedente, con circa 46 nuovi follower, e di pari passo anche la piattaforma Facebook ha registrato un aumento di circa 49 follower, riuscendo dunque ad ottenere un incremento esponenziale dei livelli di **copertura** e di **visite alla pagina**:

Tabella 3.2 – Copertura e Visite nei profili social della Star Fit Center

	COPERTURA	VISITE ALLA PAGINA
Facebook	7,0 mila → +22%	2,5 mila → + 76%
Instagram	19,8 mila → + 2,0 mila %	905 → + 63%

Prendendo in considerazione invece l’inserzione che è stata realizzata, una metrica utile è il **CPM (Cost per mille)**, il quale rappresenta un indicatore di efficienza che permette di capire qual è il costo da sostenere per raggiungere mille persone ed è dato dal rapporto tra il costo della campagna (50€) e il numero totale di impressioni ottenute (59.132), dunque: $€50 \div (59.087 \div 1.000) = 0.84$, ciò significa che mille visualizzazioni dell’inserzione hanno avuto il costo di 0,84 centesimi, sostenendo più o meno un prezzo di €5 al giorno per dieci giorni. Mentre, la Landing Page appositamente creata per l’inserzione, la quale è servita per attuare strategie di lead generation, ha ottenuto:

- 221 *visualizzazioni di pagina*, cioè il numero totale di volte in cui la pagina è stata visualizzata.

- 187 *visite*, ossia il numero di sessioni di navigazione iniziate sulla landing page, considerando che solitamente una sessione dura circa trenta minuti.
- 186 *visitatori unici*, ovvero il numero di persone che hanno visitato la landing page contate solo una volta.

Infine, per capire se il livello di brand awareness si è effettivamente intensificato, è possibile anche andare ad analizzare le **Impression**, le quali esprimono il numero di volte in cui un contenuto viene visualizzato. Gli insight suggeriscono una media di 269 Impression per ogni storia condivisa e di circa 740 nei principali post presenti nel feed. Relativamente alla fase della Considerazione, le metriche utilizzate sono soprattutto quelle che permettono di analizzare il **livello di engagement**, il quale consiste nel misurare il numero di interazioni ottenute con i vari contenuti pubblicati. Altrettanto importante è anche l'**engagement rate**, ovvero il tasso di coinvolgimento del pubblico dato dal rapporto tra il numero totale di interazioni e il numero dei post oggetto di analisi, per poi suddividere il risultato ottenuto con il numero di follower della pagina.

Tabella 3.3 – Engagement e Engagement Rate

	ENGAGEMENT	ENGAGEMENT RATE
Facebook	128 interazioni	5,6%
Instagram	241 interazioni	0,55%

Altra KPI's da analizzare, inerente all'inserzione, è il **CTR (Clik Through Rate)** il quale può essere definito come rapporto tra il numero di clic ricevuti dall'annuncio sponsorizzato e il numero di visualizzazioni totali, espresso in termini percentuali.

È stato rilevato grazie a GetResponse, piattaforma con cui è stata creata la landing page, un CTR pari al 5%, che può essere considerata come una buona percentuale a fronte di 221 visualizzazioni e un totale di 12 click sul link.

Infine, per ciò che concerne le ultime due fasi, ovvero Conversione e Advocacy, prendiamo in considerazione, nel primo caso, il Tasso di Conversione e il CPL (Cost per Lead), mentre nel secondo caso, i Tag e le Menzioni effettuate dagli utenti. In particolare, il tasso di conversione permette di capire se effettivamente attraverso tutto il processo pianificato è stato ottenuto un incremento del numero di clienti e se dunque nell'arco di un mese sono stati sottoscritti un numero maggiore di abbonamenti rispetto ai periodi precedenti. Con l'inserzione del post e attraverso la Landing page creata, sono stati generati 5 nuovi lead, numero abbastanza contenuto, pertanto il cpl risulta essere un po' elevato in quanto pari a 10€ per contatto ottenuto, ma allo stesso tempo sono stati sottoscritti fisicamente *243 nuovi abbonamenti annuali* con *34 nuovi iscritti*, i quali hanno espressamente comunicato di essere venuti a conoscenza della promozione grazie alla sponsorizzazione sui social, di conseguenza il tasso di conversione (Conversioni/visitatori x 100) è pari al 1,30%. Per una maggiore consapevolezza del risultato, è possibile confrontarlo

con il mese di agosto del 2022 dove invece sono stati chiusi soltanto 136 abbonamenti, o ancora con il periodo emergenziale dove dal 25 maggio al 13 settembre 2020 sono stati rilevati 487 abbonamenti.

Tabella 3.4 – Confronto degli abbonamenti sottoscritti con gli anni precedenti

	Agosto 2023	Agosto 2022	Maggio - Settembre 2020
N.Abbonamenti	243	136	487

Infine, in relazione ai tag e alle menzioni, è stato notato sicuramente un maggior coinvolgimento da parte degli utenti nel menzionare il profilo Star Fit, infatti la pagina è stata taggata, nel periodo considerato, su 9 post e 15 stories da parte dei tesserati e non, prevedendo un ulteriore aumento nei mesi avvenire¹.

¹ Vedi Appendice

3.2. Discussione dei risultati

Attraverso lo studio delle due realtà sportive prese in esame in quest'ultimo capitolo, è stato possibile dimostrare la tesi sostenuta nei capitoli iniziali di tale elaborato. In entrambi i casi, prima del covid vi era una situazione di sostanziale equilibrio sia in termini di fatturato che in termini di innovazione tecnologica, la quale stava progredendo con un andamento costante nel tempo. Tuttavia, con l'arrivo del lockdown, si è presentata una situazione di crisi per l'intero settore, che ha comportato delle gravi perdite economiche e di conseguenza ha interrotto lo svolgimento di qualsiasi tipo di iniziativa intrapresa. Nelle interviste effettuate, sia la Conero Wellness che la Star Fit Center hanno dichiarato di aver attuato, a partire dal 2020, un cambiamento sostanziale nella modalità di erogazione del servizio, che sicuramente in futuro si sarebbe verificato ma che il Covid non ha più permesso di rinviare. Pertanto, è stata cavalcata l'onda del cambiamento nel senso che è stato necessario adattarsi alle nuove necessità sorte a seguito della diffusione del virus, le quali non riguardano soltanto la struttura in cui viene svolta l'attività sportiva, dove è stato necessario ampliare gli ambienti o dotarsi di spazi all'aperto nel rispetto delle normative in vigore, ma anche alle nuove abitudini ed esigenze dei clienti, attraverso un potenziamento – nel caso della Conero Wellness – o un integrazione – nel caso della Star Fit Center – delle offerte tecnologiche. Dunque, a seguito della pandemia c'è stato un incremento del grado di digitalizzazione, anche da parte della Star Fit la quale partiva da una situazione inferiore rispetto alla Conero Wellness

dal punto di vista tecnologico, ma anche una maggiore consapevolezza del fatto che ormai gli utenti vivono nel mondo online, utilizzano continuamente smartphone e dispositivi elettronici con lo scopo di informarsi il più possibile prima di prendere decisioni, mantenersi in contatto, comunicare e condividere opinioni con gli altri utenti. Tutto questo viene reso possibile mediante l'accesso alle varie piattaforme social emergenti che oltre ad essere utilizzate dal 59,4% della popolazione odierna, come appunto viene riportato nel Digital Global Overview Report del 2023 presente a pagina 26, ad oggi rappresentano dei veri e propri canali di vendita (Tabella 1.1, pag 39) di cui non è più possibile fare a meno.

I social hanno permesso alla Conero Wellness e alla Star Fit Center di mantenere un contatto con i propri tesserati nonostante l'isolamento obbligato e dunque di sviluppare un rapporto ancora più stabile e duraturo, ma soprattutto di farsi conoscere anche da nuovi utenti che hanno partecipato alle dirette online o si sono iscritti ai gruppi Facebook creati appositamente per l'occasione, in quanto, come già visto in precedenza, durante il lockdown cresce esponenzialmente la propensione al benessere e l'esigenza di mantenersi attivi. Ciò viene dimostrato dal numero di utenti iscritti ai gruppi dei rispettivi centri, ovvero 630 per la Conero Wellness e 340 per la Star Fit Center. Sono stati raggiunti, di conseguenza, elevati livelli di engagement che hanno fatto sì che al termine dell'emergenza e con la riapertura delle strutture, questi utenti, dopo aver provato online parte del servizio erogato, sottoscrivessero un abbonamento vero e proprio. Perciò l'attività digitale

praticata nei social durante il periodo pandemico ha trasformato molti di questi utenti da semplici lead a clienti effettivi.

Questo dimostra la grande utilità delle attività online nell'incrementare le opportunità di crescita e di successo di un'azienda appartenente, ad esempio, al settore del fitness. Per questo, ormai non è più pensabile abbandonare il mondo digitale, perché altrimenti significherebbe scomparire dal mercato e non riuscire più a competere all'interno del settore, in quanto mancherebbe la spinta fornita dal progresso tecnologico. Infatti, è evidente come un centro fitness già improntato verso l'evoluzione tecnologica e le attività di digital marketing, come appunto la Conero Wellness dove già da tempo venivano impiegati applicazioni mobile (App MyWellness) e macchinari all'avanguardia in grado di elevare l'esperienza del cliente, sia riuscito a muoversi con minori difficoltà durante la crisi emergenziale e soprattutto ad ottenere maggiori risultati e margini di crescita rispetto ad un centro come la Star Fit che invece parte da zero. Basti pensare alle dimensioni della Conero, agli innumerevoli servizi offerti, al consistente numero di dipendenti e collaboratori che troviamo al suo interno e di conseguenza anche all'importante numero di iscritti che ospita (Tabella 3.1, pag. 105). La Star Fit Center, al contrario, ha iniziato ad evolversi in questo senso soltanto con l'arrivo del Covid-19, dopo essersi resa effettivamente conto dell'importanza della fidelizzazione. Ma il vero cambiamento è stato evidente soltanto a partire dal momento in cui ho iniziato concretamente ad attuare un processo di pianificazione delle attività strategiche di

digital marketing all'interno della realtà sportiva, provocando a tutti gli effetti un'esplosione di persone desiderose di ottenere maggiori informazioni riguardo il servizio offerto.

Questo dà prova del fatto che il marketing è riuscito a catturare l'attenzione di nuovi potenziali clienti attraverso la diffusione di contenuti di qualità, e questo perché sono stati creati sulla base delle caratteristiche del target obiettivo, analizzate nelle fasi di analisi a monte del processo. Ma non solo: attraverso una partecipazione più attiva della Star Fit nei profili social, anche per ciò che riguarda le attività di Customer Care online, gli utenti hanno iniziato a mostrare una maggiore propensione nell'interagire e menzionare la pagina nelle loro stories o post, contribuendo dunque all'aumento della Brand Awareness del centro. Infatti, nella tabella 3.2 viene mostrato un aumento delle visite del 76% sul profilo Facebook (che ha registrato 49 nuovi followers) e del 63% sul profilo Instagram (che ha registrato 46 nuovi followers).

Tutto questo ha ovviamente influenzato in maniera rilevante l'andamento degli abbonamenti sottoscritti, il quale ha subito nell'arco di un mese, una crescita significativa se messo a confronto con gli anni precedenti. Nella tabella 3.4, infatti, è possibile notare la notevole differenza con agosto 2022, ma soprattutto che nel 2023, in un solo mese siamo riusciti a sottoscrivere, addirittura ad un prezzo superiore, il doppio degli abbonamenti rispetto a quelli conclusi in 4 mesi durante il 2020.

CONCLUSIONI

Questo studio ha cercato di rispondere alla domanda: “Come è cambiato l’approccio e il grado di importanza nei confronti del digital marketing da parte delle società sportive operanti nel settore del fitness, a seguito della diffusione del virus Covid-19?”. Per poter rispondere a tale domanda, è stata condotta un’analisi comparativa avente come oggetto di studio due realtà sportive, completamente opposte, della Regione Marche, le quali sono state sottoposte ad un’intervista che ha permesso di capire la loro evoluzione e conseguente adattamento alle nuove necessità sopravvenute a causa della pandemia, in termini di innovazione tecnologica e attività di digital marketing.

Grazie alle risposte ottenute attraverso le interviste, è stato immediatamente possibile individuare l’ampio divario che sussiste tra i due centri. Infatti, la Conero Wellness, a differenza della Star Fit, ancor prima della pandemia, faceva già uso di alcune tecnologie avanzate in grado di accrescere positivamente l’esperienza dei suoi clienti e già aveva una buona presenza online, la quale è stata ovviamente oggetto di un miglioramento repentino durante l’emergenza. Dunque, la Conero, oltre a rendere ben evidente fin da subito, quali sono i risultati che possono essere raggiunti mediante l’aiuto di una strategia di digital marketing, formulata sulla base delle caratteristiche sia della propria azienda che del target obiettivo, ha anche dimostrato di riuscire a gestire in modo migliore, una situazione di crisi, in cui

L'unico mezzo per mantenere un contatto e continuare ad alimentare la fiducia con i propri clienti, evitando di perderli, è il web e i relativi profili social. Pertanto, non è più possibile mettere in discussione l'importanza di avere una presenza online che sia soddisfacente, e ciò è diventato ancora più esplicito grazie alla pandemia del 2020, la quale ha per certi versi obbligato tutti gli operatori del mercato a rendersi sempre di più conto del fatto che è necessario adeguarsi ai cambiamenti e al progresso tecnologico. La crisi pandemica, quindi, si è trasformata in opportunità di crescita per diverse aziende come anche per la Star Fit Center, la quale ha avuto modo di vedere concretamente i vantaggi che può apportare una strategia di comunicazione digitale adeguatamente pianificata, rispetto a quando i social venivano utilizzati seguendo una logica di mera presenza.

Il risultato a cui è stato possibile giungere, può essere considerato coerente con le aspettative iniziali, ovvero con ciò che viene ampiamente espresso nei primi capitoli dell'elaborato in cui, appunto, viene mostrato, attraverso numerose statistiche e studi, l'aumento del numero di attività sportive che sempre più frequentemente iniziano ad avvicinarsi alle tematiche di digital marketing e a ricercare persone che abbiamo delle competenze adeguate a riguardo, con l'obiettivo di incrementare le possibilità di crescita e di successo della propria azienda. L'elaborato include, inoltre, diversi studi che hanno dimostrato come il virus Covid-19 ha immancabilmente influenzato le modalità e le abitudini di acquisto dei consumatori, i quali divengono più consapevoli, aggiornati ed inflessibili proprio grazie all'aiuto

della grande mole di informazioni derivanti dal web, l'unico mezzo dal quale è possibile attingere durante la pandemia, rendendo ancora più evidente la necessità di digitalizzare l'erogazione dei servizi e i numerosi canali attraverso cui l'azienda comunica ed entra in contatto con l'utente. In tal senso, il marketing e la comunicazione digitale, come viene anche confermato dallo studio Deloitte su 250 CMO (Chief Marketing Officer) italiani, i quali sono stati interrogati sul futuro del loro lavoro e del mercato, oltre ad essere un valido vantaggio competitivo, rappresenta anche una importante necessità per le aziende.

Tuttavia, è importante sottolineare che questo elaborato si concentra soprattutto sui vantaggi e i benefici che possono essere ottenuti attraverso l'applicazione di una strategia di digital marketing, senza però soffermarsi su quelle che invece possono essere le problematiche e gli eventuali limiti. Pertanto, una eventuale indicazione sui possibili sviluppi futuri potrebbe essere quello di realizzare uno studio simile in cui si evidenziano sia le opportunità che le problematiche, le quali si potrebbero riscontrare nell'ambito delle strategie di comunicazione digitale, soprattutto a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie emergenti ancora oggetto di continue sperimentazioni come l'intelligenza artificiale, spesso utile per prevedere le intenzioni di acquisto degli utenti, o la realtà aumentata e virtuale per fornire alle persone un'esperienza ancora più immersiva. Sarebbe interessante capire se gli aspetti positivi superano quelli negativi o viceversa.

APPENDICE

[Presentazione pianificazione strategica Star Fit Center](#)

BIBLIOGRAFIA

- Ashton K., *That 'internet of things' thing*, RFID journal, 2009
- Baoretto A., Noci G., Pini F., *Mobile marketing. Oltre le App... per una vera strategia multicanale*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2011
- Balocco V., *Digital platforms per il 54% delle imprese italiane, siamo ben oltre la media Ue*, 2023
- Berthon P.R., Pitt L. F., Plangger K., Shapiro D., *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: implications for international marketing strategy*, Business Horizons, 2012
- Boscolo P.R., Lico K., *L'emergenza diventa volano per l'intelligenza artificiale*, Mecosan: Management ed economia sanitaria, Franco Angeli, Milano, 2020
- Brambilla M., Diegoli G., *Mobile marketing. Nuove relazioni, nuovi clienti*, Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2016
- Brinker S., *Hacking Marketing: Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative*; John Wiley & Sons, 2016
- Codini A., *Strategie di servitization e valore per il cliente: una proposta metodologica*, XXXIV Convegno Annuale AIDEA, Perugia, 2011
- Cording J., *Come il Covid-19 sta trasformando l'industria del fitness*, 2020
- Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001
- Cova B., Giordano A., Paller M., *Marketing non convenzionale*, Il Sole 24h, Milano, 2007

Cuomo M.T., Metallo G., *Management e Sviluppo d'Impresa*, Giappichelli, Torino, 2007

Davenport T., *Foreword in, Artificial Intelligence for Marketing: Pratical Application*, Wiley, 2017

Deloitte, *Uno sguardo al mercato europeo del fitness*, Report 2019

Ericsson, *Ericsson Mobility Report November 2018*

Frisone M., *Palestre e Piscine al tappeto: i danni salgono a 8,5 miliardi*, Il Sole 24 ore, 2020

Gympass, *L'impatto dell'emergenza Vovid-19 nel mondo del fitness e del benessere*, 2020

Godefroy J., *Raccomandazione dell'attività fisica durante la crisi sanitaria Covid-19. Influencer del fitness su Instagram*, Frontiere nello sport e nella vita attiva, 2020

Gregori G.L., Pascucci F., *Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato "strumenti" e "strategia"*, Milano, Franco Angeli, 2019

He Han-fen, Krishen A. S., *When is enough, enough? Investigating product reviews and information overload from a customer empowerment perspective*, Journal of Business Research, 2019

Home fitness, il 70% delle persone si allena a casa, Il Sole24ore, Milano, 2020

Il digitale in Italia 2023: Mercati, Dinamich, Policy; Confindustria digitale, Anitec-Assinform, NetConsulting cube, 2023

IHRSA, *Rapporto globale IHRSA*, 2017

IHRSA, *Rapporto globale IHRSA*, 2020

Kaplan A. M., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, Business Horizons, 2010

Knies D., *6 Key Factors Behind the Explosive Growth of Connected Fitness (online)*, Essential, 2020

Kotler P., *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, 2017

Kucuk S.U., Krishnamurthy S., *An analysis of consumer power on the Internet*, Technovation, 2007

Lee I., Lee K., *The internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises*, Business Horizons, 2015

Leminen S., Rajahonka M., Westerlund M., Wendelin R., *The future of the Internet of Things: toward heterarchical ecosystems and service business models*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2018

Lemon K. N., Verhoef P. C., *Understanding customer experience through-out the customer journey*, Journal of Marketing, 2016

Lorenzo -Romero C., Constantinides E., Alarcon-del-Amo M., *Web aesthetics effects on user decisions: impact of exposure length on website quality perceptions and buying intentions*, Journal of Internet Commerce, 2013

Mandelli A., *Intelligenza artificiale e marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*, Egea, 2018

Manyika J., Chui M., Bisson P., Woetzel J., Dobbs R., Bughin J., Aharon D., *The Internet of Things: Mapping the value beyond the hype*, McKinsey Global Institute, Rapporto 2015

- Mastrorocco L., *Tendenze nel marketing mobile da tenere d'occhio nel 2023*, MGA Mobile Growth Association, 2022
- Mathieu V., *Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership*, International Journal of Service Industry Management, 2001
- Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M. I., Thomas J. S., Verhoef P.C., *Challenges and opportunities in multichannel customer management*, Journal of Service Research, 2006
- Ng I. C., Wakenshaw S. Y., *The internet-of-things: Review and research direction*, International Journal of Research in Marketing, 2017
- Pentina I., Koh A. C., Le T. T., *Adoption of social networks marketing by SMEs: exploring the role of social influences and experience in technology acceptance*, International Journal of Internet Marketing and Advertising, 2012
- Poggiani A., Pratesi C.A., *Marketing digitale*, McGraw-Hill, Milano, 2016
- Rada A., Szabo A., *L'impatto della pandemia sul settore del fitness – La situazione internazionale generale e un esempio ungherese.*, Volume 44 : numero 4, Society and Economy Institute – Università Corvinus di Budapest, 2022.
- Ricci G., *Sport & fitness Marketing: idee e strategie gestionali per gli operatori sportivi*, Editrice il Campo, Bologna, 1992
- Rizzo N., *Oltre 200 statistiche del settore delle palestre 2021*, 2021a
- Rizzo N., *Tendenze del fitness: raggiungimento degli obiettivi di fitness nel 2021 rispetto al 2020*, 2021b

Rizzo N., *L'impatto del Covid sull'industria del fitness (35+ statistiche e fatti)*, 2021c

Ryan D., Jones C., *Marketing digitale: trarre il massimo vantaggio da email, siti web, dispositivi mobili, social media e PR online*, Milano, Tecniche Nuove, 2013

Rymaszewska A., Helo P., Gunasekaran A., *IoT powered servitization of manufacturing-an exploratory case study*, International Journal of Production Economics, 2017

Rodriguez M., *Le entrate dell'industria del fitness negli Stati Uniti sono diminuite del 58% nel 2020*, 2021

Sehgal P., Bushan K., Maheshwari S., Anas A S., Asha P., *Role of IoT in transformation of marketing: A quantitative study of opportunities and challenges*, ResearchGate, articolo del 2022

Shankar V., Balasubramanian S., *Mobile marketing: a synthesis and prognosis*, Journal of Interactive Marketing, 2009

Shankar V., Kleijnen M., Ramanathan S., Rizley R., Holland S., Morrissey S., *Mobile shopper marketing: key issues, current insights and future research avenues*, Journal of Interactive Marketing, 2016

Sinclair J. K., Vogus C. E., *Adoption of social networking sites: an exploratory adaptive structuration perspective for global organizations*, Information Technology and Management, 2005

Sportelli A., Faè M., *Il succo del web marketing: tutto ciò che gli imprenditori avrebbero dovuto sapere prima di investire online*, Libreria Strategica Edizioni, 2017

State of the Connected Customer, 4th Edition Report, Salesforce, 2020

Stein MA, *The transformation of Fitness Industry*, The New York Times, 2021

Suppatvech C., Godsell J., Day S., *The roles of internet of things technology in enabling servitized business models: A systematic literature review*, Industrial Marketing Management, 2019

Tilson D., Lyytinen K., Soresnse C., *Digital infrastructures: The missing IS research agenda. Research commentary*, Information System Research, 2010

Unione Internazionale delle Telecomunicazioni (Uit), rapporto annuale 2021

USPI, Unione Stampa Periodica Italiana, Febbraio 2023

Van Doorn J., Lemon K. N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P. C., *Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions*, Journal of Service Research, 2010

Vandermerwe S., Rada J., *Servitization of business: adding value by adding services*, European Management Journal, 1988

Venturi D., *Il mondo del Fitness prima e dopo la pandemia*, Fitness trend: lifestyle and club community, 2020

Vieira, ERM – Ferreira , JJ, *Quadro strategico dei fitness club basato sulle dimensioni della qualità: l'approccio della strategia Blue Ocean. Gestione totale della qualità ed eccellenza aziendale*, 2017.

Zopcsák L., *A fitness szektor aktuális helyzete és jövőképe* (La situazione attuale e il futuro del settore del fitness), Università di Debrecen, 2021

SITOGRAFIA

<https://romiagency.com/marketing-dei-servizi-cose-e-perche-e-indispensabile/>

<https://www.ericsson.com/490532/assets/local/mobility->

<report/documents/2019/ericsson-mobility-report-world-economic-forum.pdf>

<https://www.vg7.it/blog/perche-adottare-strategia-digital-marketing-web-to-print/>

<https://www.starbene.it/fitness/palestra/personal-trainer-serve-ancora/>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20200827STO85804/ch>

<e-cos-e-l-intelligenza-artificiale-e-come-viene->

<usata#:~:text=L'intelligenza%20artificiale%20permette%20ai,%2C%20li%20pro>

<cessa%20e%20risponde.>

https://www.eib.org/attachments/lucalli/20220219_econ_eibis_2022_eu_it.pdf

<https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/intelligenza-artificiale->

<nel-marketing-quello-che-i-cmo-devono-sapere/>

<https://notiziario.uspi.it/intelligenza-artificiale-nel-2022-in-italia-crescita-del-32/>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/intelligenza-artificiale->

<crescita-chatgpt>

<https://www.i-scoop.eu/internet-of-things-iot/internet-things-marketing/>

<https://www.anifeurowellness.it/wp-content/uploads/2020/04/Documento-di->

<sintesi-EU.pdf>

<https://www.digitalforbusiness.com/social-media-opportunita-business/>

<https://www.venistar.com/newsroom/gli-impatti-della-digital-revolution-sul-marketing-delle-aziende-come-stanno-cambiando-attivit-strumenti-e-competenze/>

<https://www.vg7.it/blog/perche-adottare-strategia-digital-marketing-web-to-print/>

https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/documento_evento_procedura_commissione/files/000/302/601/FITITALY.pdf

<https://blog.magicline.com/it/effetto-pandemia-sulle-palestre/>

<https://www.lapalestra.it/la-recessione-della-wellness-economy/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/palestre-e-piscine-tappeto-danni-salgono-85-miliardi-ADQCs1y>

<https://www.today.it/benessere/fitness/palestre-chiuse-indagine-international-fitness-observatory.html>

<https://www.perfectgym.com/it/blog/business/industria-del-fitness-statistiche-tendenze>

<https://www.perfectgym.com/en/blog/after-hours/4-reasons-why-boutique-fitness-studio-trend-here-stay>

<https://www.fitnesstrend.com/wellness-economy-un-mercato-da-44-trilioni-di-dollari>

<https://blog.revoo-app.com/fitness-ai-tempi-del-covid-cosa-cambia-in-un-anno>

www.pulsee.it

<https://www.ilsole24ore.com/art/home-fitness-70percento-persone-si-allena-casa-AD37lk7>

<https://hs.gympass.com/hubfs/content/ebooks/impact-covid/IT-Limpatto-dellemergenza-covid-19-nel-mondo-del-fitness-e-del-benessere.pdf>

<https://www.technogym.com/it-IT/mywellness/>