



**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

**Dipartimento di Comunicazione ed Economia**

**Corso di Laurea Magistrale in**

**Pubblicità, Comunicazione Digitale e Creatività d'Impresa**

**A. A. 2025/2026**

**Le strategie di comunicazione per aumentare il valore percepito dei brand motorsport emergenti: una ricerca-azione sul caso Impulse Modena Racing**

**Relatore:**

**Prof. Christian Stocchi**

**Laureanda:**

**Greta Rosa**

**Correlatore:**

**Prof. Marcello Tedeschi**



*«Questa stagione è da infarto tra alti e bassi... Però come sono belli gli alti!»*

– Charles Leclerc, team radio post vittoria del Gran Premio d'Italia 2024

Alla mia perseveranza, che oggi mi porta a sentirmi fiera di me.

## ABSTRACT

Il presente elaborato esplora il dinamico ecosistema del motorsport emergente, un settore caratterizzato da un'elevata spinta all'innovazione ma molto spesso privo di modelli gestionali consolidati e operante con risorse limitate. In questo ecosistema, i team universitari si configurano come vere e proprie startup tecnologiche e laboratori di ricerca, dove una delle sfide principali risiede nella capacità di un'organizzazione intrinsecamente tecno-centrica di tradurre il proprio valore ingegneristico latente in valore percepito dagli stakeholder esterni. La ricerca affronta una criticità strutturale comune a queste realtà: il gap identitario generato da un'egemonia tecnica che trascura la dimensione narrativa e una cronica amnesia organizzativa, alimentata dall'elevato turnover dei membri.

Attraverso una metodologia di ricerca-azione con osservazione partecipante condotta nel biennio 2023-2025 all'interno del team Impulse Modena Racing (IMR) dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, lo studio documenta l'intervento di rebranding e la sistematizzazione dei processi comunicativi in assenza di percorsi predefiniti. La fase diagnostica ha evidenziato un silenzio operativo in cui l'eccellenza ingegneristica faticava a tradursi in valore percepito dagli stakeholder. L'intervento sperimentale ha quindi mirato a "tangibilizzare l'intangibile", strutturando una narrazione transmediale focalizzata sul processo anziché esclusivamente sul prodotto finito.

I risultati ottenuti validano l'efficacia della strategia, mostrando come una comunicazione di brand consapevole possa contribuire positivamente anche in contesti puramente tecnici: l'attività ha portato il team a conquistare il primo posto nella *Pitch Presentation* alla MotoStudent International Competition 2025. Sotto il profilo quantitativo, si è registrato un triplicamento del coinvolgimento dell'audience, con una crescita organica della community del 38%. Significativo è stato anche l'impatto sul business market, con la rete sponsor passata da 29 a 51 partner, evolvendo da un modello transazionale a uno di co-creazione di valore.

A fronte di questi risultati, l'elaborato propone un framework dinamico e circolare che integra il modello di gestione del cambiamento di Lewin e la filosofia Lean Startup (Ries, 2012). Questo modello si propone come strumento codificato per i team emergenti per trasformare il *know-how* individuale in patrimonio collettivo, cristallizzare la cultura d'impresa e costruire una brand equity solida, capace di garantire la sostenibilità del progetto oltre la ciclicità delle competizioni e la scarsità delle risorse.

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO I: Strategie di marketing per team motorsport emergenti: dalla fan experience alla co-creazione di valore</b>	<b>3</b>
1.1. Il panorama del motorsport emergente in Italia	3
1.2. I modelli di motorsport marketing	5
1.2.1. L'ecosistema phygital e la centralità dell'esperienza	6
1.3. Dall'identità al valore: la brand equity nei team emergenti	11
1.3.1. Strategie di promozione e consolidamento del valore percepito	15
1.3.2. La co-creazione di valore e il ruolo dello stakeholder attivo	18
1.4. Il branding dei team emergenti: agilità, creatività e design thinking come risposte all'incertezza operativa	21
<b>CAPITOLO II: Analisi sperimentale e applicativa: il caso studio Impulse Modena Racing</b>	<b>24</b>
2.1. Il team emergente Impulse Modena Racing	26
2.2. Il presupposto: la consapevolezza di team e la cultura organizzativa come limite comunicativo del sistema IMR	28
2.2.1. Audit dell'identità e diagnosi comunicativa	31
2.3. La cultura organizzativa come leva di trasformazione	36
2.3.1. La brand identity di team e la definizione del gap identitario	38
2.3.2. Il posizionamento competitivo	42
2.4. La progettazione della strategia di comunicazione come trasmissione identitaria	44
2.4.1. Il piano editoriale del team	45
2.4.2. Il nuovo prisma di Kapferer	48
2.4.3. Obiettivi SMART e piano editoriale di IMR	52
2.4.4. L'architettura narrativa e il branding nei contenuti social	54
2.5. La nuova metodologia operativa di team: design thinking e lean startup	56
2.6. Le dinamiche di co-creazione con gli stakeholder	60
2.7. La trasmissione del valore identitario di IMR attraverso un touchpoint fisico: l'evento di unveiling	63
2.8. Verso una nuova omeostasi culturale e razionale: i risultati della nuova strategia di comunicazione	66
<b>CAPITOLO III: DALL'ESPERIMENTO ALLA CODIFICA DI UN FRAMEWORK</b>	<b>71</b>
3.1. La sintesi oggettiva dell'intervento sperimentale e dei pivot strategici	71
3.2. Framework di gestione della conoscenza e del valore	73
3.2.1. La macro-area IV: il motore operativo	78

3.3. Adattabilità del modello	81
<b>CAPITOLO IV: CONCLUSIONI</b>	<b>84</b>
4.1. Le prospettive future di Impulse Modena Racing	84
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>87</b>
<b>PAPER E ARTICOLI</b>	<b>88</b>
<b>SITOGRAFIA E ALTRE RISORSE</b>	<b>89</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>91</b>

## INTRODUZIONE

Nel panorama contemporaneo, la comunicazione digitale ha smesso di essere un semplice apparato di supporto per diventare l'architettura stessa su cui i brand costruiscono, trasmettono e proteggono il proprio valore. Nel mondo dello sport, e in particolare nel motorsport, questo paradigma si è evoluto radicalmente e la performance in pista, pur restando il cuore pulsante dell'attività, non è la sola a garantire la sostenibilità di un progetto. La cultura dell'*experience* (Schmitt, 1999; Pine & Gilmore, 1998) impone oggi una narrazione capace di coinvolgere emotivamente fan e stakeholder, trasformando la sfida tecnica in un'identità autentica e memorabile.

Questa sfida diventa cruciale per i cosiddetti team motorsport emergenti, realtà che operano come vere e proprie startup tecnologiche in contesti ad alto tasso di innovazione ma con risorse limitate. In queste organizzazioni si manifesta una criticità strutturale che questo lavoro definisce come “amnesia organizzativa”, a causa dell'elevato turnover dei membri che porta alla dispersione della conoscenza e del valore prodotto ad ogni turnover dei membri, lasciando il team in un costante stato iniziale. In assenza di un modello preesistente, queste realtà tendono a chiudersi in un'egemonia tecno-centrica che vede la sfera della comunicazione posta in secondo piano, generando un paradosso in cui l'eccellenza ingegneristica prodotta in officina e in pista non riesce a tradursi in valore percepito all'esterno.

Partendo da queste premesse, il presente elaborato si propone di indagare il modo in cui una strategia di comunicazione di brand consapevole e iterativa possa agire come il “sistema operativo” dell'organizzazione, capace di tangibilizzare l'intangibile e di innescare processi di co-creazione di valore con l'intero ecosistema. La ricerca sul valore percepito, costruito intrinsecamente soggettivo, intangibile e legato alla sfera psicologica, ha orientato la ricerca verso un approccio metodologico di tipo qualitativo, ritenuto il più idoneo a esplorarne le cause e le dinamiche relazionali sottostanti, combinato con le tecniche di ricerca-azione come osservatore partecipante. Entrando a far parte del team Impulse Modena Racing (IMR), dapprima come membro ordinario della divisione di Management & Comunicazione e successivamente come Division Leader di essa, la ricercatrice ha osservato e partecipato dall'interno alle dinamiche decisionali e ai flussi comunicativi nel biennio 2023-2025. In questa cornice, la curiosità analitica si è integrata al percorso di studi accademici, permettendo di trasformare l'attività quotidiana in un'osservazione critica di fenomeni all'azione, volta ad innescare un cambiamento sistemico all'interno dell'organizzazione. La sperimentazione del

lavoro non risiede esclusivamente nell'analisi dei dati numerici, pur significativi, ma nell'elaborazione critica dei processi creativi e della gestione dei pivot strategici necessari per adattare la teoria del marketing alla realtà dinamica di un box di gara.

Il lavoro si articola in tre capitoli che tracciano un percorso dalla diagnosi alla codifica metodologica. Il primo capitolo esplora il quadro teorico del marketing sportivo e del branding, analizzando come il concetto di valore percepito ed identità archetipale costituiscano le fondamenta per una strategia capace di vincere la resistenza tecno-centrica. Il secondo capitolo documenta il caso studio Impulse Modena Racing, analizzando l'intervento sperimentale di rebranding, l'adozione dell'archetipo dell'“*Esploratore*” e la sistematizzazione dello storytelling del processo. Verranno qui rendicontati i risultati che hanno portato il team al primo posto in classifica nella *milestone* della *Pitch Presentation* alla MotoStudent International Competition ad ottobre 2025.

Il terzo capitolo propone un framework, un modello dinamico e circolare, basato sull'integrazione tra il modello di Lewin (unfreeze, change, freeze) e la filosofia Lean Startup (Ries, 2012). L'obiettivo è fornire uno strumento operativo replicabile che permetta ai team emergenti di trasformare il *know-how* individuale in patrimonio collettivo, consolidando la cultura d'impresa e garantendo la sostenibilità del progetto oltre la ciclicità delle competizioni.

Attraverso questo studio, l'elaborato intende offrire un contributo che sia al contempo scientifico, arricchendo la letteratura sulla gestione degli asset intangibili nei contesti emergenti, e pratico, fornendo una bussola strategica per tutti quei team emergenti che aspirano a trasformare la propria passione tecnica in un'istituzione solida e riconosciuta nel mercato del motorsport.

## **CAPITOLO I: Strategie di marketing per team motorsport emergenti: dalla fan experience alla co-creazione di valore**

### **1.1. Il panorama del motorsport emergente in Italia**

La disciplina del marketing applicata al motorsport, e nello sport in generale, rappresenta oggi un asset strategico determinante, evolvendosi da mero strumento di visibilità a componente strutturale per il consolidamento dell'identità di marca e la gestione delle relazioni con gli stakeholder. In un settore in cui la competizione non si esaurisce sulla pista, ma si estende al piano reputazionale e relazionale, la capacità di accrescere la brand awareness e di generare una percezione di valore solida e coerente diventano i presupposti per la crescita e la sostenibilità dei team.

L'Italia occupa una posizione di primato a livello internazionale in questo scenario, non solo per il prestigio storico dei suoi marchi iconici, ma anche per la vitalità di un bacino di appassionati particolarmente reattivo. Secondo i dati raccolti dal sondaggio condotto da Demos & Pi per *La Repubblica* nel febbraio 2024<sup>1</sup>, il motorsport si conferma stabilmente sul podio degli sport più seguiti nel Paese, nello specifico la Formula 1, interessando una platea di 27-29 milioni di individui. Lo precedono il calcio (53%), che si conferma il più seguito, e il tennis (39%), che ha visto una crescita grazie ai recenti successi di Jannik Sinner. Nonostante l'assenza di risultati paragonabili alle epoche di dominio incontrastato del passato, l'interesse verso il motorsport rimane elevato, a testimonianza del suo ruolo di elemento identitario profondamente radicato nella cultura sportiva italiana, che riconosce nei piloti e nelle scuderie nazionali simboli di eccellenza tecnica e passione.

Parallelamente al professionismo di vertice, il settore è alimentato da un ecosistema ampio e articolato di realtà emergenti, che fungono da incubatori per i talenti del futuro, non solo in ambito sportivo, ma anche ingegneristico, meccanico e manageriale. Questo panorama si articola in tre macro-comparti paralleli tra loro: le due ruote, le quattro ruote e la filiera tecnico-scientifica. Il motociclismo italiano poggia su una base estremamente solida rappresentata dalle migliaia di associazioni affiliate alla Federazione Motociclistica Italiana (FMI), con oltre 1000 Moto Club censiti<sup>2</sup>. Da questo bacino originano i team impegnati nel Campionato Italiano Velocità (CIV) e nelle discipline *off-road*, come il motocross e l'enduro. Analogamente, l'automobilismo si sviluppa attraverso una rete di scuderie professionali di base e campionati

---

<sup>1</sup> Demos & Pi, *Il tifo sportivo in Italia*, rilevazione 2024, sondaggio demoscopico

<sup>2</sup> <https://www.federmoto.it/motoclub/> (elenco Moto Club FMI, 2025)

propedeutici, come la Formula 4. Nel solo distretto della Motor Valley emiliano-romagnola si stimano tra le 180 e le 200 realtà strutturate<sup>3</sup>, alle quali si aggiungono i numerosi team attivi nel karting e nei trofei monomarca riconosciuti annualmente da ACI Sport.

Un segmento peculiare di questo ecosistema è rappresentato dai team accademici, che operano come vere e proprie startup tecnologiche e di marketing. In Italia sono attivi circa 28 team universitari che partecipano alle competizioni della Formula SAE e della MotoStudent International Competition<sup>4</sup>. Queste realtà risultano emblematiche della sfida emergente poiché, pur operando come laboratori di ricerca e formazione avanzata, sono chiamate a gestire budget limitati, relazioni complesse con partner industriali e attività di comunicazione con lo stesso livello di rigore di un team affermato.

L'elevata densità competitiva di questo panorama mette in evidenza una criticità strutturale che rappresenta l'ostacolo iniziale da affrontare. I team emergenti si trovano spesso intrappolati in un circolo vizioso caratterizzato da scarsa notorietà, risorse economiche limitate e assenza di una comunicazione strategicamente strutturata. La difficoltà nel reperire sponsorizzazioni adeguate limita gli investimenti in performance e comunicazione, mentre la bassa visibilità riduce l'attrattiva del team agli occhi di potenziali partner, rafforzando una percezione di amatorialità che tende ad autoalimentarsi. Pertanto, il successo non può essere ricondotto esclusivamente alla performance in pista, ma dipende sempre di più dalla capacità di evolvere in un'entità di valore riconosciuta, credibile e coerente in cui gli stakeholder (dai fan ai partner commerciali) possano riconoscersi e partecipare attivamente. Inoltre, la scarsità di risorse finanziarie impone il superamento dei canali di promozione tradizionali a favore di approcci narrativi ed esperienziali in grado di amplificare la risonanza simbolica del brand sportivo. La sfida, dunque, diventa quella di passare da una gestione puramente tecnica a una visione strategica orientata alla costruzione di valore, ponendo le basi per una crescita sostenibile in termini di campionati, sponsorizzazione e autorevolezza nel settore.

Da questa premessa emerge l'esigenza di analizzare come la costruzione dell'identità di marca e i processi di co-creazione di valore possano rappresentare leve fondamentali per trasformare una realtà emergente in un brand solido, capace di generare coinvolgimento, legittimazione e risonanza nel suo settore.

---

<sup>3</sup> Osservatorio Motor Valley, 2024

<sup>4</sup> Report ANFIA Formula SAE Italy e report di gara MotoStudent International Competition 2025

## 1.2. I modelli di motorsport marketing

A differenza di quanto avviene in settori industriali o di consumo tradizionali, il marketing sportivo si confronta con un “prodotto” intrinsecamente intangibile, imprevedibile e ad alto contenuto emotivo. La performance sportiva, infatti, non può essere pianificata o garantita e il valore percepito dal pubblico non deriva esclusivamente dal risultato agonistico, ma dall'insieme di significati simbolici, relazionali ed esperienziali che il team è in grado di costruire nel tempo. Il motorsport amplifica ulteriormente tali dinamiche perché integra anche una dimensione tecnologica e ingegneristica di elevata complessità, che coinvolge pubblici eterogenei e con aspettative differenti. Questa specificità determina una duplice natura del valore generato, da un lato un valore simbolico ed emozionale prevalentemente rivolto al pubblico dei fan, dall'altro un valore funzionale e reputazionale orientato al mondo industriale e agli sponsor. Di conseguenza, il marketing di un brand motorsport deve configurarsi come un sistema integrato di relazioni, capace di dialogare simultaneamente con interlocutori diversi tra loro. Sergio Cherubini suddivide «il marketing delle società sportive in due grandi sottoclassi: il marketing rivolto ai singoli individui e definibile mass marketing e quello rivolto alle aziende e definibile business marketing» (Cherubini, 1997, 34) la cui articolazione è riportata in Fig. 1.

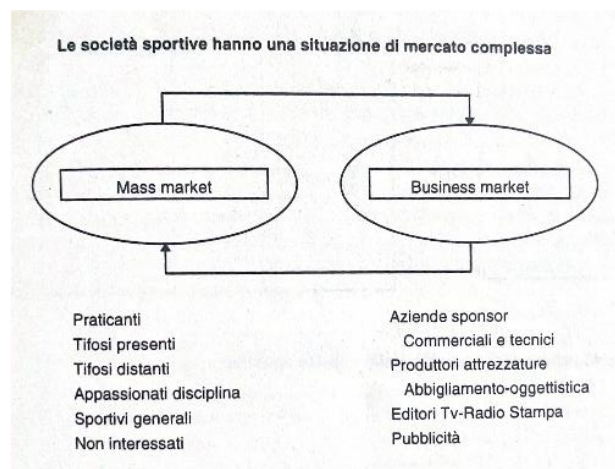


Figura 1. I principali mercati delle società sportive (Fonte: Cherubini, 1997, p. 37)

La distinzione proposta da Cherubini non è solo funzionale alla diversificazione dei messaggi, ma riflette una gerarchia strategica rilevante per le realtà emergenti il cui percorso di crescita non segue necessariamente una traiettoria lineare dal pubblico al mercato industriale. Frequentemente, si sviluppa in senso inverso e il consolidamento di partnership tecniche rappresenta il primo passo per costruire legittimazione e credibilità istituzionale. Questi sono elementi indispensabili per sostenere la performance sportiva e, successivamente, per attrarre

un'audience più ampia di fan appassionati, rendendo il business market una leva strutturale per lo sviluppo del team.

Questa complessità relazionale impone ai team emergenti di superare un approccio frammentato al marketing a favore di una visione sistematica. I diversi modelli di marketing sportivo non devono essere intesi come alternative tra loro, ma come strumenti complementari da attivare in funzione degli obiettivi strategici e delle caratteristiche dell'audience di riferimento. L'evoluzione del contesto competitivo e delle abitudini di consumo degli stakeholder ha progressivamente spostato l'attenzione verso la costruzione di esperienze, relazioni e significati condivisi, in grado di integrare dimensione fisica e digitale e di accompagnare lo stakeholder lungo un percorso di interazione continuo con il brand sportivo. Per i team motorsport emergenti questa transizione risulta cruciale, poiché l'impossibilità di competere sul piano di budget e notorietà rende necessario valorizzare asset intangibili quali il capitale umano, il know-how tecnico, la trasparenza dei processi e la capacità di coinvolgimento. In questo modo, il marketing trascende la sua funzione comunicativa per assumere un ruolo strategico di costruzione del valore, orientato a generare engagement, fiducia e legittimazione del tempo.

### **1.2.1. L'ecosistema phygital e la centralità dell'esperienza**

L'evoluzione del marketing nel contesto sportivo contemporaneo non può prescindere da una profonda riconsiderazione della relazione tra mondo fisico e mondo digitale. La crescente diffusione di tecnologie digitali, l'accesso ubiquo a dispositivi connessi e l'esigenza di mantenere relazioni continue con tifosi e sponsor hanno determinato una progressiva ibridazione delle esperienze, definita in letteratura come *phygital marketing*. Il termine, derivante dal composto di physical e digital, è stato coniato nel 2007 da Chris Weil, ex CEO dell'agenzia marketing australiana Momentum Worldwide, per indicare un approccio orientato alla progettazione di esperienze olistiche e immersive, capaci di superare la dicotomia tradizionale tra interazioni fisiche e virtuali e di favorire una fruizione omnicanale dei contenuti (Sandini, 2023).

Nel settore del motorsport, e sportivo in generale, questa ibridazione si manifesta attraverso molteplici forme. Le competizioni dal vivo non rappresentano più il solo centro dell'esperienza, ma si affiancano a piattaforme digitali che estendono il *journey* oltre il singolo momento dell'evento in circuito, consentendo ai tifosi di interagire, condividere e partecipare anche da

remoto tramite contenuti e servizi digitali. In letteratura si parla di *complementary digital experiences* (CDXs), ovvero touchpoint digitali che arricchiscono e potenziano l'esperienza sportiva di base, generando risposte cognitive, emotive, sociali e comportamentali (Yuksel, 2021). Questi elementi digitali non si limitano a replicare l'esperienza fisica, bensì la estendono in modi che favoriscono continuità, personalizzazione e coinvolgimento narrativo oltre i confini temporali e spaziali dell'evento.

Le ricerche più recenti sottolineano come l'ibridazione fisico-digitale implichi una progettazione strategica di touchpoint omnicanale, integrati e coerenti lungo l'intero percorso di interazione con gli stakeholder. In tal senso, l'omnicanalità non va intesa come la moltiplicazione dei canali di contatto, bensì come la loro gestione coordinata all'interno di un unico ecosistema esperienziale, capace di garantire continuità, riconoscibilità e coerenza valoriale. L'approccio phygital permette di intercettare le nuove aspettative degli stakeholder, traducendosi in un incremento del valore percepito e in una partecipazione attiva che favorisca la stabilità delle relazioni nel tempo.

Parallelamente, la letteratura evidenzia una crescente centralità della *fan experience* come chiave interpretativa della relazione tra brand sportivo e stakeholder. Nel marketing sportivo contemporaneo, l'esperienza non rappresenta più l'esito di singole attività promozionali, ma un costrutto complesso che comprende dimensioni affettive, cognitive e comportamentali che emergono dall'interazione tra individuo e team lungo l'intero *fan-customer journey*. Numerosi studi mostrano come esperienze positive siano correlate non solo alla soddisfazione immediata, ma anche alla generazione di comportamenti di *electronic word-of-mouth* (eWOM) e di engagement digitale. In particolare, la ricerca sperimentale condotta da Wakefield e Bennet (2018)<sup>5</sup> mostra come la qualità dell'esperienza vissuta dai fan influenzi significativamente la propensione alla condivisione di contenuti sui social media, rafforzando il ruolo dell'eWOM come indicatore rilevante della *fan experience*, contribuendo all'amplificazione del messaggio del brand e al rafforzamento della sua presenza digitale. Questo spostamento verso la centralità dell'esperienza implica che il valore di un evento sportivo sia definito anche dal modo in cui lo stakeholder vive e interpreta ogni touchpoint del proprio percorso di coinvolgimento. Prunesti (2020) sottolinea come il sport *fan-customer journey* non si esaurisca nell'arco temporale della gara, ma si articola in una serie di fasi pre e post evento<sup>6</sup> in cui l'integrazione tra touchpoint

---

<sup>5</sup> «Sports fan experience: Electronic word-of-mouth in ephemeral social media». Sport Management Review, vol. 21, fasc. 2, aprile 2018, pp. 147-59

<sup>6</sup> Nello specifico: awareness, considerazione, acquisto, fruizione e loyalty (Prunesti, 2020, 46)

fisici (officina, circuito, eventi in presenza) e digitali (social media, sito web, newsletter) permette di costruire un ecosistema esperienziale coerente e una interazione brand-stakeholder costante. La sfida per i team emergenti risiede nella capacità di presidiare questi punti di contatto attraverso una strategia di *total fan engagement*, in cui ogni interazione diventa un'opportunità per trasformare il supporter da spettatore passivo a partecipante attivo della narrazione del team, anche al di fuori della gara.

In questo contesto, l'experience nello sport presenta caratteristiche distintive rispetto ad altri ambiti di consumo, poiché è intrinsecamente legata alla natura competitiva dell'evento. La dimensione agonistica, l'incertezza del risultato, l'imprevedibilità e le dinamiche di tensione costituiscono elementi centrali nella costruzione dell'esperienza, contribuendo a generare un elevato coinvolgimento emotivo e rafforzare il legame simbolico tra fan, team e valori rappresentati (Prunesti, 2020). La dimensione esperienziale e quella competitiva si configurano quindi come il nucleo narrativo ed emotivo attorno al quale si sviluppano le strategie di coinvolgimento e comunicazione del marketing sportivo. Tali aspetti verranno approfonditi nella parte empirica attraverso l'analisi di specifiche iniziative attuate dal caso studio.

La necessità di tradurre queste dinamiche (ibridazione fisico-digitale e la centralità della fan experience) in azioni concrete evidenzia come, nello scenario attuale, la visibilità dei loghi non è più sufficiente né a garantire il ritorno dell'investimento per gli sponsor, né a soddisfare il bisogno di partecipazione dei tifosi. Ciò sposta il baricentro delle strategie di marketing verso la dimensione esperienziale. Se la fan experience rappresenta l'esito psicologico e relazionale desiderato, il marketing esperienziale ne costituisce il framework operativo, ossia l'insieme di coordinate necessarie per progettare touchpoint che non siano solo informativi ma trasformativi. Secondo Pine e Gilmore (2000), l'economia contemporanea non è più fondata esclusivamente su beni o servizi, ma sulla messa in scena di esperienze per coinvolgere l'individuo: «se le merci sono fungibili, i beni tangibili e i servizi intangibili, le esperienze sono memorabili» (p. 14). Proprio la dimensione della memorabilità spiega il ruolo centrale assunto dal marketing esperienziale negli ultimi anni, poiché gli stakeholder, partecipando attivamente, attribuiscono all'iniziativa un valore che, sebbene immateriale, perdura nel tempo nella loro memoria.

Pine e Gilmore (2000), inoltre, sottolineano la distinzione tra intrattenimento ed esperienza: «inscenare esperienze non significa intrattenere, ma coinvolgere» (p. 34). Nel motorsport, infatti, l'attrattiva del team non deriva unicamente dalla performance di intrattenimento “on

track”, ma anche dal coinvolgimento derivato dalle esperienze e le emozioni vissute “off track”. Sebbene queste iniziative includano inevitabilmente una componente di intrattenimento, la loro efficacia risiede nella capacità di attivare leve appartenenti a più ambiti dell’esperienza contemporaneamente. Pine e Gilmore (2000) individuano due dimensioni fondamentali dell’esperienza, riportati nella Figura 2: il livello di partecipazione degli ospiti (attiva o passiva) e il tipo di connessione ambientale che unisce ospiti ed evento (immersione o assorbimento), dalle quali derivano quattro ambiti, reciprocamente compatibili, di un’esperienza. Gli autori li categorizzano in: Intrattenimento, Educazione, Evasione ed Estetica. Questo approccio trova un’importante integrazione nel framework di Bernd Schmitt (1999), che identifica i *Strategic Experiential Modules* (SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE) volti a stimolare specifiche aree della mente e del corpo del consumatore. Integrando queste due prospettive, l’esperienza nel motorsport si rivela come un ecosistema complesso dove i confini tra fruizione passiva e partecipazione attiva tendono a sfumare. Da un lato, *Intrattenimento* ed *Estetica* pongono l’ospite in una condizione di fruizione passiva, rispettivamente attraverso l’assorbimento passivo di stimoli piacevoli (come la visione di una gara) e l’immersione in un ambiente dall’atmosfera invitante. Questi ambiti si collegano direttamente al modulo SENSE di Schmitt, che punta a colpire i sensi per creare un’immediata differenziazione e valore estetico. Dall’altro, *Educazione* ed *Evasione* sono domini che richiedono una partecipazione attiva dell’ospite, sia a livello cognitivo (apprendimento tecnico o valoriale) che fisico (contribuendo ad un’attività). Tali dinamiche richiamano i moduli THINK e ACT di Schmitt: il primo stimola intelletto e curiosità attraverso il problem-solving tecnico, mentre il secondo mira a influenzare i comportamenti e gli stili di vita, spesso attraverso l’identificazione con modelli di ruolo come i piloti. Infine, l’obiettivo ultimo di tali strategie è il modulo RELATE, ossia la creazione di un senso di appartenenza a una comunità o a una subcultura. Nel motorsport, ciò si traduce nella costruzione di una fanbase di appassionati che si riconoscono nei valori del team.

Si tratta di ambiti reciprocamente compatibili, infatti, nel momento in cui si sta ideando l’architettura dell’evento il brand sportivo si pone tutte le domande delle diverse dimensioni. Questo significa che, a seconda della tipologia e obiettivo dell’iniziativa, gli aspetti di tutti gli ambiti possono coesistere e andare a valorizzarla, rendendola più coinvolgente per gli invitati. Pine e Gilmore (2000) sottolineano che «quando tutti e quattro i domini si trovano nella stessa ambientazione, allora e solo allora lo spazio [comune] diviene un luogo speciale per mettere in scena un’esperienza» (p. 49), capace di tradurre il contatto sporadico in un legame duraturo e carico di risonanza valoriale. La convergenza dei diversi domini dell’esperienza e dei moduli

strategici fin qui esaminati trova una sua necessaria declinazione operativa nella gestione dei momenti di contatto diretto tra il marchio e i suoi stakeholder. La progettazione di iniziative ad alta densità esperienziale può assumere particolare rilevanza anche per team emergenti, configurandosi come una pratica concretamente realizzabile attraverso la combinazione coordinata delle diverse leve analizzate, come avverrà mostrato nel caso studio di Impulse Modena Racing con l'evento di presentazione di un prototipo (unveiling).

La declinazione operativa del marketing esperienziale nel motorsport si concretizza in una pluralità di iniziative, la cui natura cambia radicalmente in base agli obiettivi strategici e al target di riferimento. Un primo ambito riguarda le esperienze immersive, riconducibili prevalentemente al dominio dell'Evasione (e al modulo ACT di Schmitt). Condotto nel backstage della vita del team, attraverso visite in officina o l'uso di simulatori e test drive, l'individuo cessa di essere spettatore per vivere in prima persona le tensioni e le sensazioni del pilota. Diversamente, gli eventi di networking come i *meet & greet*, gli unveiling o le tavole rotonde, si collocano nelle intersezioni tra Intrattenimento ed Educazione (moduli THINK e FEEL). Qui l'obiettivo è duplice: gratificare l'ospite con un evento piacevole e stimolarne l'intelletto attraverso la condivisione di conoscenze tecniche e visioni future. A queste si affiancano le attività di hospitality durante le competizioni, che rappresentano la forma più pura di Intrattenimento e assorbimento passivo dell'evento, e gli stand itineranti o popup temporanei. In quest'ultimo caso, la predominanza della dimensione Estetica (modulo SENSE) serve a catturare l'attenzione in contesti ad alto traffico, fungendo da primo punto di contatto sensoriale con il brand sportivo.

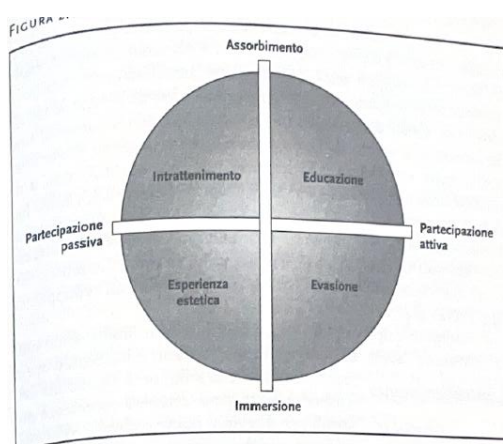


Figura 2. Gli ambiti dell'esperienza (Fonte: Pine e Gilmore, 2000, p. 35)

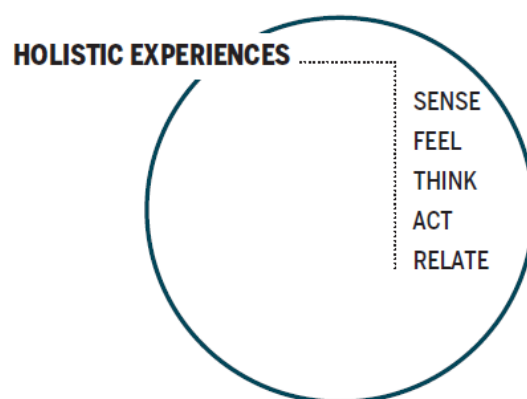


Figura 3. Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications (Fonte: Schmitt, 1999, p. 25)

La progettazione di iniziative di marketing esperienziale assume la funzione di touchpoint strategico, fisico e/o digitale, all'interno del piano di comunicazione di un team motorsport, anche emergente. Tali iniziative rappresentano momenti di interazione ad alta intensità relazionale, capaci di stimolare dimensioni sensoriali, emotive, cognitive, sociali e di arricchire il *funnel* del sponsor/fan journey sin dalle fasi di *awareness*.

### **1.3. Dall'identità al valore: la brand equity nei team emergenti**

Nel panorama competitivo contemporaneo, la comunicazione di un team emergente non può essere intesa come una semplice attività di promozione, ma come la concretizzazione della propria brand identity di team. Per attuare i suddetti modelli e tendenze del motorsport marketing, in primo luogo occorre che il team compia un'operazione di auto-analisi ontologica per definire con chiarezza la propria identità. Come teorizzato da Kapferer (2012), il brand deve prima auto-definirsi per poter proiettare l'immagine di sé all'esterno. In questo modo l'identità di marca diventa la "sorgente" della comunicazione attorno alla quale ruota ogni messaggio, garantendo la coerenza necessaria a trasformare un team emergente in un'entità riconoscibile.

Costruire una strategia di branding solida richiede la capacità di rispondere a una serie di interrogativi che fungono da bussola strategica. La domanda "Chi sono?" rappresenta il DNA etico e operativo, definendo la mission, i valori e la personalità. Segue il "Cosa offro?", che identifica la proposta di valore tecnica e, soprattutto, la Unique Selling Proposition<sup>7</sup> per distinguere il team dai competitor; e il "Per chi?" che delimita il perimetro del target analizzandone non solo i dati demografici, ma anche i bisogni e i desideri che il brand si impegna a trasmettere e soddisfare. A queste si aggiunge la domanda "Perché?", suggerita dal modello del "Golden Circle" di Simon Sinek (2009), che indaga lo scopo che trascende il mero profitto (o risultato sportivo), permettendo un allineamento valoriale con il pubblico. Infine, il "Come?" determina gli strumenti semiotici (visual e verbal identity) attraverso cui l'identità viene percepita.

Per sistematizzare questa complessità, la letteratura offre modelli fondamentali, tra cui spiccano le dimensioni dell'immagine marca di David Aaker (1997). Secondo l'autore, l'immagine di marca non è unidimensionale, ma si articola in quattro prospettive: come prodotto (attributi e

---

<sup>7</sup> Concetto coniato da Rosser Reeves (*Reality in Advertising*. New York: Alfred A. Knopf, 1961) il quale sostiene che la pubblicità efficace deve basarsi su un beneficio esclusivo e differenziante che il concorrente non può vantare.

qualità), come organizzazione (valori istituzionali e cultura), come persona (carattere e personalità) e come simbolo (identità visiva e patrimonio storico). Tuttavia, per un team emergente, la declinazione delle prospettive di Aaker richiede una rilettura critica. La dimensione “marca come simbolo” non può ancora contare su un patrimonio storico consolidato; pertanto, essa deve puntare in primo luogo su una visual identity forte che faciliti il riconoscimento e il ricordo nelle menti degli stakeholder. In secondo luogo, la dimensione della “marca come persona” diventa il vero motore della comunicazione, sopperendo alla mancanza di uno storico con una narrazione orientata alla sfida e all’innovazione, capace di generare quel coinvolgimento emotivo che i soli risultati agonistici non potrebbero ancora garantire. In questo modo, nel contesto emergente il simbolo non celebra ciò che è stato, ma diventa l’emblema di una promessa futura.

A completamento di questa architettura identitaria, il prisma di Kapferer (2012) offre uno strumento d’analisi esaustivo per mappare il rapporto tra l’emittente e il ricevente, rispettivamente ruoli ricoperti dal brand e dal mercato. Come illustrato nella Figura 4, il prisma non è una semplice classificazione, ma un sistema dinamico composto da sei dimensioni interconnesse che operano su due versanti speculari.

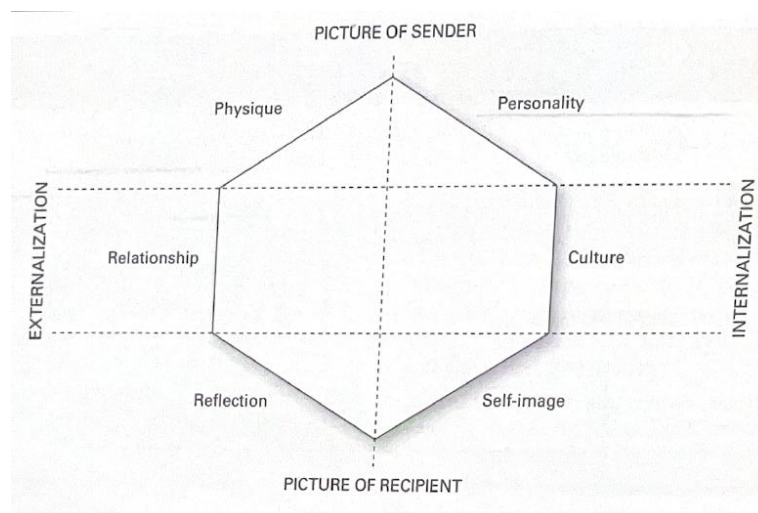


Figura 4. Il Prisma dell’identità di marca. (Fonte: Kapferer, 2012, p.158)

Il lato sinistro del prisma definisce l’esteriorità e la costruzione sociale della marca: gli “elementi fisici”, ovvero gli attributi tangibili e visivi (es. logo, estetica della livrea, abbigliamento di rappresentanza), e la “relazione”, che determina il tipo di scambio umano e la connessione che il brand instaura con i suoi stakeholder. Al centro, la “cultura” funge da nucleo ideologico, rappresentando il sistema di valori e l’origine del team (es. eccellenza ingegneristica legata alla Motor Valley). Invece, il lato destro del prisma si focalizza sull’interiorizzazione del

brand: la “personalità” ne delinea il carattere attraverso lo stile comunicativo, mentre il “riflesso” e la “mentalizzazione” proiettano l’immagine del target ideale e il modo in cui il cliente si sente interagendo con la marca. L’armonia tra queste dimensioni assicura che l’identità, intesa come motore della comunicazione, giri a pieno regime.

È in questo delicato equilibrio che si gioca la partita del valore. È fondamentale distinguere, come sottolinea Kapferer (2012), tra “Brand Identity” e “Brand Image”. La prima rappresenta l’essenza strategica e l’autocoscienza che il brand definisce internamente e proietta verso l’esterno, ponendosi dal lato dell’emittente; la seconda costituisce la sintesi delle percezioni e delle interpretazioni soggettive che il pubblico matura nei confronti del marchio, ponendosi dal lato del ricevente. Solo quando l’identità interna è chiara e proiettata correttamente attraverso il prisma, il team può aspirare a generare valore. Tuttavia, il valore non risiede nell’identità in sé, ma nella sua percezione: se esiste un divario tra ciò che il team comunica di essere e ciò che lo stakeholder percepisce, il valore potenziale si dissolve (Kapferer, 2012). Questa consapevolezza identitaria è dunque la condizione necessaria per affrontare le sfide della percezione.

Se l’identità di marca costituisce la sorgente ontologica e il “DNA del team”, la sua traduzione in termini di valore rappresenta il culmine della strategia di branding. Per un team emergente, non è sufficiente esistere o possedere una configurazione identitaria coerente, ma è necessario che questa venga estratta dalle dimensioni astratte del Prisma di Kapferer per essere cristallizzata in una proposta di valore concreta, spendibile sul mercato e, soprattutto, appetibile per gli stakeholder. In questa fase di transizione il team deve porsi altri due interrogativi: “Qual è il mio valore reale?” e, conseguentemente “Come posso trasmetterlo affinché venga riconosciuto?”. La risposta a queste domande risiede nella comprensione della natura soggettiva del valore. Come dibattuto nella letteratura, il valore non è una proprietà intrinseca del veicolo di gara, della sua tecnologia o del team inteso come organizzazione, bensì il risultato di un processo di percezione. Riprendendo la distinzione di Kapferer (2012) tra emittente e ricevente, il valore non risiede nell’identità (ciò che il team effettivamente è), ma nell’immagine (ciò che lo stakeholder vede e interiorizza). In quest’ottica, il valore percepito si configura come la traduzione positiva della “Brand Image” e si manifesta pienamente solo quando la decodifica dei messaggi veicolati dal team coincida con le aspettative e i bisogni del mercato. Per un team emergente, la sfida comunicativa principale consiste nel minimizzare il cosiddetto “gap identitario”, ovvero lo scollamento tra brand identity e image. Se, ad esempio, un team vanta un’eccellenza ingegneristica di alto livello (identità) ma viene percepito all’esterno come una

realtà amatoriale o disorganizzata (immagine), il valore percepito inevitabilmente crolla, rendendo vani gli sforzi operativi. Quindi, la comunicazione agisce come un ponte capace di trasformare l'identità potenziale in valore reale, percepito e monetizzabile per il mercato.

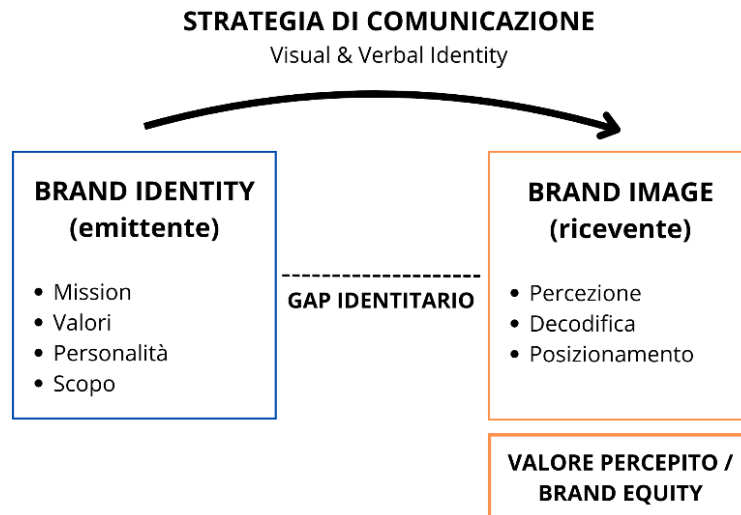


Figura 5. Il processo di traduzione identitaria in valore percepito (Fonte: Kapferer (2012), Aaker (1997)).

Questo concetto di valore si articola principalmente in due dimensioni interconnesse: i valori di brand e la brand equity. Mentre i primi afferiscono alla sfera etica, ai principi e alla mission del team; la brand equity rappresenta la dimensione economica e finanziaria della marca. Seguendo la definizione classica, essa consiste in «un insieme di attività (asset) e passività (liabilities) collegate a una marca, al suo nome e al suo simbolo, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e ai clienti dell'azienda stessa» (Aaker, 1997). Per un team sportivo, generare brand equity significa costruire una reputazione così solida da guidare le scelte degli stakeholder, garantendo un vantaggio competitivo duraturo che trascende il singolo risultato agonistico. Si tratta di un dinamismo che trova la sua massima espressione nel concetto di co-creazione e nel ruolo del partner come stakeholder attivo, temi che verranno approfonditi nel paragrafo 1.3.2.

In tale ambito, Prunesti (2016) fornisce una distinzione fondamentale tra valore economico e valore sociale. Il valore economico si manifesta nelle entrate tangibili derivanti da sponsorizzazioni, diritti d'immagine o vendita di servizi; invece, il valore sociale scaturisce dalla reputazione e dalla capacità di attrazione che la squadra ha saputo costruire nel tempo. Un elemento cardine di questa dimensione sociale è la *corporate social responsibility*, ovvero la capacità del team di connettersi profondamente con il proprio territorio di riferimento (si pensi

al legame con la Motor Valley) e di valorizzare gli stakeholder che vi operano, creando un ecosistema e di mutuo beneficio.

La generazione di valore produce effetti a cascata su tutta la rete degli stakeholder sia sotto il profilo identitario, sia commerciale. Per la squadra garantisce un indirizzo strategico chiaro, riducendo le dispersioni comunicative e rafforzando il senso di appartenenza dei membri, che diventano i primi ambasciatori del brand; mentre, per gli sponsor, offre la sicurezza da affiancare il proprio nome a un'entità che condivide i medesimi principi etici e professionali, o ha valori coerenti a quelli a cui vorrebbe associarsi, trasformando l'investimento economico in un'operazione di co branding valoriale. Per i fan e gli appassionati, genera un senso di orgoglio e identificazione. Anche agli occhi di coloro che non sono ancora sostenitori attivi, un team con un valore chiaro viene riconosciuto come una presenza autorevole e professionale all'interno del campionato. Per i fornitori e i competitor, invece, trasmette un senso di solidità e forza contrattuale. Un'identità forte comunica affidabilità ai partner tecnici e impone rispetto ai competitor, definendo il posizionamento gerarchico del team nel settore.

### **1.3.1. Strategie di promozione e consolidamento del valore percepito**

Una volta definita l'architettura identitaria e identificata la proposta di valore, la sfida per un team emergente si sposta sul piano dell'attivazione strategica. Nel mercato della comunicazione sportiva, caratterizzato da un eccesso di stimoli informativi, promuovere il proprio valore non significa semplicemente incrementare il volume dei contenuti o delle informazioni diffuse, ma gestire un sistema di segnali capace di emergere dal “rumore di fondo” per generare una percezione di valore distintiva e duratura. Come analizzato, il valore è una costruzione soggettiva che scaturisce dalla decodifica operata dal ricevente, e la strategia di comunicazione diventa il “ponte” che guida i processi interpretativi per minimizzare il gap identitario e, al contempo, per massimizzare la brand equity. Per raggiungere questo obiettivo, la promozione del valore richiede una comunicazione transmediale, coerente sul piano semiotico e narrativo.

Il primo ostacolo che un brand emergente deve affrontare è il sopracitato “rumore di fondo”, analizzabile nella sua duplice accezione interna ed esterna. Dal punto di vista esterno, il mercato è saturo di messaggi che competono per l'attenzione limitata del pubblico; dal punto di vista interno, il rumore può essere generato da una comunicazione frammentata che indebolisce l'identità del team. Per contrastare questo ultimo aspetto, la strategia deve puntare sulla coerenza comunicativa, riconducibile al concetto di *cognitive fluency*, ossia la facilità con cui uno stimolo

viene elaborato dal sistema percettivo dell'individuo. La letteratura evidenzia come messaggi e strutture narrative semplici da processare tendano a generare valutazioni più positive, poiché percepite come più familiari e affidabili (Reber et al., 2004). La riduzione dello sforzo cognitivo richiesto al ricevente agisce come un meccanismo euristico che influenza il giudizio di valore, favorendo l'attribuzione di significati positivi anche in assenza di una conoscenza approfondita del brand (Alter e Oppenheimer, 2008). Ne consegue che, se il brand sportivo emergente mantiene coerenti i suoi segnali identitari sin dall'inizio, ridurrà lo sforzo cognitivo dello stakeholder posizionandosi come un'entità organizzata e aumentando il suo valore percepito senza che ciò implichi necessariamente una modifica dell'asset tecnico sottostante.

Questa coerenza comunicativa trova la sua naturale prosecuzione nella narrazione transmediale. Se, come analizzato nel paragrafo 1.2.1, l'ecosistema *phygital* costituisce l'ambiente di interazione, l'approccio di Jenkins (2007) permette di declinare l'identità del brand e la sua narrazione su piattaforme diverse in modo complementare. Per un team emergente, questo coordinamento tra i media diventa uno strumento strategico per affrontare la sfida della "tangibilizzazione dell'intangibile". Spesso, il valore di un team emergente non risiede tanto nel "prodotto finale" (il veicolo di gara, che rappresenta un asset per sua natura temporaneo), quanto nel "processo", inteso come competenze e potenziale innovativo che caratterizzano il lavoro ingegneristico. La letteratura sul marketing dei servizi sottolinea come, in presenza di offerte intangibili, la comunicazione debba rendere percepibili elementi altrimenti invisibili, al fine di ridurre l'incertezza e aumentare il valore percepito (Zeithaml, 1985). Documentare il "dietro le quinte", dalla progettazione CAD ai test in galleria del vento, fino alla gestione costruttiva delle difficoltà, permette di convertire il capitale umano in un asset narrativo. Questo approccio, oltre a rispondere a una logica di trasparenza, consente allo stakeholder di apprezzare la profondità del valore tecnico anche quando i risultati sportivi sono ancora in fase di maturazione, legittimando al contempo il sostegno economico degli sponsor e l'attaccamento emotivo dei fan.

A livello di contenuti, Prunesti (2020) individua le leve su cui dovrebbe poggiare la comunicazione dei brand sportivi al fine di promuovere il proprio valore: tradizione, territorio e traguardi. La tradizione comprende l'insieme di storie, persone, emozioni e competizioni che plasmano l'identità del team, fungendo da patrimonio simbolico condiviso e riconoscibile. Il territorio, invece, rappresenta una dimensione identitaria centrale perché i valori culturali, sociali e produttivi del contesto di appartenenza vengono spesso assorbiti e riflessi dal brand sportivo, contribuendo a definirne il posizionamento. Nel motorsport italiano, il riferimento alla

Motor Valley costituisce un esempio emblematico di come un territorio possa incarnare valori riconosciuti anche a livello internazionale e capaci di rafforzare l'identità dei team che ne fanno parte. Tale connessione geografica e culturale assume una valenza strategica determinante per le realtà emergenti, poiché non potendo attingere a uno storico di successi propri, il team metabolizza l'eredità industriale e tecnica del territorio d'appartenenza, colmando il vuoto lasciato dalla leva della tradizione e legittimandosi agli occhi di partner e investitori. Infine, i traguardi sportivi rappresentano il veicolo principale di engagement per gli stakeholder, in quanto la competizione, con la sua intrinseca incertezza, genera emozioni intense che alimentano il coinvolgimento e la fedeltà dei supporter. Questi elementi, pur risultando apparentemente distanti, trovano la loro sintesi nella passione, che si definisce come la vera forza motrice dello sport. Relativamente alla passione, Cherubini (1997) spiega che ciò che offre un brand sportivo non è semplicemente “spettacolo”, bensì un'esperienza emotiva fondata sull'identificazione, sull'appartenenza e su una forma di “fede” simbolica. Tuttavia, tale passione non va intesa esclusivamente in senso viscerale o irrazionale, perché in un contesto tecnico-sportivo, deriva sia dalla componente agonistica vissuta in pista, sia dalla sfida intellettuale ingegneristica, capace di appassionare tanto quanto un sorpasso all'ultima curva. È in questo contesto che il principio di rendere tangibile l'intangibile raggiunge il suo apice poiché riesce a mostrare questa duplice anima per cui dietro ogni componente meccanico risiede un valore umano, etico e territoriale capace di soddisfare sia mass market, che business market.

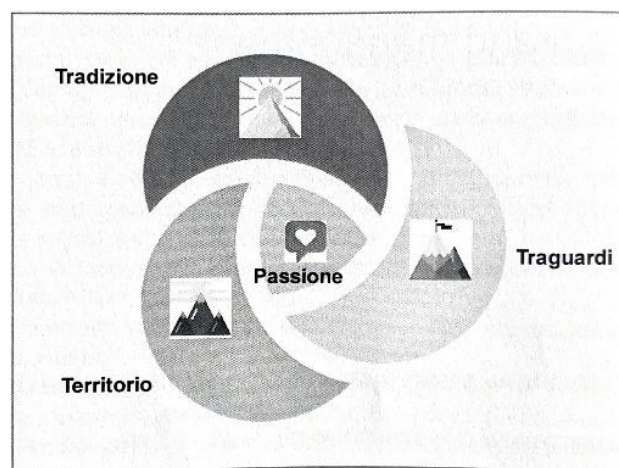


Figura 6. Le quattro leve di comunicazione delle società sportive (Fonte: Prunesti, 2020, p.34)

Affinché questa architettura narrativa e relazionale non rimanga un esercizio teorico, ogni azione di comunicazione deve essere guidata da obiettivi chiaramente definiti e valutabili. L'integrazione del framework degli obiettivi SMART (Doran, 1981) consente di coniugare la dimensione creativa con la misurazione dei risultati. Solo attraverso una definizione chiara degli

obiettivi è possibile verificare se le strategie intraprese stiano effettivamente riducendo il gap identitario e rafforzando la brand equity.

La promozione del valore percepito si configura come un processo circolare che integra narrazione transmediale, marketing esperienziale e rigore strategico. Gestendo il rumore di fondo attraverso la coerenza identitaria e rendendo tangibili le eccellenze invisibili dietro la competizione, un team emergente può trasformare la passione in un valore riconosciuto e monetizzabile, elevando il valore percepito del team e preparando il terreno per la co-creazione attiva di valore con i propri stakeholder.

### **1.3.2. La co-creazione di valore e il ruolo dello stakeholder attivo**

Nel motorsport contemporaneo, il valore del brand sportivo non è più prodotto unilateralmente dall'organizzazione, né può essere ricondotto esclusivamente ai risultati agonistici. Esso emerge da una rete articolata di scambi simbolici, relazionali e operativi che coinvolgono una pluralità di attori, tra cui i fan, sponsor, partner tecnici e istituzioni (Prunesti, 2020). Questo significa che il valore del team si configura come il risultato di un processo di co-creazione, in cui gli stakeholder attivi non si limitano a ricevere passivamente un messaggio, ma partecipano attivamente alla sua costruzione, interpretazione e diffusione. Comprendere come tale dinamica influenzi l'engagement dell'audience significa interrogarsi sulle ragioni profonde che spingono fan e sponsor a scegliere un determinato team, riconoscendone il valore e decidendo di investire emotivamente ed economicamente. Un elemento chiave che attraversa trasversalmente questo processo è la passione che, come già visto, è il denominatore comune delle principali leve della comunicazione sportiva<sup>8</sup>. Questa non rappresenta soltanto una dimensione emotiva, ma un vero e proprio asset strategico capace di sostenere obiettivi di engagement nel breve periodo e di loyalty nel lungo periodo, infatti consente di raggiungere e connettere differenti segmenti di pubblico, dagli appassionati della squadra, che sviluppano una vera e propria “fede” nei confronti del team; agli appassionati dello sport, maggiormente attratti dalla competizione come spettacolo; fino ai praticanti, orientati a vivere in prima persona la disciplina sportiva (Cherubini, 1997).

La centralità della partecipazione attiva degli stakeholder trova una base solida teorica nel contributo di Henry Jenkins (2006), che introduce il concetto di cultura partecipativa all'interno

---

<sup>8</sup> Tradizione, territorio e traguardi (Prunesti, 2020)

della *convergence culture*. Secondo l'autore, il valore dei brand e dei contenuti culturali non si esaurisce nell'atto della produzione, ma si costruisce attraverso le pratiche partecipative delle audience, che contribuiscono alla diffusione, reinterpretazione e legittimazione dei significati<sup>9</sup>. Applicata al contesto sportivo, questa prospettiva implica il superamento di un modello di consumo passivo a favore di una dinamica in cui i fan diventano attori attivi del processo comunicativo producendo contenuti, generando eWOM, partecipando al sense-making collettivo e agendo come amplificatori narrativi del racconto del team. In questo modo, il brand sportivo non comunica semplicemente *a* una community, ma costruisce valore *con* la community. Risulta, tuttavia, riduttivo interpretare la partecipazione esclusivamente in chiave digitale, poiché la co-creazione di valore si manifesta attraverso l'interazione, coinvolgendo anche il piano esperienziale, simbolico e relazionale, come analizzato in precedenza nelle teorie di marketing esperienziale (Pine e Gilmore, 2000). Considerando che lo sport è per sua natura un aggregatore sociale, offre un terreno particolarmente fertile per la costruzione di legami identitari e per il rafforzamento del senso di appartenenza tra la community, che in questo processo assume un ruolo centrale. Quando il valore del team viene riconosciuto si traduce in un ampliamento dell'audience, intesa sia come base di fan, sia come insieme di potenziali sponsor. Secondo Aaker (1997), un elevato valore percepito costituisce una *reason-to-buy* fondamentale, capace di alimentare la fedeltà e incrementare l'engagement rate (Prunesti, 2020), trasformando i fan stessi in amplificatori che attraggono nuova audience. Questo processo innesca un circolo virtuoso in cui una fanbase attiva e coinvolta funge da catalizzatore per nuovi sponsor che vedono nel team emergente un canale appetibile per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici e reputazionali, oltre che commerciali.

Se nel mass market la co-creazione si manifesta attraverso l'identificazione e *brand love*, nel business market essa è mediata da complessi meccanismi di condivisione valoriale. Per le realtà emergenti, questo passaggio è critico poiché, non potendo contare su una brand equity consolidata, il team deve attivare meccanismi di riprova sociale e co-branding associandosi a partner di livello. Questa dinamica è nota in psicologia come "effetto alone" (Thorndike, 1920), un bias cognitivo che porta a giudicare una persona, o un oggetto, basandosi su una singola qualità (positiva o negativa) e estendendo quel giudizio a tutte le altre caratteristiche anche se non correlate. In questo modo, il brand sportivo beneficia dell'immagine riflessa dei propri partner, che a sua volta influenza positivamente il giudizio degli altri stakeholder. Questo significa che la comunicazione del valore non può essere autoreferenziale, ma deve mappare e

---

<sup>9</sup> Cfr. in particolare Jenkins, 2006, capp. 2-4

narrare l'ecosistema di eccellenza in cui il team è inserito, posizionandolo come nodo attivo di una rete di valore superiore. Questa dinamica è supportata dalla *signaling theory* applicata al branding (Erdem e Swait, 1998) secondo cui, in contesti di incertezza e asimmetria informativa, l'alleanza con un brand tecnico di alto profilo agisce come un segnale di qualità, riducendo il rischio percepito e conferendo al brand sportivo un'autorevolezza che non potrebbe acquisire solo con i risultati in pista. Affinché questo trasferimento di valore avvenga, è però necessario che vi sia un "fit" strategico, spiegato in letteratura da Gwinner e colleghi (2003) attraverso due meccanismi centrali: l'*image transfer* e la *congruence theory*. Secondo la *congruence theory* l'efficacia della sponsorizzazione è direttamente proporzionale al livello di "fit" o coerenza percepita tra le identità delle parti. Se i brand sono affini, allora avviene l'*image transfer* e le associazioni mentali legate al team vengono trasferite al brand sponsor (e viceversa) attraverso un processo di associazione semantica. Gwinner e colleghi (2003) identificano due tipologie di congruenza, una basata sulla funzionalità, dove il brand sponsor è utilizzato nell'evento, e una basata sull'immagine, dove i due brand condividono attributi simbolici e simili. La percezione di una connessione logica tra i brand è un fattore determinante, poiché un elevato grado di congruenza facilita l'elaborazione delle informazioni da parte dell'audience, riducendo lo scetticismo e potenziando il trasferimento di affetto e conoscenza. Al contrario, un disallineamento può generare effetti negativi sull'immagine, di uno o entrambi i brand, ostacolando una comunicazione credibile.

Questa visione trova una sintesi nel superamento del modello tradizionale di sponsorizzazione basato esclusivamente sulla visibilità. Come osservato da Meenehan (2001), mentre la pubblicità è spesso percepita come intrusiva, la sponsorizzazione gode di una ricezione più favorevole grazie al meccanismo del *goodwill*. Il pubblico riconosce e apprezza il ruolo del partner nel sostenere l'attività sportiva, generando un effetto di gratitudine che mitiga le difese cognitive tipiche dell'esposizione pubblicitaria. Si transita così verso la prospettiva della co-creazione di valore delineata da Farrelly e colleghi (2005). In questo approccio, la sponsorizzazione evolve in un'alleanza strategica di co-marketing, in cui il valore non è più "acquistato" tramite visibilità, ma fondato su scambi complessi di valore che includono know-how tecnologico, accesso a reti di contatti privilegiate e opportunità di co-branding. È questa prospettiva che consente di interpretare il ruolo degli sponsor tecnici nei team emergenti non solo come una risorsa economica, ma come alleati con cui co-costruire valore in modo congiunto e favorevole per la crescita di entrambe le parti.

Fan, sponsor e partner commerciali, pur essendo interlocutori profondamente diversi, risultano strettamente interconnessi poiché l'uno alimenta l'altro in un ecosistema relazionale in cui la crescita della brand awareness rafforza l'attività del brand sportivo, e le risorse ottenute consentono di migliorare la performance, la comunicazione e le esperienze, chiudendo il cerchio della co-creazione.

#### **1.4. Il branding dei team emergenti: agilità, creatività e design thinking come risposte all'incertezza operativa**

Se la costruzione del valore rappresenta il traguardo strategico, le modalità operative per raggiungerlo in una condizione di asimmetria finanziaria richiedono una riconfigurazione del paradigma comunicativo tradizionale. Mentre i grandi team motorsport consolidati operano con budget milionari che permettono investimenti massicci in media e sponsorizzazioni, i team emergenti si trovano a operare in una condizione di cronica scarsità di risorse. In questo scenario, il branding si svincola dalla dimensione puramente economica per diventare una sfida di ingegno e agilità. Per queste realtà emergenti, il branding non può replicare i modelli lineari e strutturati delle multinazionali, ma combinare approcci flessibili e non convenzionali capaci di costruire progressivamente un modello strategico strutturato e sostenibile.

La prima risposta teorica a questa scarsità è il guerrilla marketing (Levinson, 2007). Questa disciplina, fondata sulla psicologia e sulla comprensione dei processi decisionali, suggerisce che, quando i capitali sono limitati, la moneta di scambio diventa l'energia, l'immaginazione e il tempo. Per un team emergente, questo significa abbandonare la logica della pubblicità tabellare o dei grandi eventi autoreferenziali a favore di azioni capaci di generare risonanza mediatica e partecipazione attiva. Tale approccio permette di trasformare la scarsità di mezzi nel tema centrale dello storytelling. Questo implica l'adozione di una narrazione in cui l'investimento intellettuale e la passione dell'officina diventano gli elementi di aggancio emotivo, capaci di emergere nel panorama comunicativo. Questa prospettiva, inoltre, si collega direttamente alla fan experience discussa nei paragrafi precedenti poiché con questo approccio si coinvolge lo stakeholder in una narrazione all'avanguardia che non ha bisogno di budget elevati per essere memorabile.

Tuttavia, in termini di comunicazione, ogni errore risulta esponenzialmente più costoso per un team emergente. Per fronteggiare questi limiti, Al Ries e Jack Trout (2001) sottolineano l'importanza del posizionamento in contesti di saturazione informativa, spiegando che questo

non riguarda l'intervento sul prodotto, ma sulla mente del potenziale cliente. Per un team motorsport emergente la strategia vincente si rivela quella della focalizzazione su una nicchia specifica, ossia evitare la dispersione di risorse verso un pubblico generalista e puntare sulla specificità della propria identità. In questo modo, si concentrano le poche risorse su messaggi centrati e coerenti, rafforzando l'identità di marca che, come visto con Aaker e Kapferer, è alla base del valore percepito. Tale approccio è supportato anche dalle riflessioni di Bill Baker (2007) che, nel contesto del branding per realtà con budget ristretti, sottolinea l'importanza di un processo guidato da una visione chiara e dalla partecipazione attiva dei membri del team, trasformando i limiti economici in uno stimolo per la differenziazione. In particolare, Baker introduce il concetto di "verità di marca", spiegando che per le piccole organizzazioni, l'autenticità non è solo un valore etico, ma una leva di risparmio economico. Come già affrontato, rimanere fedeli a una verità identitaria profonda permette di evitare dispersioni comunicative e di costruire un posizionamento solido basato su ciò che il team è realmente, anziché esclusivamente su ciò che vorrebbe apparire, garantendo una coerenza che gli stakeholder percepiscono immediatamente come valore.

Le sfide operative, tuttavia, non si esauriscono con l'identificazione di una nicchia. Nello stato emergente di un brand sportivo, l'approccio tradizionale di pianificazione editoriale, spesso rigida e basata su previsioni a lungo termine, fallisce di fronte all'imprevedibilità operativa e delle contingenze tecniche. Per questo motivo, diventa necessario integrare la strategia con una mentalità agile, mutuata dalla filosofia *lean startup* di Eric Ries (2012). Il cuore di questa metodologia risiede nel ciclo di feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento, un processo iterativo volto a trasformare l'incertezza in conoscenza convalidata. Per un team emergente questo significa creare un'iniziativa di branding o un contenuto narrativo, misurare la risposta effettiva degli stakeholder (attraverso metriche di engagement o feedback diretti) e apprendere dei risultati per decidere se perseverare nella strategia o effettuare un cambio di rotta tattico. In questo senso, la velocità di apprendimento diventa il vero vantaggio competitivo di un team motorsport emergente che dispone di scarse risorse economiche. L'approccio di Ries suggerisce che la marca non sia un asset statico, ma la relazione dinamica che intercorre tra l'organizzazione e il suo pubblico, spostando l'attenzione dalla pianificazione a lungo termine alla sperimentazione continua. Questo approccio si sposa perfettamente con il concetto di co-creazione di valore, poiché il brand sportivo emergente viene costruito attraverso cicli continui di sperimentazione e validazione. Infatti, invece di investire le risorse in un'immagine di marca

definita una volta per tutte, il team costruisce un *minimum viable brand*<sup>10</sup> che viene testato e validato attraverso feedback costanti. Questo permette di ricalibrare la strategia ogni volta che i dati suggeriscono un disallineamento, riducendo gli sprechi di risorse e massimizzando l'impatto di ogni singola azione. Anche in questa prospettiva, lo sponsor si conferma non solo un finanziatore, ma un partner di sperimentazione che partecipa attivamente alla definizione del valore del team.

È in questo quadro di incertezza e risorse limitate che si inserisce il design thinking come integrazione finale di questi modelli. Non è inteso solo come metodo creativo, ma come cornice metodologica di resilienza operativa, trattandosi di un processo iterativo di risoluzione dei problemi basato sull'empatia (verso fan e sponsor), la definizione del problema, l'ideazione e il prototipaggio (Brown, 2008). Il design thinking riconosce il team come un'entità in uno stato di sperimentazione, dove ogni iniziativa di comunicazione o evento funge da costruzione iterativa dell'identità. La sfida sperimentale di un team emergente è intrinsecamente fatta di ricalcoli costanti, passi indietro necessari e compromessi operativi tra l'ambizione tecnica e la realtà economica. Kelley (2013) amplia questa prospettiva sottolineando come questo approccio legittimi la sperimentazione e l'errore come componenti essenziali della fase di apprendimento, necessari per allineare la brand identity (interna) con la brand image (esterna). Si tratta di una ricalibrazione strategica in cui il team impara a navigare tra la propria visione ideale e le contingenze operative, trovando nel compromesso creativo la chiave per mantenere la credibilità. Questa mentalità permette di costruire un'identità solida e credibile non “nonostante” le difficoltà, ma grazie alla capacità di adattamento e ricalibrazione costante delle proprie strategie narrative ed esperienziali. Questa prospettiva, che accoglie la complessità e l'iterazione, funge da ponte ideale verso la parte sperimentale della ricerca, dove verranno analizzate le pratiche narrative ed esperienziali messe in atto dal team Impulse Modena Racing per costruire valore in un contesto di scarsità.

---

<sup>10</sup> Ispirato al concetto di *minimum viable product* di Ries (2012)

## **CAPITOLO II: Analisi sperimentale e applicativa: il caso studio Impulse Modena Racing**

Il secondo capitolo di questo elaborato si apre con la definizione del perimetro metodologico entro il quale si è sviluppata l'analisi sperimentale condotta sul team Impulse Modena Racing (IMR). L'indagine adotta la cornice della ricerca-azione, inserendosi in un paradigma epistemologico di tipo costruttivista che non si limita alla mera osservazione dei fenomeni, ma punta all'intervento diretto nel sistema per innescare e analizzare cambiamenti sistemici. Per operare con efficacia all'interno di una realtà complessa come quella di IMR, è stata scelta la tecnica dell'osservazione partecipante prolungata, che ha visto la ricercatrice agire come membro attivo della divisione di Management e Comunicazione per l'intero biennio 2024-2025. Questo posizionamento privilegiato "dall'interno" è stato fondamentale per accedere alla conoscenza tacita del team, permettendo di catturare aneddoti, assunti di base e dinamiche informali che costituiscono il vero nucleo della cultura organizzativa e che non sarebbero emersi attraverso strumenti puramente quantitativi. Questo posizionamento ha richiesto un costante esercizio di riflessività, volto a bilanciare il coinvolgimento operativo con il distacco analitico necessario per garantire l'imparzialità dell'osservazione.

La scientificità del percorso è garantita da una sistematica triangolazione delle fonti, coerente con la metodologia dello studio di caso di Yin, che ha permesso di costruire una catena di prove solida integrando diverse tipologie di evidenze. Nello specifico, la ricerca ha affiancato alle note di campo etnografiche, raccolte durante le sessioni in officina, i test in pista e le riunioni, l'utilizzo di interviste semi-strutturate e focus group, volti a mappare la discrepanza tra l'identità vissuta e l'identità percepita. Le informazioni raccolte sono state incrociate con un audit documentale sistematico degli asset storici e dell'ecosistema digitale del team nel periodo 2017-2023.

La temporalità dell'indagine ha seguito l'intero ciclo di vita del prototipo RT-4E, articolandosi secondo il modello di gestione del cambiamento di Kurt Lewin attraverso le fasi sequenziali di scongelamento (unfreeze), cambiamento (change) e ricongelamento (freeze). I partecipanti alla ricerca sono stati 80 studenti che compongono la struttura organizzativa del team, con un focus analitico specifico rivolto ai 7 rappresentanti del team (Team Leader e Division Leader delle aree tecniche) individuati come i principali detentori della cultura e attori chiave nei processi di *sense-making*. Il perimetro dei partecipanti si è esteso oltre il team, coinvolgendo anche agli stakeholder esterni che compongono l'ecosistema del motorsport emergente, con cui la ricercatrice ha interagito direttamente nella gestione delle partnership e durante i momenti di

networking istituzionale, garantendo così una visione olistica dei processi di comunicazione e posizionamento. L'inclusione di dati ricavati durante gli incontri con sponsor, partner industriali e membri di team competitor in contesti fieristici, e durante la competizione sono risultati utili per validare l'impatto dell'intervento. Queste interazioni hanno permesso di mappare sia l'identità vissuta internamente, sia l'immagine recepita dall'esterno.

Le interviste rivolte ai membri del team sono state strutturate attorno a un protocollo volto a indagare il senso di appartenenza e la consapevolezza del brand. Gli assi portanti delle domande hanno incluso:

- Motivazione e valore, con domande come “Cosa ti spinge a impegnarti quotidianamente nel progetto?” e “Quale valore dai a IMR?”. Le risposte prevalenti tra i membri risultavano legate alla crescita personale professionale, piuttosto che ad un obiettivo di brand collettivo di cui si è portavoce e molte altre risposte erano legate alla passione per i motori;
- Differenziazione, interrogati con domande come “Cosa distingue, secondo te, IMR dagli altri team competitor?”, la maggioranza ha fornito risposte focalizzate su dettagli tecnici e una nicchia, risposte più orientate alla resilienza e dedizione del team;
- Gap comunicativo, in cui, alla richiesta di indicare “Quali credi siano le principali mancanze nella comunicazione attuale del team?”, le risposte si sono concentrate sulla scarsa circolazione interna delle informazioni. Molti membri hanno dichiarato di sentirsi “estranei agli sviluppi degli altri reparti” e hanno notato un grande margine di miglioramento a livello di sinergia tra le divisioni;
- Percezione esterna, indagando “Come pensi che veniamo percepiti al di fuori dell'officina?”, è emerso il timore ricorrente di essere visti come “un semplice gruppo di studenti” o “un progetto amatoriale”, confermando la necessità di un intervento che professionalizzate l'immagine del brand.

Parallelamente, sono stati condotti dei focus group durante le riunioni del “board” (tra il Team Leader e i Division Leader). In questa sede, l'indagine si è spostata su un livello macro, affrontando le criticità legate ai limiti di budget, gli avanzamenti tecnici e le resistenze culturali nei confronti della comunicazione. Dall'analisi dei contenuti è emersa una risposta emblematica che giustifica la diagnosi della presenza di un'egemonia tecno-centrica, considerando che molti membri hanno definito la pagina Instagram come una “frivolezza”, sostenendo che non bisognasse “investire troppo tempo nei contenuti, perché l'unica cosa che conta è lavorare sulla

moto”. Questa posizione rivela come il marketing fosse percepito non come un asset generatore di valore, ma come un disturbo all'attività ingegneristica. L'indagine ha portato alla luce prove concrete di quella che è stata definita “amnesia organizzativa” e della frattura comunicativa interna, che verranno riportate nelle prossime pagine per mostrare come la memoria storica del team apparisse frammentata. Tra le altre posizioni dominanti emerse, spiccavano la chiusura informativa verso il resto dei membri, giustificata dalla necessità di “proteggere i dati tecnici” ho la convinzione che i membri non fossero “abbastanza preparati” e che ciò avrebbe “rallentato i tempi di produzione”. Molti di queste risposte hanno evidenziato una cultura della delega quasi assente, dove il controllo tecnico centralizzato era considerato l'unico modo per garantire la performance, a scapito della crescita identitaria del gruppo.

La ricerca ha esteso il proprio raggio di azione agli stakeholder esterni, attraverso interviste semi-strutturate ai partner tecnici e agli sponsor, volte ad indagare il “perché” della collaborazione, cercando di far emergere ricordi o legami specifici con il progetto. L'osservazione ha evidenziato come l'interessamento reale di circa la metà degli sponsor fosse limitato a domande superficiali, segno di una mancata connessione profonda con il team e di un interesse limitato a vedere il proprio logo sulla carena come un atto di beneficenza aziendale più che come una partnership strategica. Infatti, dalle interviste ai partner tecnici è emerso che tra le ragioni primarie della collaborazione risiedeva spesso in un “senso di dovere verso l'università”, “apprezzamento per l'impegno giovanile” e nell’“investimento nei professionisti del futuro”. Durante i contesti fieristici e i momenti di networking, la ricercatrice ha testato la presentazione del progetto ingegneristico a potenziali stakeholder, monitorando le reazioni e i “punti di tentennamento”. Questo ha permesso di mappare le barriere che impedivano a IMR di essere percepito come un investimento sicuro, nonostante l'eccellenza tecnica dei prototipi. I dati raccolti sono stati sottoposti ad un'analisi tematica, volta a identificare pattern ricorrenti e categorie concettuali che hanno guidato la fase di azione.

In questo contesto, la comunicazione è stata introdotta nel sistema come un reagente dinamico, volto a trasformare l'identità latente del team in una consapevolezza di marca solida e capace di trasmettere il proprio valore verso l'esterno.

## **2.1. Il team emergente Impulse Modena Racing**

L'analisi sperimentale proposta trova il suo terreno d'elezione in Impulse Modena Racing (IMR), un progetto che rappresenta una sintesi avanzata tra ricerca accademica e pragmatismo

industriale. Nato nel 2016 all'interno dell'Università degli Studi di Modena Reggio Emilia, il team si è configurato fin dalle sue origini come un laboratorio di eccellenza dedicato alla sperimentazione tecnologica nel settore della mobilità elettrica ad altre prestazioni. La scelta di collocare il progetto nel cuore pulsante della Motor Valley emiliana non è casuale, ma risponde alla volontà di attingere a una tradizione ingegneristica secolare per declinarla verso le sfide della transizione ecologica e del motorsport sostenibile. In questo senso, IMR non agisce come una semplice associazione studentesca, ma come un centro di alta formazione dove il paradigma del *learning by doing* permette ai futuri professionisti di confrontarsi con la complessità di un progetto industriale reale, partendo da un foglio bianco per arrivare alla produzione di un prototipo da corsa competitivo.

La visione che muove Impulse Modena Racing è proiettata verso la dimostrazione che l'elettrificazione non costituisce un limite alle performance, bensì una nuova frontiera di ingegneria estrema capace di ridefinire gli standard del settore motociclistico. Negli anni il progetto è cresciuto costantemente, trasformandosi in una struttura organizzativa che oggi coinvolge oltre ottanta studenti provenienti da percorsi accademici differenti.

Il team ricalca il modello di una scuderia di motorsport professionistico, coordinata da un Faculty Advisor, un Team Leader e dai coordinatori delle divisioni tecniche e gestionali. Questa suddivisione interna permette una specializzazione verticale delle competenze, pur richiedendo una costante integrazione sistematica. Le divisioni tecniche si occupano di ogni aspetto vitale del veicolo, in particolare si suddividono in: Elettronica e Powertrain, gestisce il cuore propulsivo e l'elettronica di controllo; Strutture, si concentra sulla progettazione del telaio e delle componenti strutturali; Aerodinamica, studia l'efficienza dei flussi d'aria, e Dinamica ottimizza il comportamento del prototipo e la ciclistica. Accanto a queste, la divisione di management e comunicazione opera come un organo di coordinamento strategico che si occupa di ricerca sponsor, gestione finanziaria, logistica, partecipazione a fiere e, in particolare, della gestione dei social e dell'immagine, elemento centrale nel garantire la sostenibilità economica e reputazionale del progetto.

Il banco di prova naturale per l'operato di Impulse Modena Racing è la MotoStudent International Competition, una sfida globale che si svolge a cadenza biennale presso il circuito MotorLand Aragón, in Spagna. Questa competizione non mette alla prova solo la performance in pista, ma anche la solidità dell'intero processo ingegneristico gestionale attraverso due fasi distinte. La prima, denominata MS1, richiede ai team di presentare un progetto ingegneristico

completo del prototipo, comprensivo di economical plan. La seconda fase, MS2, Consiste in una serie di prove dinamiche e meccaniche che culminano nella gara finale, dove le prestazioni tecniche vengono misurate in condizioni di massimo stress competitivo. È in questo scenario internazionale che il team si confronta con le migliori università del mondo.

L'evoluzione tecnologica di IMR è testimoniata dalla successione di quattro prototipi, ognuno dei quali ha segnato un salto qualitativo rispetto al precedente. Il percorso è iniziato con la RT-1E, la moto pioniera che ha permesso al team di validare le architetture elettriche di base e di esordire nel panorama internazionale. A questa è seguita la RT-2E, che ha rappresentato un momento di straordinaria affermazione tecnologica, nell'affinamento della ciclistica e nell'ambito dell'elettronica. Grazie a significativi progressi nello sviluppo del pacco batterie, assemblato attraverso una tecnologia senza saldature, questo prototipo ha ottenuto il prestigioso premio come miglior innovazione tecnologica nella VI edizione della MotoStudent, consolidando la posizione di IMR tra i migliori team europei. Con la RT-3E si è assistito a una trasformazione radicale nel rapporto potenza-peso, grazie a un monitoraggio dati avanzato e una significativa riduzione delle masse. Infine, l'ultimo prototipo, la RT-4E rappresenta il vertice della maturità progettuale e comunicativa del team. Caratterizzata da un'aerodinamica innovativa e dall'uso estensivo del carbonio strutturale lasciato a vista, quest'ultima versione non è solo altamente performante, ma il simbolo di un'identità di team capace di comunicare il valore dell'ingegno e della precisione artigianale che contraddistinguono l'intervento sperimentale analizzato nel presente capitolo.

## **2.2. Il presupposto: la consapevolezza di team e la cultura organizzativa come limite comunicativo del sistema IMR**

Alla luce dell'evoluzione storica e tecnica delineata, l'analisi sperimentale condotta sul team Impulse Modena Racing non può prescindere da una valutazione profonda della sua dimensione antropologica e sociologica. Al fine di decodificare le dinamiche comunicative oggetto di studio, è necessario inquadrare il team non come entità statica, ma come un sistema aperto in costante divenire. In questa prospettiva, IMR si presenta come un sistema caratterizzato da un'elevata permeabilità, capace di ricevere e rielaborare costantemente input provenienti da direzioni, quali l'ambiente accademico, le pressioni del mercato motorsport, le innovazioni dei partner tecnici e le ambizioni individuali dei suoi stessi membri.

Inoltre, la sua natura di team emergente implica che la sua identità non sia definita a priori, bensì che venga co-costruita attraverso le interazioni continue che avvengono all'interno del sistema. Pertanto, adottare un approccio costruttivista permette di osservare come il team, proprio attraverso il proprio agire, cominci ad acquisire percezione di sé. In questa prospettiva, la forma che assume il sistema cambia in funzione del flusso di informazioni (storie, fatti, personaggi, decisioni...), non seguendo processi lineari di causa-effetto, ma emergendo da situazioni contingenti e dalle risorse che rendono plausibili determinate azioni in un dato momento.

Tuttavia, prima dell'intervento sperimentale, questa apertura di sistema non era governata da una struttura interna capace di filtrare e ordinare tali stimoli, esponendo il team a un rischio di dispersione energetica e identitaria. L'osservazione partecipante ha permesso di evidenziare una serie di criticità strutturali legate allo stato di team emergente, ossia una realtà puramente ingegneristica, priva di una cultura organizzativa consapevole. I team emergenti nel motorsport, infatti, nascono con l'obiettivo primario di massimizzare le performance in pista; di conseguenza la loro composizione riflette una predominanza quasi assoluta di profili tecnico-meccanici. Anche IMR, sin dalla sua fondazione, parallelamente agli scopi accademici, ha ereditato una matrice culturale dove, storicamente, la quasi totalità dei membri proviene da un background ingegneristico<sup>11</sup>. Questa genesi ha strutturato una visione dell'organizzazione in cui la performance tecnologica rappresenta l'unico parametro di valore, mentre risultati competitivi costituiscono l'unica misura della qualità del lavoro.

Dall'osservazione è emersa una gerarchia simbolica consolidata, in cui le attività di officina e la progettazione CAD occupavano il vertice dell'importanza organizzativa. In questo scenario, la comunicazione strategica non era contemplata come parte integrante degli obiettivi di team, né come un asset per la creazione di valore. Al contrario, era percepita come “un'interruzione molesta” del lavoro primario. Tale resistenza culturale si manifestava attraverso tre principali criticità sintomatiche. In primo luogo, la riluttanza operativa, in cui la richiesta di partecipazione dei membri tecnici alla creazione di contenuti (video o narrazioni di processo) veniva interpretata come una sottrazione di tempo alla produzione, rivelando un assunto base secondo cui il valore risiede esclusivamente nell'oggetto fisico e non nel racconto del processo che lo genera. In secondo luogo, la marginalizzazione decisionale durante le riunioni collettive in cui,

---

<sup>11</sup> Dato basato sulla stima dei diversi documenti di *Team Plan* prodotti da IMR, che attestano una presenza di profili ingegneristici superiore al 95% della forza lavoro totale.

mentre si discuteva per ore di minuzie tecniche, i temi legati al brand venivano sistematicamente relegati ai margini dell'ordine del giorno o trattati con indifferenza o filtrati attraverso un eccesso di tecnicismo che ne vanificava l'efficacia verso l'esterno. In ultima istanza, la visione strumentale del management, la prova che la divisione di Management & Comunicazione era percepita in modo puramente funzionale, quasi come un organo di approvvigionamento risorse e gestione sponsor, piuttosto che come una funzione strategica di coordinamento.

Un ulteriore elemento di fragilità che ostacolava l'evoluzione del sistema emergente di IMR risiedeva nella sua natura ciclica. Per via della sua componente universitaria, il team vive un turnover biennale massiccio. È stato possibile osservare che, sebbene il ricambio generazionale garantisca energie fresche, il passaggio di consegne generava una stabilità precaria della memoria storica. Il processo di *handover* risultava infatti esclusivamente tecnico-operativo, focalizzandosi sul *know-how* (gestione software, produzione componenti) e ignorando il *know-why* composto dai valori profondi e l'identità del team. Un esempio emblematico di questa situazione è rappresentato da un artefatto fisico presente in officina: un trofeo tagliato nettamente a metà. Molti membri, sia dell'area tecnica che economica, ignoravano che dietro quell'oggetto c'era la storia di un pari merito storico con il team del Politecnico di Milano durante la seconda edizione del Moto Engineering Italy e che, per questa ragione, il trofeo fu diviso materialmente con una smerigliatrice per sancire un legame di sportività tra i due team. La perdita di questo racconto trasforma un simbolo di valore in un semplice trofeo come gli altri, dimostrando come la mancanza di trasmissione culturale privi il team del proprio background valoriale. Era quindi evidente che, sebbene durante le presentazioni per i nuovi membri venissero introdotte la storia e le specifiche tecniche, mancava una reale trasmissione della cultura d'impresa di IMR. Questa situazione produceva una vera e propria "amnesia organizzativa" in cui ogni nuovo ciclo di membri entrava nel team senza essere propriamente introdotto al background valoriale di IMR.

Questa carenza nel trasferimento del DNA del team non restava confinata una dimensione narrativa, ma si traduceva in una criticità operativa immediata rappresentata dalla mancanza di un orizzonte valoriale comune che impediva la costruzione di un clima di fiducia reciproca. Infatti, strettamente correlata a questa "amnesia organizzativa", l'osservazione ha rilevato una frattura comunicativa interna per cui, mentre i Division Leader apparivano coordinati tra loro con una visione d'insieme, i membri operativi lavoravano in "silos" isolati. Poiché i nuovi membri non venivano pienamente introdotti al *background* e alla *vision* del progetto, leader

faticavano a percepirli come parte integrante consapevole del sistema. Tale dinamica era alimentata da un clima di chiusura da parte dei leader, i quali, per timore di rallentamenti o errori da parte dei membri meno esperti (“non c'è abbastanza tempo per insegnare tutto”), preferivano non delegare molte delle attività. Il risultato era un paradosso organizzativo in cui molti membri dichiaravano di non essere totalmente aggiornati sugli sviluppi delle altre divisioni, limitandosi a eseguire il proprio compito tecnico. La combinazione di questi aspetti aveva causato la formazione di sottogruppi con diversi gradi di coinvolgimento e consapevolezza del senso di team, influenzando il modo di operare della divisione e la corsa verso l'obiettivo. Le divisioni si trovavano così ad operare con un raggio visivo limitato alla propria area tecnica, incapaci di cogliere il sistema nel suo complesso e di accogliere stimoli esterni in modo strategico.

Questa mancanza di fiducia e di coinvolgimento verticale ha confermato la necessità di un intervento che non fosse solo comunicativo verso l'esterno, ma anche identitario verso l'interno. Infatti, sebbene il sistema aperto di Impulse Modena Racing sia stato capace di evolvere tecnicamente grazie ai continui input ingegneristici, tale crescita non è stata accompagnata da uno sviluppo parallelo dell'identità organizzativa. L'egemonia tecno-centrica e l'“amnesia” culturale le barriere culturali identificate hanno alimentato uno squilibrio interno che ha reso i confini identitari fluidi e difficili da cristallizzare. Senza una “bussola” culturale capace di ordinare gli sforzi e le risorse verso una direzione comune, il team era rimasto un aggregato di talenti individuali privi di una visione d'insieme strategica. Questa incoerenza di fondo ha reso necessaria una diagnosi oggettiva dello stato dell'arte comunicativo, per mappare il divario tra il valore reale del team e la sua percezione esterna.

### **2.2.1. Audit dell'identità e diagnosi comunicativa**

Le fragilità analizzate nel paragrafo precedente non restavano circoscritte alle dinamiche interne, ma se riflettevano sul posizionamento esterno del brand. La comunicazione, lungi dall'essere un processo strategico, appariva come il riflesso fedele delle dissonanze organizzative descritte. Al fine di passare dall'osservazione empirica alla progettazione consapevole, è stata condotta un'analisi sistematica degli asset comunicativi di IMR nel periodo precedente all'intervento sperimentale (2017-2023). Seguendo la metodologia dello studio di caso (Yin, 2003), l'audit ha utilizzato fonti multiple di evidenza per far emergere le criticità

strutturali del brand e mappare il *gap* tra il potenziale inespresso del team e la sua reale percezione esterna.

L'analisi preliminare dell'ecosistema digitale ha rivelato che, sebbene il team disponesse di un ventaglio articolato di presenza nelle piattaforme (Instagram, LinkedIn, YouTube e sito web), l'assetto complessivo soffriva una bassa transmedialità (Jenkins, 2007), risultando in una costellazione di canali che non dialogavano tra loro. La pagina web<sup>12</sup>, che dovrebbe fungere da *hub* principale, risultava poco aggiornata: le informazioni tecniche e i risultati agonistici erano fermi al prototipo RT-2E e con un archivio fotografico risalente al 2019-2020. Questo trasmetteva un'immagine di stasi operativa e rendeva il sito un archivio statico piuttosto che uno strumento di dialogo. LinkedIn veniva utilizzato in modo meramente istituzionale, limitandosi a ringraziamenti formali verso gli sponsor, senza esplorare le potenzialità di *networking* professionale strategico. Mentre YouTube, originariamente avviato per documentare la storia del team e raccontare la complessità tecnica, appariva come un "cantiere aperto" e successivamente abbandonato, sintomo di una narrazione che si esaurisce non appena cala l'entusiasmo individuale del singolo gestore. Instagram, invece, si è identificato come il canale principale su cui si è concentrata e sviluppata la comunicazione del brand. Per questa ragione è diventato il fulcro centrale dell'attività di audit comunicativo. L'analisi della presenza digitale rivela, quantitativamente e semioticamente, un andamento altalenante che funge da sintomo di una gestione frammentata. I dati sulla produzione di contenuti mostrano una fluttuazione importante: il picco di attività nel 2021 (64 post) è stato seguito da un declino costante (46 post nel 2022 e appena 19 nel 2023<sup>13</sup>). Questo decremento produttivo ha coinciso con la fase di transizione verso il prototipo successivo, evidenziando come, in assenza di una strategia codificata, la comunicazione venisse sacrificata non appena la pressione tecnica aumentava. Oltre a rappresentare la prova tangibile dell'impatto del *turnover* biennale poiché l'assenza di una struttura comunicativa studiata e standardizzata ha fatto sì che la brand equity dipendesse dalla sensibilità individuale del responsabile *pro-tempore*, impedendo la stratificazione di una memoria di marca solida e duratura.

Sotto il profilo semiotico, IMR ha sofferto un "silenzio operativo". Sebbene la personalità che si percepiva fosse quella di un gruppo di studenti seri, lo storytelling è risultato quasi assente. La focalizzazione quasi esclusiva sulla moto in pista, sebbene efficace per mostrare la

---

<sup>12</sup> <https://impulsemodenaracing.it/>

<sup>13</sup> Nello specifico si fa riferimento ad un totale di 53 pubblicazioni nel 2017; 51 nel 2018; 40 nel 2019 e 108 nel 2020, complice anche la pandemia da COVID-19

credibilità tecnica, ha tralasciato la lezione di Zeithaml (1985) sulla tangibilizzazione del processo. Infatti, incentrare la comunicazione sul prodotto finito riduce il valore del team all'oggetto fisico, portando in secondo piano l'ingegno, il sacrificio e il processo che ne costituiscono la vera essenza. La creazione di reel affidati esclusivamente a tracce musicali senza una voce narrante, invece di essere vincenti per enfatizzare la moto e rafforzare il sentiment, ottenevano l'effetto opposto poiché senza un voiceover, un copy o un'architettura di post che stimolasse la passione verso il team, questo format perdeva il suo impatto, privando il brand sportivo della sua componente umana ed emozionale, la quale non trovava abbastanza spazio tra il resto dei contenuti pubblicati. Ne è un esempio emblematico il reel del 4 novembre 2022 e del 3 maggio 2023 che, pur vantando una buona qualità estetica, risultavano privi di una voce narrante e di un contesto. Senza il supporto di pubblicazioni precedenti che narrassero il processo, copy generici come "Quanto è bella la RT 2.1E?" fallivano nel generare coinvolgimento.

Tuttavia, le criticità più profonde sono emerse nelle dimensioni razionali e psicologiche della "Personalità" e della "Relazione". Il tono di voce comunicava ad intermittenza come un gruppo di studenti e come un team di corse, con un tono descrittivo e distante. A questo si aggiungeva la mancanza di uno storytelling coinvolgente che rendeva difficile empatizzare con il team dall'esterno. La dimensione della "Relazione" instaurata con il pubblico e i partner risultava debole, poiché la divisione di Management e Comunicazione, percepita come approvvigionamento, produceva contenuti per gli sponsor che si riducevano a ringraziamenti generici, basati su grafiche poco distintive o foto di gruppo statiche di fronte ai loghi aziendali (come nel post del 5 settembre 2023), che non esplicitano il valore dello scambio di ricerca e innovazione. La promessa di valore era limitata alla visibilità del logo sulla carena e sull'abbigliamento di rappresentanza, una modalità di sponsorizzazione tradizionale che non innesca tutti i potenziali vantaggi dell'effetto alone (Thorndike, 1920). Il risultato era che le collaborazioni non erano comunicate con una narrazione che esplicitasse il valore dello scambio di ricerca e innovazione, ma ridotte a un mero finanziatore. Anche le poche attività di coinvolgimento e contatto organizzate con gli stakeholder sono stati trattati come una formalità istituzionale, privati di un'architettura o una strategia per generare valore a lungo termine. I contenuti digitali mostravano esclusivamente una fotografia del prototipo, escludendo i volti di studenti, professori e sponsor, rendendo la presentazione della moto quasi un fatto privato piuttosto che un asset collettivo. Significativa anche l'assenza di traccia digitale di momenti di

networking, come una cena aziendale organizzata con gli sponsor della quale non rimane memoria storica documentata.

Sotto il profilo della “Cultura”, il legame con la Motor Valley e l’Università rimaneva un riferimento geografico sottinteso, attraverso la partecipazione ad eventi del territorio. La cultura di team sembrava limitata ai confini dell’officina, senza riuscire a proiettare quel senso di appartenenza a un distretto d’eccellenza che avrebbe potuto fungere da segnale di qualità per gli stakeholder esterni. Parallelamente, il “Riflesso” dell’utente e l’“Auto-immagine” dello stakeholder, risultavano deboli e generici. Interviste informali con gli sponsor hanno rivelato come molti di essi si sentissero poco informati, percependo il loro coinvolgimento solo durante le rare visite fisiche in officina o in occasione di confronto per necessità di supporto durante la produzione. Senza aggiornamenti periodici o una newsletter dedicata, i sostenitori si percepivano più come osservatori di progetto universitario lodevole ma amatoriale.

L’audit condotto ha evidenziato una profonda incoerenza tra i livelli della cultura organizzativa presentati da Gagliardi (1986): se i *valori dichiarati* aspiravano a professionalità e innovazione, gli *assunti di base* relegavano la loro comunicazione ad attività secondarie che non esaltava i valori, provocando una distorsione negli *artefatti*, ossia post generici, grafiche incoerenti tra loro e la mancanza di uno storico documentale.

In un sistema privo di una cultura della memoria o di *modus operandi* codificato, ogni turnover ha costretto la nuova gestione a reinventare molti aspetti dell’identità del team sulla base delle proprie percezioni. Dall’audit è evidente che la comunicazione non è stata un processo di squadra, ma una competenza legata al singolo: se il responsabile era attivo, il brand viveva; mentre se il singolo era assorbito dalla tecnica, allora il brand spariva.

La sintesi diagnostica è stata sistematizzata attraverso una matrice SWOT, che ha permesso di fotografare lo stato dell’arte della comunicazione di Impulse Modena Racing prima dell’intervento sperimentale, evidenziando le risorse latenti su cui fare leva e le criticità strutturali da neutralizzare. L’analisi dei punti di forza interni rivelano che IMR, nonostante la frammentazione comunicativa, possedeva asset di valore, seppur gestiti in modo asistemico. Il primo e più evidente risiedeva nell’oggetto stesso della narrazione, ossia il prototipo che, per le sue caratteristiche di innovazione e performance, rappresentava il soggetto di appeal mediatico, capace di generare interesse intrinseco. A ciò si aggiungeva la preesistenza di “costrutti culturali latenti”, come per esempio l’elemento visivo del fulmine, il colore giallo Modena, uniti a una cultura di dedizione e perseveranza, costituivano una base identitaria

grezza ma autentica su cui poter costruire. Un ulteriore punto di forza era rappresentato dallo storico del team che, seppur breve, vantava già successi in gara e prototipi precedenti, fornendo una profondità storica spesso trascurata a causa del turnover. Infine, la presenza sulla carena di sponsor che conferivano al team un'autorevolezza riflessa che attendeva solo di essere attivata strategicamente.

Sul versante opposto, le debolezze strutturali apparivano radicate e complesse. La criticità principale era la debolezza intrinseca dell'identità di marca, vittima della già citata "amnesia organizzativa" biennale e della mancanza di codifica. Questa fragilità era amplificata da un budget estremamente limitato, che rendeva impossibile investire in campagne di *advertising* sui social media o in allestimenti fieristici di impatto, relegando il team a una presenza spesso minimale e poco attrattiva durante gli eventi di settore. A livello di risorse umane, si registrava una cronica carenza di profili provenienti da dipartimenti di comunicazione o marketing, con una conseguente difficoltà nel presidiare le attività di branding con competenze specifiche. Questa lacuna si rifletteva in una gestione passiva e debole delle sponsorizzazioni e nella difficoltà di gestire la ciclicità della competizione, poiché la natura biennale della MotoStudent creava lunghi periodi di "silenzio operativo" tra una gara e l'altra, che il team non riusciva a riempire narrativamente, disperdendo l'attenzione della *community*.

Volgendo lo sguardo all'ambiente esterno, emergevano chiare opportunità che la nuova strategia avrebbe potuto cogliere. Paradossalmente, la stessa natura biennale della competizione, seppur una debolezza nella gestione dei flussi, al tempo stesso rappresentava un'opportunità narrativa poiché la lunga attesa permetteva di spostare il focus dalla sola performance in pista al "viaggio" ingegneristico per ottenerla. C'era l'occasione di valorizzare l'immenso lavoro artigianale e di progettazione che avviene dietro le quinte, trasformando il processo produttivo in contenuto di valore. Inoltre, l'ecosistema territoriale offriva un terreno fertile e le fiere di settore rappresentavano palcoscenici ideali per l'awareness e il networking, così come la presenza di *creator*, designer e fotografi locali offrivano la possibilità di instaurare collaborazioni artistiche per elevare la qualità dei contenuti. Infine, la presenza di sponsor già noti apriva la strada a potenziali attività di co-creazione di valore; mentre, la vicinanza con i dipartimenti umanistici di UNIMORE rappresentava un bacino inutilizzato da cui attingere nuove risorse per la divisione comunicativa.

Tuttavia, lo scenario era presidiato da minacce significative. La principale era di natura culturale interna poiché l'egemonia tecno-centrica del team, composto prevalentemente da ingegneri

focalizzati sulla performance, tendeva a ostacolare la creatività, relegando la comunicazione a un ruolo marginale. Inoltre, era presente il rischio della segretezza industriale, necessaria per molti dei processi e componenti innovativi che, seppur narrativamente interessanti, non potevano essere divulgati, limitando il potenziale di *storytelling* in tempo reale. Infine, seppur il livello generale non fosse professionistico e si percepissero difficoltà analoghe, la minaccia competitiva era elevata poiché alcuni dei team avversari nel campionato MotoStudent mostravano divisioni di Management e Comunicazione più strutturate o meglio finanziate o più collaborative che riuscivano a proiettare un'immagine di professionalità che poteva oscurare gli sforzi di IMR.

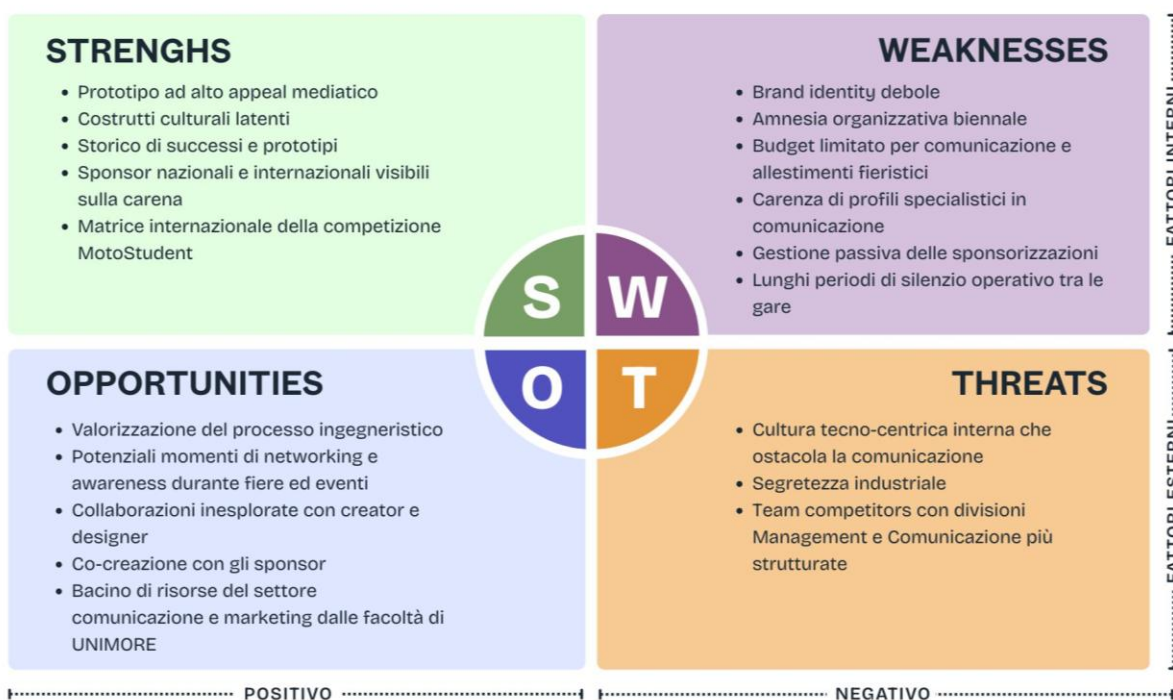


Figura 7. Sintesi dell'analisi SWOT di Impulse Modena Racing

### 2.3. La cultura organizzativa come leva di trasformazione

A fronte delle evidenze emerse nell'audit comunicativo e dall'osservazione partecipante delle dinamiche del sistema IMR, è stato introdotto un intervento sperimentale che non si è limitato a una correzione estetica dei canali digitali, ma che si è posto l'obiettivo di agire sulla struttura profonda dell'organizzazione. Per operare efficacemente su un sistema aperto e in continua evoluzione come quello di IMR, è stato fondamentale identificare nella cultura organizzativa la leva primaria di una trasformazione sistematica.

Riprendendo la prospettiva di Gagliardi (1986), la cultura non deve essere interpretata come un elemento accessorio, bensì come l'essenza stessa del sistema che orienta le percezioni e comportamenti dei singoli membri. Il disallineamento riscontrato tra gli assunti di base (tecnocentrici) e i valori dichiarati di eccellenza del brand creava una situazione per cui, mentre il team aspirava formalmente ad una posizione di rilievo, la prassi quotidiana rimaneva ancorata a una visione puramente meccanicistica. La comunicazione era vissuta come un'un'interferenza rispetto al “lavoro vero” dell'officina. La mancanza di consapevolezza di questa cultura debole mostrava il team come un sistema privo di un modello condiviso, composto da un aggregato di talenti individuali e potenzialità inesplorate incapaci di produrre un'eco identitario coerente verso l'esterno.

L'intervento sperimentale ha mirato a risolvere questa frizione attraverso un processo di riallineamento ontologico. L'obiettivo è stato quello di immettere nel sistema una strategia comunicativa volta a trasmettere il valore del team, vincendo il raggio visivo esclusivamente ingegneristico. Se la cultura organizzativa è il “sistema operativo” che regola i flussi del sistema aperto, allora l'intervento è consistito in un aggiornamento del sistema preesistente. Riconoscere IMR come un sistema costruttivista, che si scopre ed evolve solo attraverso le interazioni continue con i propri stakeholder, ha permesso di rendere il sistema capace di filtrare e ordinare gli stimoli interni ed esterni in modo strategico.

È importante sottolineare che, in questo sistema di questo tipo, ogni cambiamento introdotto non viene assorbito istantaneamente, ma inizialmente genera una fase di squilibrio tra le forze preesistenti. Per interpretare questo processo di trasformazione, è stato fatto riferimento al modello di gestione del cambiamento di Kurt Lewin (1985), che articola l'evoluzione organizzativa in tre fasi sequenziali: lo scongelamento (*unfreeze*), il cambiamento concreto (*change*) e il ricongelamento (*refreeze*). L'intervento sperimentale è stato quindi concepito come un processo graduale di legittimazione, in cui i tempi di penetrazione della nuova cultura sono apparsi inizialmente lunghi e quasi impercettibili, riflettendo la necessità del sistema di testare la compatibilità della nuova visione con gli assunti tecnici consolidati. La prima fase è consistita nel mettere in discussione lo *status quo* tecno-centrico di IMR. La “scossa” pratica è arrivata dall'introduzione del piano editoriale come uno strumento metodologico rigoroso. Presentare in questo contesto la comunicazione come una disciplina dotata di una propria scientificità, basata su obiettivi, storytelling strategico e analisi dei dati, ha permesso di scardinare il pregiudizio secondo cui la gestione dei canali digitali fosse un passatempo creativo o un'attività marginale. Spiegare il “perché” dietro ogni inquadratura o determinate parole usate

nei copy ha avviato un processo verso l'elevazione della comunicazione al rango delle altre discipline ingegneristiche presenti in officina. Tuttavia, il passaggio alla fase di cambiamento ha generato inevitabili resistenze. Inizialmente, l'introduzione dell'obbligo di documentazione video è stata accolta con scetticismo, manifestandosi in una scarsa adesione dei membri tecnici alle sessioni di ripresa e in ritardi nella consegna dei materiali tecnici necessari per produrre determinati contenuti. In questa fase di squilibrio, il valore della narrazione veniva ancora percepito come una sottrazione di tempo alla produzione fisica del prototipo. La legittimazione definitiva della nuova cultura comunicativa è stata favorita da un fattore esogeno determinante rappresentato dal nuovo regolamento della VIII edizione della MotoStudent International Competition (2024-2025). La competizione ha infatti introdotto una specifica valutazione legata alla Pitch Presentation, che consisteva nella produzione di una serie di video tecnici e rappresentativi del progetto del team, il cui punteggio incideva per circa il 13% sul risultato totale dell'insieme dei documenti che concorrono all'assegnazione del premio MS1, che corrisponde alla miglior progetto ingegneristico, in termini di studio, innovazione e relativa presentazione. Questo vincolo regolamentare ha trasformato la comunicazione da opzione a necessità competitiva. La svolta decisiva, che ha segnato il passaggio verso la fase di ricongelamento, è stato il primo posto in classifica ottenuto nella categoria della *Pitch Presentation* nell'ultima edizione di ottobre 2025. Il successo ottenuto proprio da produzione di questa serie di video ha mostrato al team che la qualità del lavoro della divisione di Management e Comunicazione influisce direttamente sul successo del progetto ingegneristico. Solo attraverso la saturazione progressiva di queste nuove pratiche quotidiane, il sistema ha iniziato a muoversi verso un nuovo equilibrio, dimostrando che proprio grazie all'immissione di elementi perturbatori è possibile modellare, esplorare e rigenerare la forma dell'organizzazione.

### **2.3.1. La brand identity di team e la definizione del gap identitario**

Il passaggio dalla fase di audit alla progettazione dell'intervento sperimentale ha richiesto una comprensione profonda del legame che intercorre tra la dimensione interna e quella esterna dell'organizzazione. In un sistema complesso come quello di Impulse Modena Racing, la cultura organizzativa non può essere intesa come un elemento statico o un accessorio gestionale, ma dovrebbe essere analizzata come il motore di un ciclo coerente che plasma, in prima istanza, la brand identity. Quest'ultima rappresenta l'autopercezione del team, ossia il modo in cui

l'organizzazione vede sé stessa e definisce i propri tratti distintivi. Solo attraverso una solidificazione dell'identità interna è possibile determinare una brand image efficace, capace di proiettare all'esterno un'immagine che sia quanto più sovrapposta ai valori realmente vissuti dai membri.

In virtù di questo presupposto, l'intervento sperimentale si è posto l'obiettivo di ricostruire la memoria di impresa, impostando un modello culturale coerente che fungesse da fondamento per ogni successiva azione comunicativa. Il contesto di IMR presentava una sfida metodologica peculiare, definita come una cronica amnesia organizzativa, causata dal quasi rischio di dispersione del capitale intellettuale e valoriale dopo ogni turnover. Tuttavia, l'ipotesi alla base della ricerca è che il sistema conservi conoscenza e “impronte” che restano depositate nel DNA del team. Per far emergere questo patrimonio sommerso, si è scelto di adottare una metodologia basata sull'osservazione partecipante prolungata, durata due anni, trasformando l'officina in un campo etnografico. La raccolta dei dati è avvenuta attraverso l'immersione quotidiana e attiva nelle dinamiche del gruppo e il contatto diretto con i membri storici, permettendo di accedere alla cosiddetta “conoscenza tacita”, ovvero quell'insieme di regole non scritte, aneddoti, immagini e *inside jokes* che costituiscono il vero collante sociale di IMR.

Attraverso questa osservazione prolungata, è stato possibile rilevare dinamiche altrimenti invisibili a un'analisi puramente quantitativa. In particolare, è emerso un disallineamento significativo nel grado di coinvolgimento dei membri tra le diverse divisioni tecniche. Si è osservato come alcuni sottogruppi vedessero la partecipazione attiva di una ristretta cerchia di individui, i quali detenevano sia la conoscenza tecnica che quella tacita; mentre la restante parte dei membri rimaneva in una posizione marginale nella dinamica di team. Questo fenomeno di polarizzazione creava una frattura tra chi possedeva una visione d'insieme del progetto, captandone bene principi e valori, e chi viveva l'esperienza in modo frammentario, limitandosi all'esecuzione di compiti tecnici. Tale dinamica era alimentata dalla natura facoltativa della partecipazione al team, ma soprattutto dalla mancanza di un sistema strutturato di narrazione interna che permettesse il passaggio di testimone anche del senso profondo dell'appartenenza. Identificata questa criticità, il primo step operativo dell'intervento è consistito in un'azione di sensibilizzazione rivolta ai Division Leader. Durante riunioni collegiali, l'osservazione ha fornito le prove empiriche per condividere l'assunto di come la produttività del team non fosse legata esclusivamente alla competenza tecnica, ma anche alla qualità della cultura organizzativa. Si è mostrato come il racconto dello storico e la condivisione delle dinamiche identitarie permettono di trasformare un collaboratore occasionale in un membro consapevole.

In questa prospettiva, l'intervento ha mirato a far percepire la cultura come una chiave, affinché ogni nuovo ingresso nel sistema non fosse un momento di dispersione, ma un'opportunità di accrescimento del patrimonio identitario. Concretamente, i Division Leader hanno iniziato a integrare i loro discorsi tecnici con aneddoti esperienziali, raccontando la loro esperienza, gli sbagli e le soluzioni che loro stessi avevano vissuto nel team, arricchendo i membri non solo di nozioni, ma della cultura di Impulse Modena Racing. Tutto ciò, si è effettivamente tradotto in un maggiore coinvolgimento, presenza in officina, proattività e qualità del lavoro svolto.

Il secondo step ha riguardato la mappatura formale degli elementi identitari osservati. Secondo Yin (2003), la validità di una ricerca qualitativa risiede nella capacità di costruire una catena di prove attraverso la triangolazione delle fonti raccolte durante l'osservazione partecipante avvenuta nel corso di due anni di attività nel team, cogliendo informazioni sia in momenti di intensa pressione sia di entusiasmo, dove l'identità è emersa con ancor maggior forza. Per tradurre le osservazioni etnografiche in una strategia concreta, è stato necessario individuare i nodi semantici che definiscono il team, estratti secondo un principio di maieutica dell'esperienza vissuta<sup>14</sup>. Attraverso la sistematizzazione delle conversazioni e dei comportamenti, sono stati individuati tre cluster fondamentali che definiscono il cuore identitario di Impulse Modena Racing:

- a) Cluster della perseveranza e della passione. Se la tecnica definisce la testa del team, questo cluster ne rappresenta l'anima. È emerso attraverso il racconto e il vissuto degli episodi più duri e di quelli gratificanti, dove ricorrevano espressioni legate alle “nottate in officina”, al “sacrificio” condiviso, alla “fatica” e alla “passione” viscerale. In questi contesti, la parola *officina* trascendeva dalla sua funzione di luogo fisico per diventare uno spazio di appartenenza e identità. Per IMR la moto non è un semplice output accademico, ma un catalizzatore di emozioni. Questo nodo semantico evidenzia il superamento della praticità ingegneristica, trasformando il membro del team in un “artigiano tecnologico”.
- b) Cluster dell'innovazione. Questo nodo semantico si articola intorno a parole chiave come “futuro”, “pionieri”, “laboratorio” e “sfida elettrica”. Esso posiziona il team su una frontiera tecnologica all'avanguardia. L'osservazione ha mostrato come il team si ponga come obiettivo principale quello di scoprire nuove frontiere.

---

<sup>14</sup> La definizione dei cluster si è basata su: interviste, conversazioni informali, termini ricorrenti, comportamento osservati durante le riunioni, i lavori in officina, le sessioni di test notturne, le conversazioni con i visitatori delle fiere e le fasi critiche della vita del team

c) Cluster della professionalità. Uno dei più densamente popolati, questo cluster rappresenta il cuore dell'auto-percezione del team. Dai dati qualitativi raccolti è emersa la volontà di superare la dimensione "accademica" a favore di una visione quasi aziendale del lavoro. Le parole che si sono ripetute con maggiore frequenza facevano riferimento alla precisione, al rigore e al raggiungimento di un livello superiore di performance. I membri del team, soprattutto quelli da più di un anno, non si descrivevano come ragazzi che stanno imparando, ma come giovani professionisti che operano su un prototipo innovativo. L'uso di termini come "ottimizzazione dei processi" e "design for assembly" indica che internamente IMR vive la propria attività come una sfida contro sé stessi e di alto livello. Tuttavia, questo cluster è abitato da una profonda tensione data dall'incertezza latente manifestata dal timore che la giovane età, il budget limitato e il contesto universitario, possano portare gli stakeholder esterni a considerare IMR come un team precario e amatoriale.

In effetti, il problema centrale riscontrato riguardava il divario tra l'identità latente (passione e competenza) e l'immagine manifestata (spesso confusa o silente all'esterno). Allo stesso tempo, infatti, l'idea degli stakeholder esterni appariva spesso limitata alla sfera dell'autorialità accademica, percependo il team come un gruppo di studenti dedito a un impegno circoscritto agli studi, senza coglierne propriamente la portata industriale e agonistica. Nelle fiere di settore, è emerso come il semplice richiamo alla natura di "team emergente/universitario" innescasse un immediato calo di interesse o, nel migliore dei casi, una reazione paternalistica legata alla reputazione aziendale (il "supporto ai giovani e alla ricerca") o a puri sgravi fiscali.

L'analisi dei cluster ha permesso di riordinare il caos informativo iniziale in una struttura identitaria solida e coerente, che potesse diventare una "bussola" per il lavoro di ogni membro. La mappa ottenuta non ha creato un'identità artificiale o di marketing, ma ha operato secondo un principio di maieutica, estraendo e dando una forma razionale a elementi autentici, già presenti nel sistema ma, fino a quel momento, puramente intuitivi e privi di una formalizzazione documentale e visiva. In questo modo, la comunicazione non è intervenuta come semplice megafono identitario, ma come lo strumento correttivo del divario tra identità e immagine. La formalizzazione di questi cluster ha permesso al team di avviare il suo processo di transizione in cui la brand identity è passata da un concetto astratto a uno strumento di gestione operativa. La necessità di provvedere all'architettura di una comunicazione strutturata e pensata ha permesso di agire su due fronti simultanei: internamente, come un acceleratore di consapevolezza, favorendo la coesione e la produttività, ed eliminando i silos informativi e

dando un senso comune allo sforzo tecnico; esternamente, fornendo le basi per sanare il divario comunicativo rilevato nell'audit precedente e trasmettere un racconto del team coerente con la sua reale essenza.

### **2.3.2. Il posizionamento competitivo**

La formalizzazione dei cluster identitari interni e la rilevazione del *gap* tra l'identità vissuta e l'immagine percepita hanno reso necessaria una sistematizzazione grafica del posizionamento di Impulse Modena Racing rispetto al panorama agonistico internazionale. Al fine di visualizzare graficamente questo posizionamento, è stata elaborata una mappa percettiva basata sulle evidenze emerse da un benchmarking qualitativo condotto sull'account Instagram di una selezione strategica dei principali team della MotoStudent, presi in esame come riferimento paradigmatico delle diverse filosofie di comunicazione per definire gli "estremi" del perimetro della comunicazione di questo settore emergente. La mappatura ha preso in esame i team italiani Unibo Motorsport e Polimi Factory, il team olandese Twente e il portoghese TL Moto, individuando approcci che spaziano dal rigore accademico alla spontaneità digitale, analizzandoli attraverso parametri oggettivi quali la tipologia del linguaggio (densità di tecnicismi), la qualità estetica degli asset digitali, la capacità di narrare il capitale umano rispetto alla performance del prototipo e il focus narrativo (risultato finale o processo).

Nello specifico, Unibo Motorsport si configura come il principale esponente del posizionamento istituzionale e formale. La loro strategia ha un focus prevalentemente sul dato tecnico, sui risultati, sulle partnership di alto livello e sulla solidità della propria tradizione universitaria. Questo approccio, pur conferendo una grande autorevolezza, tende a mantenere una distanza emotiva dall'utente, ricalcando i canoni di una comunicazione aziendale classica che spesso trascura la componente avventurosa della sfida studentesca. Parallelamente, il team Twente è risultato caratterizzato dalla ricerca della perfezione estetica e dalla tecnologica del prodotto, producendo contenuti di altissima qualità visiva che, però, rischiano di apparire asettici e privi di una narrazione umana capace di coinvolgere. Il team Polimi Factory rappresenta uno dei benchmark più evoluti per quanto concerne la professionalizzazione umanizzata poiché pone le persone al centro della narrazione, utilizzando video parlanti o linguaggio diretto che abbate la distanza con la community. Sul fronte internazionale, il team TL Moto incarna l'agilità comunicativa e la freschezza di un team giovane. Attraverso un sapiente utilizzo dell'instagram marketing e il racconto del dietro le quinte durante le fiere e le

sessioni in officina, il team riesce a trasmettere un'immagine simpatica accessibile. Tuttavia, la loro comunicazione risente di una frammentazione visiva dovuta all'eterogeneità estetica dei prototipi prodotti, che rende difficile la cristallizzazione di un'identità di marca forte e immediatamente riconoscibile nel tempo.

La mappa percettiva sintetizza graficamente queste tensioni incrociando due variabili strategiche, individuate come i principali driver di scelta e percezione per il pubblico e gli sponsor. L'asse orizzontale definisce la natura del focus comunicativo, misurando lo scostamento tra il dato tecnico del prodotto e il racconto del processo umano; invece, l'asse verticale indaga lo stile narrativo adottato, distinguendo tra il rigore istituzionale e l'audacia emozionale. Si introduce un'ulteriore variabile, rappresentata dalla grandezza dei cerchi, permettendo di mostrare la densità di team con gli stili comunicativi rappresentati dai team capolista. Come si evince dalla Fig.8, la mappatura evidenzia un panorama competitivo prevalentemente saturo nel quadrante legato allo stile industriale al rigore tecnico. In questo scenario, il posizionamento di Impulse Modena Racing si deve collocare in uno spazio non ancora presidiato che combina in un equilibrio quasi perfetto il focus sul processo e sul prodotto. IMR adotta consapevolmente l'archetipo dell'“Esploratore”, un team che non si limita a descrivere la moto e a competere, ma che affronta il cambiamento tecnologico della transizione elettrica con l'entusiasmo degli studenti e il rigore degli ingegneri, coinvolgendo lo stakeholder dentro il processo. Questo posizionamento permette a Impulse Modena Racing ehm di presentarsi come un brand capace di unire professionalità al coinvolgimento emotivo, puntando a ridurre l'asimmetria di valore rilevata in fase di audit e trasformando la propria identità in un asset reputazionale unico e non replicabile dai competitor.

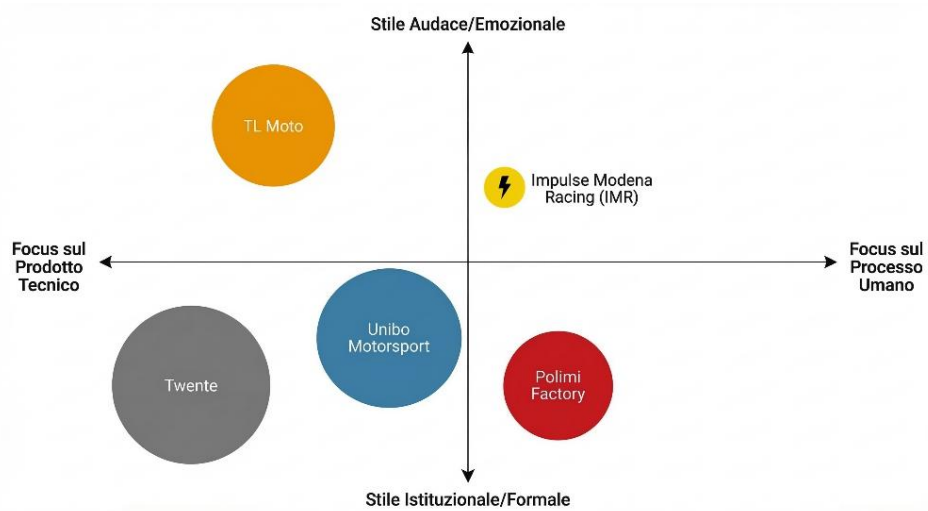


Figura 8. Mappa percettiva della comunicazione dei team MotoStudent attraverso i team di riferimento paradigmatico

## 2.4. La progettazione della strategia di comunicazione come trasmissione identitaria

Conclusa la fase di ricostruzione e formalizzazione dell'identità latente, il sistema Impulse Modena Racing ha completato una transizione ontologica fondamentale cessando di percepirsi come un mero aggregato di talenti individuali, focalizzati esclusivamente sulla dimensione meccanica, per iniziare a operare come un sistema, pur sempre aperto, ma finalmente orientato. Questo mutamento di paradigma è scaturito da una nuova consapevolezza interna per cui la convergenza tra il rigore della tecnica e la necessità della sua narrazione ha generato un'architettura mentale nuova, capace di lavorare sul divario esistente tra ciò che il team è in officina e ciò che gli stakeholder vedono all'esterno, ossia l'identità vissuta e l'immagine percepita. La fase operativa si è innestata su questo terreno ed è stata concepita come una trasmissione identitaria strutturata della cultura stessa del team, trasformando il sapere tacito in valore simbolico. L'obiettivo strategico primario è stato la riduzione del *gap* identitario attraverso la trasformazione del processo ingegneristico e dei sentimenti che muovono il team in uno storytelling. La narrazione scelta per IMR non si è limitata a descrivere un progetto universitario altamente formativo (dicitura che spesso relega queste realtà a una dimensione puramente didattica), ma posiziona il team come una realtà di motorsport ingegneristico all'avanguardia. Impulse Modena Racing viene ri-narrata come una squadra che esplora i confini dei veicoli da corsa elettrici, dove la passione, l'ingegno e la perseveranza diventano gli ingredienti operativi per progettare e realizzare da zero un prototipo altamente performante. Tale narrativa mira a tangibilizzare l'intangibile, mostrando che il vero valore non risiede solo nell'oggetto fisico, ma nell'eccellenza del processo umano e tecnologico che lo genera. L'obiettivo era fare in modo che la comunicazione diventasse lo strumento per rendere "solidi" e visibili tutti questi sforzi agli occhi degli stakeholder, trasformando la fatica e l'impegno dell'officina in un asset reputazionale monetizzabile e attraente per partner e fan.

Prima di procedere alla declinazione operativa del piano editoriale, è stato necessario mappare l'ecosistema comunicativo di IMR per definire la funzione strategica di ogni *touchpoint* e il registro espressivo da adottare. Per garantire la coerenza tra l'identità vissuta e quella percepita, la strategia prevede l'adozione di un *tone of voice* codificato, capace di risuonare con le diverse audience del team. In questa fase di progettazione, se hai fatto riferimento al modello di Antonella Gatto 2021, che classifica la "temperatura" della voce di marca in base alla sua funzione relazionale ed emotiva. Come emerso in fase di audit, la comunicazione storica del team soffriva di una dissonanza, oscillando tra toni freddi-istituzionali e neutri-descrittivi, senza mai generare un reale coinvolgimento empatico. La nuova strategia ha puntato a una

ricalibratura verso toni neutri (professionale e onirico) per la narrazione tecnica e toni caldi (più colloquiali) per il racconto umano del dietro le quinte, armonizzando il linguaggio su tutte le piattaforme.

Canale	Funzione Strategica	Target Primario	Tone of Voice
<b>Instagram</b>	Brand Experience e Storytelling emozionale.	Mass Market (Fan, Studenti, Peer) & Business Market (Sponsor, Aziende).	Caldo – Colloquiale: orientato all'empatia e al coinvolgimento nel 'viaggio' del team.
<b>LinkedIn</b>	Reputation e Networking professionale.	Business Market (Sponsor, Aziende, HR).	Neutro – Professionale: focalizzato sull'autorevolezza tecnica e la co-creazione di valore.
<b>Sito Web</b>	Hub istituzionale e archivio storico.	Stakeholder istituzionali e partner tecnici.	Neutro – Professionale: chiaro, informativo e orientato alla trasparenza dei risultati.
<b>YouTube</b>	Content Hub per approfondimenti e Pitch Presentation.	Giudici MotoStudent e appassionati di tecnica.	Neutro – Onirico: volto a esaltare la sfida ingegneristica come un'epopea moderna.

Figura 9. Tavola sinottica dell'ecosistema digitale IMR

Questa classificazione ha permesso di delineare bene i ruoli delle diverse piattaforme, trasformando ogni canale in un tassello coerente di una narrazione transmediale. Definire il ToV e come orientare i contenuti prima della loro produzione è risultato essenziale per garantire che la brand identity non fosse più legata alla sensibilità del singolo membro, ma depositata stabilmente nel sistema operativo del team.

#### 2.4.1. Il piano editoriale del team

Per tradurre questi assunti in realtà operativa, la progettazione del nuovo piano editoriale ha introdotto cambiamenti radicali nel metodo e nella profondità del racconto. La progettazione del piano editoriale per il biennio 2024-2025 non è stata intesa solo come una semplice programmazione di contenuti, ma come la messa a terra definitiva della nuova identità più consapevole di Impulse Modena Racing. La attuazione del nuovo piano editoriale non ha cercato il successo estemporaneo di un singolo post virale, ma ha puntato a istituire un *modus operandi* strutturato, capace di rispecchiare l'identità e di garantire continuità narrativa indipendentemente dal turnover dei membri, depositandosi come patrimonio del sistema.

PILLAR CONTENT STRATEGY		
MACRO-TEMA	Interessa perché	IDEE
1. EMPLOYER BRANDING	In questo pillar viene valorizzato IMR come progetto altamente formativo ed inclusivo. <b>L'obiettivo è attrarre nuovi sponsor e reclute</b>	I contenuti riportano storie di studenti/studentesse, formazione, trasmettono un senso di appartenenza e commitment.
2. BRAND	In questo pillar viene raccontata IMR a 360°: valori, obiettivi, risultati, aggiornamenti, iniziative ed eventi. <b>L'obiettivo è accrescere la brand awareness</b>	I contenuti riportano iniziative, la partecipazione ad eventi di settore, pubblicazioni sui mass media.
3. PRODUCT & INNOVATION	In questo pillar si tratta il prototipo sviluppato e i suoi test in pista. <b>L'obiettivo è rafforzare la reputation</b>	I contenuti sono incentrati sulla moto, con la possibilità di raccontare anche dal punto di vista ingegneristico.
4. MOTOSTUDENT	In questo pillar si tratta la partecipazione alla competizione. <b>L'obiettivo è ottenere il massimo punteggio nelle milestones.</b>	I contenuti sono i video richiesti dal regolamento della MotoStudent 2023-2025
5. SPONSORSHIP	In questo pillar si trattano le relazioni con i nostri sponsor. <b>L'obiettivo è rafforzare le partnership e crearne di nuove.</b>	I contenuti includono: ringraziamenti, case history, unboxing, video ad hoc richiesti

Figura 10. I content pillar del Piano Editoriale di Impulse Modena Racing

L'architettura del piano si è articolato su quattro *content pillar* fondamentali, concepiti per rispondere ai cluster identitari emersi durante l'osservazione partecipante e alle esigenze operative del team.

Il primo pilastro, denominato “Employer branding”, ha agito sulla dimensione psicologica e umana del brand Impulse Modena Racing. In risposta alla frammentazione interna rilevata, l'obiettivo primario di questo macro-tema è stato valorizzare le persone del team, attraverso la creazione di contenuti che raccontassero la formazione, i membri delle divisioni, i dietro le quinte della vita di team, mostrando IMR come un'entità simbolica accogliente, dove si cresce e si innova insieme. Un esempio è stato il post di presentazione del pilota del team, una figura che incarna perfettamente la natura duale di IMR, poiché oltre a questo ruolo è uno studente membro della divisione di Dinamica. Con questo contenuto si è andato a raccontare la sfida tecnologica attraverso gli occhi di chi la progetta e poi la guida, permettendo di mostrare come IMR sia un'entità simbolica dove la crescita professionale e l'innovazione convergono. Questo pilastro ha svolto una duplice funzione, da una parte ha creato un legame emozionale con la

*fanbase*, mentre all'interno ha agito come strumento di *internal branding*, rafforzando il senso di appartenenza e contrastando l'amnesia organizzativa attraverso la celebrazione dei protagonisti del progetto.

Il secondo pillar individuato è legato al “Brand” e ha avuto la funzione di raccontare IMR focalizzandosi sulla costruzione di una brand awareness solida e costante. In questa sezione, si è raccontato l'ambiente e il contesto in cui il team opera narrando soprattutto la sua presenza e partecipazione a importanti fiere di settore e ad eventi importanti del territorio<sup>15</sup>. Questi momenti di contatto fisico e istituzionale sono stati tradotti digitalmente per proiettare l'immagine di un team integrato nell'eccellenza industriale del territorio, posizionando IMR come un'entità viva, attiva e all'avanguardia nel mercato.

Il terzo pilastro, “Product & Innovation”, rappresenta la risposta diretta alla necessità di rafforzare la reputazione tecnica del team. Ha rappresentato il cuore della strategia, il cui obiettivo è stato quello di tangibilizzare l'innovazione ingegneristica attraverso il racconto del prototipo da parte di chi lo ha creato. Ogni contenuto tecnico è stato trattato come un segnale di qualità volto a ridurre l'asimmetria informativa tra il team studentesco e i potenziali partner: sono stati realizzati contenuti in cui si portava l'audience in officina, in pista, a laminare il carbonio o a fare simulazioni; il tutto combinato con uno storytelling incentrato sul concetto di *grit* (perseveranza e audacia). Questo pillar, così, non ha avuto solo una funzione informativa, ma ha permesso di mostrare la “verità” del processo che precede il risultato finale, rendendo il carbonio a vista e i calcoli aerodinamici, prove inconfutabili della qualità del lavoro svolto. L'obiettivo è stato spostare il valore percepito dall'oggetto moto al processo ingegneristico, fornendo quella riprova sociale necessaria per innescare per innescare la signaling theory.

Il quarto pillar “MotoStudent” è stato interamente dedicato alla narrativa dell'evento agonistico, agendo come acceleratore di engagement e trasformando la partecipazione alla competizione internazionale in un'epopea collettiva. All'interno della programmazione di questo pillar, era prevista la pubblicazione dei quattro video della Pitch Presentation (menzionata precedentemente), contribuendo al punteggio per il premio MS1<sup>16</sup>. La programmazione dei contenuti ha seguito un fil rouge coerente, rendendo ogni reel un “episodio” di un unico racconto, che uno dopo l'altro, in crescendo emotivo e tecnico ha portato ai contenuti pensati per la settimana di gara, in cui la frequenza dei post e delle storie ha raggiunto la saturazione

---

<sup>15</sup> Ad esempio, MECSPE, E-TECH, Motor bike Expo e Motor Valley Fest

<sup>16</sup> Rif. par. 2.1.

identitaria. Attraverso la pubblicazione di storie video, *reels* e video in diretta, è stato perseguito l'obiettivo di far sentire lo stakeholder parte integrante del successo, validando l'investimento fatto attraverso la prova della pista. Ed effettivamente questa serie di video, oltre al riconoscimento della competizione, ha portato a un forte engagement durante la settimana di gara in cui gli stakeholder hanno interagito attivamente alle live organizzate per coinvolgerli in tempo reale e ai post.

Infine, il quinto pilastro strategico, focalizzato sulle "Sponsorship", è stato il veicolo principale per l'attivazione effetto alone e il vettore della co-creazione di valore con gli stakeholder esterni. Invece di limitarsi a ringraziamenti istituzionali, la comunicazione ha cercato di narrare la sinergia reale con le aziende del territorio. Creare contenuti ad hoc su case history specifici, visite presso le sedi dei partner o, ad esempio, l'unboxing di nuovi componenti o il supporto tecnico ricevuto, ha inviato segnali di credibilità a tutto l'ecosistema, innescando l'effetto alone. Infatti, mostrare l'integrazione dei loro componenti sul prototipo e sottolineare l'appartenenza al distretto della Motor Valley ha permesso a IMR di prendere in prestito l'autorevolezza di brand già consolidati, oltre che aumentare la propria brand awareness. Questo approccio ha portato la sponsorizzazione verso la co-creazione di valore, consolidando il posizionamento del team come ponte tra l'alta formazione accademica e l'eccellenza industriale.

L'introduzione di contenuti video con voiceover è parlato ha rappresentato la rottura definitiva con il passato. Laddove prima regnava il silenzio o la musica generica, ora sono i volti e le voci i protagonisti a narrare la sfida di Impulse. Questo cambiamento ha permesso di umanizzare la tecnologia, creando un ponte emozionale tra la complessità della tecnica e la passione degli studenti. La comunicazione è diventata così un processo di squadra e un patrimonio collettivo del sistema.

Il piano editoriale, strutturato mese per mese con rubriche definite e obiettivi chiari, è diventato uno strumento utile per garantire che l'identità del brand si formalizzi con il tempo e sia una bussola capace di orientare ogni azione futura del team, sia essa tecnica comunicativa, verso un obiettivo di valore condiviso e duraturo.

#### **2.4.2. Il nuovo prisma di Kapferer**

Affinché la struttura operativa definita nei cinque pillar del piano editoriale potesse tradursi in un'efficace percezione di valore esterna, si è resa necessaria la definizione di un nuovo modello

di sintesi identitaria attraverso il prisma di Kapferer. Se l'audit precedente aveva evidenziato come il brand Impulse Modena Racing esistesse prevalentemente come entità tecnica ma non ancora come identità simbolica, l'attuazione di questo piano editoriale e la ridefinizione delle dimensioni del prisma ha permesso di colmare questo vuoto, andando a trasformare la rivoluzione quantitativa dei contenuti in una rivoluzione qualitativa dei significati.

Il punto di partenza di questa ricostruzione è stata la dimensione “Fisico”, ossia l’insieme degli attributi tangibili che devono trasmettere il valore del brand in modo istantaneo. Parallelamente alla definizione dei temi, l'intervento sperimentale ha imposto un rigore estetico volto a massimizzare la cognitive fluency (Reber, 2004). Infatti, l’analisi della situazione pre-2024 aveva mostrato un’identità altalenante, composta da segnali debolmente coordinati che generavano una bassa riconoscibilità. Nonostante nel sistema visivo di IMR affondasse le radici in un sistema cromatico fortemente simbolico, basato sul binomio cromatico araldico della città di Modena, giallo-blu<sup>17</sup>, soffriva un potenziale inespresso del “Giallo Modena”. Sebbene questo *flagship color* sia un asset di valore per il legame psicologico con l’eccellenza motoristica del territorio, è stato utilizzato prevalentemente in modo complementare e come riempitivo cromatico. La nuova strategia ha elevato il colore a *flagship color* distintivo, associandolo sistematicamente all'icona del fulmine. Questo emblema semantico, precedentemente sporadico sulla comunicazione grafica, è stato formalizzato come segnale visivo dell'identità elettrica del team e del nome stesso, Impulse. La ripetizione coerente di questi due segni, in tutti i 54 post pubblicati nel biennio 2024-2025, ha favorito l’associazione sistematica del nome Impulse al segno grafico, riducendo lo sforzo interpretativo del pubblico, aumentandone la riconoscibilità e rafforzandone l’identità visiva in ogni touchpoint, dall’abbigliamento di rappresentanza, alla palette grafica dei post grafici, fino alla livrea del prototipo.

Proprio la livrea dell’ultimo prototipo, prodotto nel 2025, la Racing Thunder 4 E (RT-4E), rappresenta il vertice di questa strategia e della tangibilizzazione dell’intangibile. La veste grafica non è stata concepita come un elemento meramente decorativo, ma come una prova documentale del progresso tecnologico raggiunto durante il biennio di progettazione. Infatti, è stato scelto di lasciare la fibra di carbonio a vista, per risaltare l’estensione d’uso su nuovi componenti, e enfatizzare il codino, apice delle innovazioni aerodinamiche apportate sul prototipo. Questa decisione estetica serve a valorizzare la manifattura e il progresso tecnico rendendo immediatamente percepibile il livello di sofisticazione ingegneristica raggiunto.

---

<sup>17</sup> Rif. Tradizione, territorio e traguardi (Prunesti, 2020)

Complementare a questa esposizione fisica, la comunicazione social ha agito da amplificatore, producendo contenuti video che mostravano il processo di laminazione a mano delle componenti in carbonio, trasformando così un dettaglio tecnico in un racconto di eccellenza artigianale.

Accanto a questa dimensione, la “Personalità” del brand è stata ricalibrata sull’archetipo dell’“Esploratore” e si è evoluta, passando da un tono descrittivo a una forma coinvolgente, applicando il concetto di passione intellettuale (Cherubini, 1997). In questo modo, la spiegazione tecnica di un componente si trasforma nel racconto audace e profondamente umano. Ogni copy e ogni *voiceover* è stata studiata per narrare la sfida, spostando l’attenzione esclusivamente dal “cosa” verso il “perché” e il “come”, creando un ponte empatico con la community.



Figura 11. Esempi di copy del 2022 e 2023

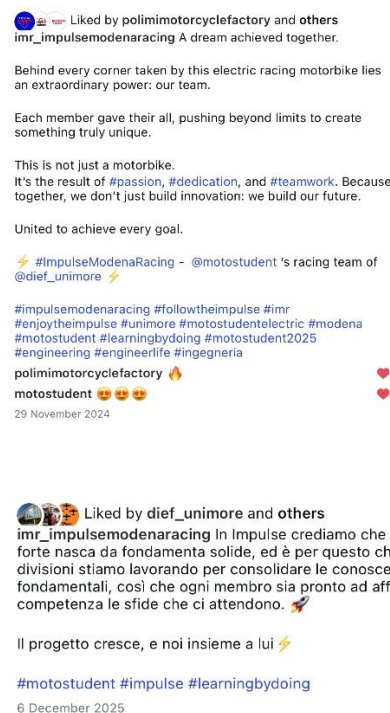


Figura 12. Esempi di copy del 2024 e 2025

Questa personalità poggia sulla solida dimensione della “Cultura” del brand sportivo IMR, intrinsecamente legata ai valori dell’Ateneo e al distretto industriale della Motor Valley. Nell’inquadramento della sua identità culturale, il brand non si deve limitare a comunicare il saper costruire una moto, ma puntare a proporsi come uno dei custodi di un metodo di lavoro e di una tradizione d’eccellenza tipica del suo territorio. Questa base culturale garantisce la credibilità necessaria per innescare la *signaling theory* nei confronti degli sponsor, mostrando

che il team non offre solo visibilità, ma segnala la propria appartenenza a un ecosistema di alta formazione e innovazione.

Di conseguenza, la dimensione della “Relazione” è passata da uno schema unidirezionale a uno dialogico e co-creativo. Oggi, IMR si pone come un ponte tra il mondo accademico e quello industriale, offrendo alle aziende non solo visibilità, ma un contesto di sperimentazione e di appartenenza a un ecosistema all’avanguardia. Questa dinamica relazionale si estende al mass market, dove il fan non è più un semplice spettatore dei successi in pista, ma diventa un sostenitore del processo che partecipa alla sfida attraverso i contenuti transmediali che lo portano fin dentro i box e l’officina.

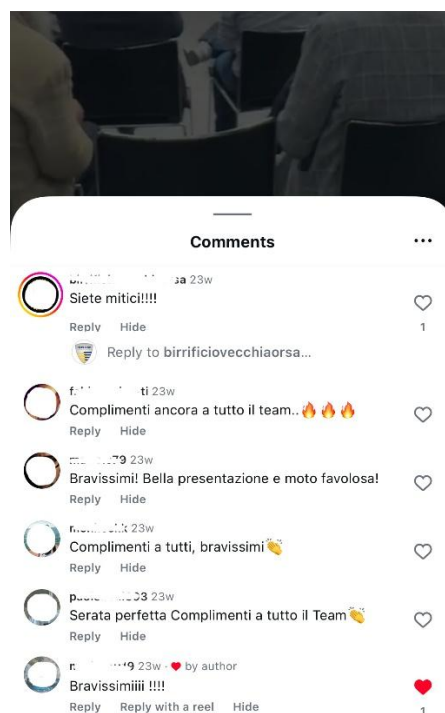


Figura 13. Commenti di sponsor sotto il reel della live di unveiling della RT-4 E del 25/09/2025

In questo contesto, il “Riflesso” del brand sportivo IMR non è più quello di un generico studente di ingegneria, ma quello di un giovane tecnicamente preparato e audace, che guarda al futuro delle competizioni sportive. Conseguentemente, l’“Auto-immagine” dello stakeholder che supporta IMR, sia esso uno sponsor o un fan, è stata elevata: sostenere il team significa investire nella propria immagine di soggetto innovatore e audace, legato a doppio filo all’eccellenza del territorio.

Attraverso questa ricalibratura complessiva del prisma di Kapferer, l'intervento sperimentale ha permesso di passare da una fase di esistenza passiva a una di progettazione attiva, ponendo le basi per una comunicazione capace di costruire un valore percepito solido e coerente, capace di attrarre le risorse e il consenso necessari per sostenere l'ambizione tecnica del team.

### **2.4.3. Obiettivi SMART e piano editoriale di IMR**

Affinché la nuova architettura identitaria non rimanesse un esercizio teorico, l'intervento sperimentale ha previsto la declinazione della visione in obiettivi operativi definiti secondo il modello SMART. Questa metodologia ha permesso di trasformare l'obiettivo di riduzione del gap del valore percepito in traguardi concreti, misurabili e temporizzati, orientando ogni contenuto prodotto verso la risoluzione delle criticità rilevate in fase di audit.

Il primo obiettivo individuato riguarda il consolidamento della brand awareness e della *cognitive fluency*, volto a contrastare l'amnesia organizzativa rilevante nelle fasi preliminari. In termini di specificità e misura, è stato fissato un incremento della frequenza di pubblicazione su Instagram, passando da 19 contenuti annui del 2023 a un target minimo di 50 contenuti da pubblicare entro la chiusura dell'anno solare 2025. Tale incremento non è stato inteso come volume produttivo, ma come veicolo per saturare il sistema visivo con i nuovi asset identitari, rendendo il brand facilmente riconoscibile nei *feed* dell'audience di riferimento e stabilizzando la memoria di brand nel lungo periodo.

In seconda istanza, la strategia ha mirato alla tangibilizzazione del processo attraverso lo storytelling. Per superare il limite della focalizzazione esclusiva sul prodotto finito, l'obiettivo è stato quello di dedicare almeno il 20% del PED dell'anno 2025 al racconto del "dietro le quinte" e della sfida ingegneristica. Questo obiettivo, misurabile nel rapporto tra contenuti tecnici e narrativi, mira a trasformare il team da entità puramente tecnica a entità simbolica, utilizzando voiceover e narrazioni in prima persona per umanizzare il brand e rendere percepibile il valore del capitale umano impiegato.

Il terzo obiettivo è stato orientato all'ottimizzazione della *brand relationship*, con il fine specifico di superare la gestione passiva delle sponsorizzazioni e innescare l'effetto alone reciproco tra IMR e i suoi partner. L'obiettivo SMART ha previsto la produzione di almeno un'attività di co-creazione narrativa o un contenuto tecnico ad hoc per ogni partner di livello Main, Gold e Silver entro la settimana di gara ad Aragona di ottobre 2025. Questo limite

temporale è stato posto per massimizzare la visibilità dei partner nel momento che precede la competizione per evidenziare il lavoro della sponsorizzazione da mero contributo economico a partnership di innovazione condivisa per quel risultato.

Infine, l'intervento ha puntato all'incremento dell'*engagement rate* e della qualità dell'interazione della community. L'obiettivo quantitativo di crescita ha fissato un raddoppio delle interazioni medie per post (+100%), puntando a incrementare significativamente sia il numero di commenti, sia il tasso di condivisione e repost dei contenuti entro la fine dell'anno 2025. Parallelamente alla metrica numerica, la misurazione è stata estesa a una dimensione qualitativa basata sulla profondità semantica dei feedback ricevuti. L'obiettivo si è posto di osservare una transizione nei commenti degli utenti, passando dalla semplice reazione tramite *emoji* a messaggi testuali articolati capaci di manifestare un reale coinvolgimento e una comprensione dei valori del team. Questo parametro è stato considerato un indicatore utile per verificare se l'inoculazione della nuova cultura organizzativa stesse effettivamente producendo un cambiamento tangibile nella percezione del sistema IMR.

OBIETTIVO	S (SPECIFIC)	M (MEASURABLE)	A (ACCESSIBILE)	R (RILEVANTE)
1. CONSOLIDAMENTO AWARENESS & COGNITIVE FLUENCY	Incremento della frequenza di pubblicazione su Instagram	Da 19 (2023) a minimo 50 contenuti originali l'anno	Risorse interne disponibili	Contrasto all'amnesia, saturazione visiva degli asset
2. TANGIBILIZZAZIONE PROCESSO (STORYTELLING)	Dedicare parte del PED al racconto del processo e della sfida ingegneristica	Almeno il 20% del PED annuale 2025	Accesso diretto a officina e storie di team	Utilizzare brand, ridurre asimmetria informativa
3. OTTIMIZZAZIONE BRAND RELATIONSHIP (SPONSOR)	Produzione di attività di co-creazione ad hoc per partner Main, Gold e Silver	Almeno 1 attività/contenuto in co-creazione per ogni partner	Collaborazione attiva dei partner	Superare la gestione passiva, innescare effetto alone reciproco
4. INCREMENTO ENGAGEMENT QUALITATIVO & QUANTITATIVO	Aumento di commenti, condivisioni e repost	Aumento del 100% delle interazioni medie, transizione da emoji a testo più articolato	Community attiva e ricettiva	Partecipazione consapevole, cambiamento della percezione esterna

Figura 14. Gli obiettivi SMART 2025 di Impulse Modena Racing

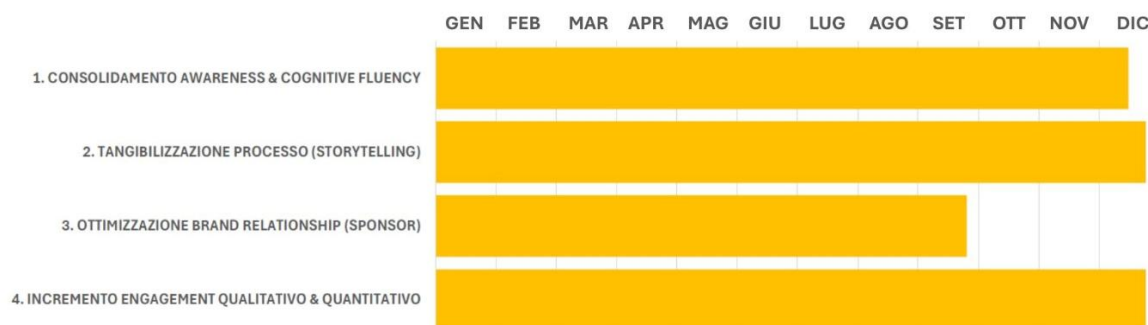


Figura 15. Gantt della temporalità degli obiettivi SMART

Per garantire l'efficacia della strategia proposta, ogni obiettivo SMART è stato associato a specifici Key Performance Indicators, permettendo di monitorare lo scostamento tra i risultati

ottenuti e i target prefissati, trasformando la comunicazione da centro di costo a asset strategico misurabile.

OBIETTIVO SMART	KPI
1. CONSOLIDAMENTO AWARENESS & COGNITIVE FLUENCY	% crescita follower (organica) n. contenuti originali totali
2. TANGIBILIZZAZIONE PROCESSO (STORYTELLING)	>20% PED dedicata al processo
3. OTTIMIZZAZIONE BRAND RELATIONSHIP (SPONSOR)	n. attività/contenuti co-creati con gli sponsor
4. INCREMENTO ENGAGEMENT QUALITATIVO & QUANTITATIVO	>+100% n. interazioni medie per post contenuto dei commenti testuali

Figura 16. Gli obiettivi SMART e i relativi KPI

#### 2.4.4. L'architettura narrativa e il branding nei contenuti social

Il progetto comunicativo sviluppato per Impulse Modena Racing per la prima fase, MS1, della competizione MotoStudent International Competition, rappresenta un costrutto di rilievo nell'ambito del transmedia *storytelling* applicato a questo caso studio di team emergente. La strategia non è stata concepita come una semplice produzione di contenuti social obbligatori, ma come una *complementary digital experience* (CDX) volta ad arricchire il *fan-customer journey* attraverso *touchpoint* digitali ad alta intensità emotiva. Come da regolamento, erano previsti una serie di tre contenuti video (Team Plan, Product Definition, Innovation), pubblicati su Instagram, culminanti in un cortometraggio di 5 minuti dedicato alla Pitch Presentation. Nell'approccio alla creazione di questi video, l'obiettivo primario ha superato il mero adempimento dei requisiti regolamentari, puntando alla costruzione di un veicolo per la brand identity, capace di convertire i dati tecnici in una narrazione capace di generare valore simbolico e relazionale.

Al fine di favorire distintività e *cognitive fluency*, ogni video è stato considerato come un episodio della stessa storia, unito da coerenza semantica e stilistica. L'analisi del tono di voce usato, professionale ed evocativo, mostra una scelta strategica nell'uso di una doppia focalizzazione vocale, una femminile e una maschile, volta a dare corpo alla "marca come persona" e stimolare specifici Strategic Experiential Modules (Schmitt, 1999). La voce femminile è stata caricata del compito di rappresentare l'identità archetipa del team e lo "spirito" della moto. Collocata strategicamente in apertura e chiusura dei contenuti, questa voce agiva

sui moduli FEEL e SENSE, stabilendo una connessione in pratica e valoriale con l'audience. Mentre, la voce maschile è stata scelta per incarnare la precisione ingegneristica e il rigore tecnico del team. Inserita nel corpo centrale del video, forniva l'autorevolezza necessaria per validare il progetto agli occhi dei giudici e degli sponsor, attivando il modulo THINK attraverso la condivisione di conoscenze tecniche. L'alternarsi di queste due voci creava un ritmo dialettico che rifletteva la natura stessa del team Impulse Modena Racing, in un connubio tra la logica dell'ingegnere e la passione dei suoi membri.

Un altro aspetto particolarmente rilevante era la struttura di tutti i video che mantenevano un pattern che oltre alla voce si estendeva al ritmo cinematografico, alla scelta del genere musicale di sottofondo e alla strategia linguistica posta in chiusura di ogni video, che rispondeva alla domanda fondamentale dello scopo profondo suggerita dal modello del Golden Circle di Simon Sinek (2009). Attraverso l'uso di una formula retorica fissa, che assumeva piccole variazioni nel corso dei video, il team ha guidato l'utente in un percorso di consapevolezza e fidelizzazione. Nel primo video, *Team Plan*, il team è partito invitando all'azione iniziale con “Just follow the Impulse” per stimolare la fase di awareness e curiosità. Successivamente, il video dedicato al *Product Definition* del prototipo di moto, è stato espresso con il claim “Just ride dai Impulse” per proiettare lo stakeholder verso la fase di fruizione e considerazione. Il terzo video dedicato all' Innovation ha sintetizzato la novità principale apportata sul prototipo, ossia una ventola aerodinamica posizionata sul codino che chiudeva lascia, con il claim “Just feel the Impulse”, giocando sul provare la sensazione del vento che avvolge la moto e della sensazione di essere parte del team. Infine, la connessione sensoriale fiduciaria di “Just trust the Impulse” usata a conclusione della Pitch Presentation, ha sancito la transizione verso la loyalty e l'identificazione simbolica. Questa progressione trasforma il nome del brand da semplice sostantivo a concetto, posizionando IMR come un'entità orientata al futuro e all'innovazione.

Il video finale della Pitch Presentation, trattandosi di un cortometraggio, si è distinto per una struttura narrativa leggermente diversa rispetto ai primi tre *reels* prodotti per marcare l'evoluzione è il culmine narrativo. La narrativa del video è stata circolare, iniziando come se fosse in corso il discorso di pitch presentation pronunciato durante l'evento di *unveiling*, poco prima di mostrare la moto per la prima volta. Nel cortometraggio, prima di addentrarsi nella parte tecnica del progetto, è stato di attivare la leva della tradizione usando l'espedito del *flashback* emotivo per raccontare gli errori e le fatiche delle stagioni passate che hanno reso possibile il presente, legittimando il proprio valore nel presente, e la narrazione tecnica che

segue, attraverso il patrimonio dei team precedenti. Il corto mantiene lo stesso tono di voce e i ruoli della doppia focalizzazione vocale usati nei *reels* precedenti, ma quest'ultima viene esplicitata superando il *voiceover* e mostrando i volti dei Division Leader che spiegano il nuovo prototipo, ciascuno prendendo la parola di un discorso unico che fonde tecnica e marketing. Infatti, la circolarità del cortometraggio si ottiene con l'intervento del volto di Management e Comunicazione (voce femminile di tutti i reels della collana) che riporta al momento di unveiling. Dal punto di vista del social media management, in questo punto del video si applica la tecnica del cliffhanger per massimizzare l'engagement e la memorabilità del touchpoint digitale poiché, nel momento di massima curiosità, si nega la visione del prodotto finale ancora celato sotto un telo. Questa strategia di *teasing* assolve una doppia funzione sia creativa sia da alimentatore dell'attesa per l'evento di unveiling che si sarebbe tenuto il mese successivo.

Il concepimento studiato per la creazione di questa serie di episodi video ha dimostrato come un'operazione di *branded content* possa dare risalto alle capacità e alla professionalità del team. Questo approccio non ha solo garantito il primo posto in classifica nella categoria "Pitch Presentation" e il riconoscimento dei relativi punti, ma ha generato una brand equity capace di tradurre la passione in un valore riconosciuto e percepito.

## **2.5. La nuova metodologia operativa di team: design thinking e lean startup**

L'indagine condotta sul team Impulse Modena Racing non ha seguito il binario di un percorso lineare di successi comunicativi predefiniti, ma si è configurata come un esercizio di "ignoranza consapevole". Riprendendo le riflessioni di Gianrico Carofiglio (2013), l'errore e l'incertezza non sono stati intesi come fallimenti della strategia, bensì come strumenti indispensabili di indagine e ricalibratura in itinere. In un contesto emergente è caratterizzato da un'alta volatilità e risorse limitate, come quello di IMR, l'adozione della metodologia del design thinking unita a una mentalità lean startup è risultata la risposta operativa necessaria per navigare l'incertezza. Operare secondo la filosofia *lean* ha significato accettare che l'identità del brand non potesse essere definita attraverso un manuale, ma dovesse essere validata costantemente sul campo, tra i banchi dell'officina e i box delle competizioni. L'atto di "iniettare" nel sistema aperto del team questa nuova visione identitaria ha rappresentato il punto di svolta sperimentale, scatenando dinamiche sistemiche di resistenza e successiva accettazione.

Con questi presupposti, ogni contenuto del piano editoriale è stato trattato come una sorta di prototipo comunicativo, sottoposto a cicli iterativi di Creazione-Misurazione-Apprendimento,

come proposto da Eric Ries (2012), in cui si mirava alla conoscenza convalidata. I primi tentativi di narrazione tecnica sono serviti a testare la risposta del sistema interno e l'interesse del pubblico esterno. Questa flessibilità ha permesso di trovare compromessi vitali tra la segretezza industriale necessaria alla produzione tecnica e l'esigenza di trasparenza richiesta dalla narrazione di marca. Un esempio di questa ricalibratura è rappresentato dal contenuto “5 facts you don't know about RT-4E”. Inizialmente concepito come un teaser per generare hype prima dell'evento di unveiling, imposta incontrato una resistenza interna da parte delle divisioni tecniche, preoccupate che potesse risultare una condivisione di dettagli potenzialmente sensibili prima della competizione. Invece di forzarla, il team di Management e comunicazione ha applicato un pivot, rielaborando il contenuto e posticipandolo a dopo la gara. Trasformando i dati tecnici in *fan fact* curiosi e meno sensibili, si è riusciti a generare interesse e curiosità, tra la base fan e degli altri team internazionali, proprio per la natura “non convenzionale” delle informazioni, dimostrando come la flessibilità metodologica permetta di proteggere l'insegna del team pur garantendo la narrazione del brand.

Parallelamente, l'integrazione del design thinking è intervenuta come cornice metodologica per risolvere le frizioni umane e i silos cognitivi che separavano le divisioni tecniche da quella gestionale. Il primo passo è stato concentrarsi sull'empatia, rivolta non solo all'audience esterna, ma soprattutto ai membri del team. Secondo la prospettiva costruttivista, comprendere le priorità e le resistenze degli ingegneri verso la comunicazione ha permesso di ridefinire il problema mostrando che il progresso meccanico e il racconto che lo sostiene sono due facce della stessa medaglia. Portare i membri tecnici a percepire la narrazione di marca come un elemento complementare alla performance del prototipo ha avviato una trasformazione del clima interno in tal senso. Un esempio di quando questa evoluzione ha trovato la sua sintesi operativa è nel video realizzato durante la giornata di test presso il circuito di Cremona. In questa occasione, la divisione di Management e Comunicazione ha agito con una nuova consapevolezza, preparando lo script in autonomia e sottoponendolo ad un *check* tecnico finale degli ingegneri pochi giorni prima delle riprese, in modo tale da garantire la buona riuscita sia del contenuto social, che dei test in pista contemporaneamente. Il risultato è stato un contenuto capace di documentare il dietro le quinte e gli obiettivi della giornata di test attraverso i volti dei membri del team, includendo piccoli “camei” dove l'ingegneria aggiungevano precisazioni più specifiche alla narrazione. Questo approccio ha permesso di tangibilizzare l'intangibile senza alterare il flusso di lavoro primario. La rottura dei silos avvenuta al momento in cui la

narrazione è stata percepita non come un'interruzione, ma come un elemento capace di dare voce alla professionalità di Impulse Modena Racing.

Il passaggio dalla fase di resistenza e autodifesa alla legittimazione è stato dunque un processo di negoziazione continua. Se inizialmente la comunicazione era vissuta come un output accessorio o un obbligo burocratico verso gli sponsor, l'adozione di questi cicli interattivi ha dimostrato che il racconto del pezzo meccanico può avere la stessa dignità scientifica della sua progettazione CAD. Portare i membri delle divisioni tecniche a partecipare attivamente alla validazione dei contenuti ha trasformato la visione del team in un sistema integrato dove il progresso tecnologico e la sua proiezione esterna convergono. La fase di legittimazione definitiva è avvenuta attraverso la tangibilizzazione dei risultati durante la produzione della Pitch Presentation per la MotoStudent International Competition 2025. Il processo è iniziato con un *brainstorming* interno alla divisione di Management e Comunicazione, volto a definire una struttura narrativa capace di vincere la sfida di condensare anni di innovazione in pochi minuti di video. Questa proposta è stata successivamente sottoposta al vaglio dei Division Leader tecnici in una sessione di *brainstorming* congiunto. Inizialmente, le prospettive apparivano polarizzate con da una parte il rigore della tecnica e dall'altro la necessità dello storytelling emozionale coinvolgente, che attraverso un processo di contaminazione reciproca, si sono fuse tra loro in una sintesi ottimale per l'obiettivo. In quella sede la divisione di comunicazione ha esplicitato la necessità di elementi che trasmettessero la passione e che dessero ritmo narrativo al cortometraggio, portando i tecnici a comprendere che la qualità del loro lavoro necessitava di una veste comunicativa all'altezza per essere riconosciuta. In questa fase di co-creazione, i tecnici hanno iniziato a fornire spunti narrativi originali che i creativi hanno colto per esaltare la storia del team e del prototipo. Il video risultante, premiato dalla giuria, ha rappresentato la prova empirica di questa fusione. Il premio non è stato solo un riconoscimento tecnico, ma la validazione che il valore tecnologico raggiunge il suo pieno potenziale solo quando comunicato con rigore e passione.

La sedimentazione di questo processo iterativo ha creato una sorta di sistema immunitario contro l'amnesia cronica causata dal *turnover* biennale. Attraverso un costante lavoro di *sense-making*, la comunicazione è stata progressivamente sdoganata da "semplice post sui social" a patrimonio collettivo del sistema IMR. Un indicatore fondamentale di questo abbattimento dei silos cognitivi è stata la nascita di un linguaggio comune. Durante il biennio sperimentale, si è reso necessario uno scambio terminologico bidirezionale in cui la divisione di Management e Communication ha dovuto assimilare termini ingegneristici per comprendere l'a specificità

delle innovazioni, mentre i tecnici hanno iniziato a familiarizzare con concetti come *target*, *hype*, *pillar*. Questo ponte linguistico ha permesso di individuare quali aspetti del lavoro in officina fossero realmente speciali, traducendoli in obiettivi di marketing coerenti. Gli ingegneri stessi hanno imparato a spiegare il proprio lavoro in modo empatico, permettendo alla comunicazione di rendergli giustizia attraverso diverse piattaforme. Il cambiamento è oggi visibile nelle dinamiche quotidiane in officina, dove si osserva una transizione dalla resistenza alla proattività. Per esempio, vi è più collaborazione spontanea e laddove un tempo si registravano rifiuti, oggi i tecnici chiamano attivamente i responsabili della comunicazione quando sorge l'occasione per far sì che il “tempo tecnico” sia parte integrante del “tempo mediatico”. Sono registrati anche comportamenti di *advocacy* nella condivisione dei contenuti ufficiali sui profili personali, diventata un'abitudine spontanea in cui i membri commentano e inviano i video del team ad altri account con orgoglio, vedendo nella comunicazione uno specchio fedele della propria precisione meccanica e del senso di appartenenza al gruppo. Questa partecipazione ha segnato la transizione da un'identità individuale a una consapevolezza di squadra, dove il successo del racconto del pezzo meccanico è cominciato a diventare gratificante quanto la riuscita del pezzo stesso.

L'applicazione della mentalità *lean startup* ha trovato una sua validazione pratica anche nell'evoluzione della presenza di IMR agli eventi fieristici. Inizialmente, lo stand del team appariva minimale e statico, condizionato da un budget ridotto che ne limitava l'attività. Seguendo il ciclo di feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento, l'approccio è stato ricalibrato cominciando dalla partecipazione al Motor Valley Fest 2025. Durante quell'evento, invece di investire in allestimenti costosi, si è puntato sul coinvolgimento attivo dei visitatori attraverso un cartellone interattivo dove il pubblico poteva attaccare post-it descrivendo la propria “moto da corsa del futuro”. Questo esperimento comunicativo ha trasformato lo stand da punto informativo passivo a *hub* di conversazione, attirando un'audience vasta e stimolando un dialogo continuo tra il team e i visitatori. L'iniziativa ha colpito la televisione locale, che ha dedicato a IMR uno spazio nel suo servizio per raccontare la propria visione di moto da corsa del futuro “vestita di giallo e blu”, i colori della città di Modena<sup>18</sup>. Questo è un altro caso che mostra come la creatività e la focalizzazione sulla partecipazione possano generare risonanza, anche senza avere un grande budget, validando l'approccio agile come leva di crescita per un team emergente.

---

<sup>18</sup> Tv Qui, *In Piazza Grande, innovazione e adrenalina con i prototipi di UNIMORE*, 5 giugno 2025

## 2.6. Le dinamiche di co-creazione con gli stakeholder

La nuova coerenza identitaria ha generato un riflesso sulla proiezione esterna del brand, Impulse Modena Racing, ridefinendo il rapporto con gli stakeholder. La coerenza tra ciò che il team è e ciò che comunica ha permesso di trasformare la natura stessa delle partnership, passando da offrire “pacchetti di visibilità” tradizionali per proporsi come un laboratorio innovativo aperto in cui le aziende potessero co-creare. In questo nuovo modello, lo sponsor non è un finanziatore passivo, ma un partner strategico che utilizza il team come campo di prova dinamico per componenti innovativi e come bacino di *recruiting* per futuri professionisti di alto livello. Questo spostamento riflette la transizione verso una prospettiva di co-creazione di valore, dove la sponsorizzazione diventa un'alleanza di co-marketing basata sullo scambio di valore.

Per comprendere cosa posso spingere un investitore ho un'azienda a supportare una realtà emergente di questo tipo, con una copertura mediatica limitata rispetto a campionati professionistici, è necessario analizzare il meccanismo del trasferimento di immagine (Gwinner, 1997). Le associazioni mentali legate a IMR, quali innovazione, sostenibilità, dinamismo e audacia giovanile, vengono trasferite direttamente al brand dello sponsor e questo processo è regolato dalla teoria della congruenza secondo cui l'efficacia della partnership è proporzionale alla coerenza percepita tra le due realtà. Un alto livello di *fit* funzionale riduce lo scetticismo del pubblico e rafforza il legame, evitando che un accostamento incoerente possa generare effetti negativi sull'immagine di entrambi i partner. Comunicare attivamente le collaborazioni con aziende leader del territorio invii segnali di riprova sociale e credibilità a tutto l'ecosistema. Questo genera un potente effetto alone per cui gli stakeholder percepiscono il team come un'organizzazione riconosciuta e meritevole della loro attenzione e partecipazione a una narrazione comune, sentendo di star investendo nella propria immagine di soggetti innovatori audaci. Con questi presupposti e un'identità più delineata, si è abbandonato il modello tradizionale per passare ad una prospettiva di co-creazione di valore. In questo modo, la sponsorizzazione evolve in un'alleanza strategica di co-marketing, offrendo accesso a *know-how*, reti di contatto e opportunità di validazioni tecnologiche nuove.

Infatti, sebbene l'architettura operativa di IMR si fondi storicamente su un modello di *sponsorship tiering* tradizionale, suddiviso in fasce Main, Gold, Silver e Bronze a cui è corrisposto un pacchetto di comunicazione predeterminato e incentrato sulla visibilità del logo, l'osservazione aveva evidenziato che svariati partner non cercavano più solo la mera visibilità

del loro logo, ma di outcome specifici e personalizzati. Questo si è tradotto nella necessità di superare la rigidità dei “pacchetti di visibilità” tradizionali a favore della customizzazione.

In quest’ottica, si sono avviati dei rapporti di sponsorizzazione più profondi e significativi. Un caso emblematico è rappresentato dalla collaborazione con un noto studio di design modenese, celebre per la progettazione di livree nel settore dell’aviazione, nautica di lusso e motorsport. Nonostante il posizionamento nella fascia *gold*, la partnership è stata gestita attraverso un’attivazione relazionale su misura piuttosto che transazionale. Lo studio ha colto lo spirito del team e cristallizzato l’identità visiva curando la grafica della carena della moto, e la collaborazione è stata suggellata da un evento stampa esclusivo presso la loro sede. Dal punto di vista mediatico, il contenuto realizzato per l’evento in collaborazione tra gli account su Instagram ha raggiunto le 20,9k views e un articolo è stato pubblicato sulla Gazzetta di Modena. Questo approccio ha trasformato la sponsorizzazione in un asset strategico, dove il design dello studio fornito a IMR da veste professionale di livello *premium* e ha permesso di superare ampiamente la “bolla” della community stretta universitaria per intercettare l’interesse di un pubblico globale e di alto livello. Mentre, il team ha offerto allo studio una vetrina tecnologica nel campo del motorsport elettrico.



Figura 17. Gazzetta Di Modena, 09 ottobre 2025, p. 18

Un altro esempio è il rapporto con uno dei principali sponsor del team, riconosciuto nel settore dell'utensileria di precisione. La collaborazione ha visto anche l'architettura di un piano editoriale co-progettato in cui sono stati realizzati dei contenuti video che non si limitavano a mostrare il prodotto, ma ne integravano l'utilizzo nello storytelling del team, spiegando come quegli strumenti specifici fossero fondamentali per risolvere problemi complessi in officina e su come fosse nata la collaborazione tra le due realtà. La co-creazione ha raggiunto l'apice con la partecipazione congiunta alla fiera MECSPE 2025, dove la presenza fisica e digitale dei due brand si è fusa in un unico racconto di eccellenza artigiana.

L'efficacia della nuova strategia comunicativa e del posizionamento che si stava ritagliando IMR ha trovato conferma nell'estate 2025, durante la fase finale di produzione della RT-4E. In questo periodo, il sistema IMR ha iniziato a esercitare una capacità attrattiva autonoma, portando all'ingresso di partner di alto livello che si sono uniti al progetto proprio grazie alla solidità della percezione esterna. Esempi lampanti di questa dinamica sono stati: l'adesione di una carrozzeria di eccellenza, specializzata nel trattamento di vetture per le principali case automobilistiche della Motor Valley, che ha riconosciuto nel team un partner degno della propria professionalità e l'interesse dei media locali, come dimostrato dall'invito due radio del territorio per un'intervista volte a raccontare IMR sia a livello tecnico, sia umano (il background degli studenti e la motivazione dietro la scelta di un progetto così ambizioso)<sup>19</sup>. Tutti questi attori non sono entrati nel sistema IMR per una pura finalità economica, ma per partecipare a un progetto simbolicamente denso e degno di valore.

Cambiando determinate prospettive, introdotte dallo studio sperimentale, la comunicazione ha cominciato a smettere di avere la sola funzione di approvvigionamento, passando dal "chiedere" supporto all'"offrire" appartenenza. Questi episodi di successo mostrano che, quando un team emergente riesce a cristallizzare la propria cultura organizzativa e a comunicarla con rigore, la brand awareness si può trasformare in potere contrattuale.

---

<sup>19</sup> "La radio non è un frigo", ep. 07/11/2025, Linea Radio (intervista radio)  
Stefano Zerbo, "Ep.9 – Passione per la comunicazione con Greta Rosa", 11 febbraio 2026, Kynosoura (podcast)

## 2.7. La trasmissione del valore identitario di IMR attraverso un touchpoint fisico: l'evento di unveiling

L'apice dell'intervento sperimentale condotto su Impulse Modena Racing ha trovato la sua massima espansione nell'evento di *unveiling* del prototipo RT-4E a settembre 2025. Questo touchpoint non è stato concepito solo come una presentazione tecnica, ma come il momento di trasformazione dell'identità latente del team in un'immagine manifesta, solida e professionale, rappresentando il momento di massima espressione del percorso di rebranding. Seguendo la logica del phygital marketing analizzata nel Capitolo I, l'evento è stato progettato per agire su una duplice dimensione sia fisica, orientata al business market degli sponsor, sia quella digitale rivolta al dei fan e potenziale reclute attraverso la diretta streaming e i contenuti social.

Per garantire il coinvolgimento e l'efficacia di questo touchpoint fisico, è stato implementato un piano di comunicazione volto a creare una climax narrativa ascendente. Se nei mesi precedenti il racconto si era focalizzato sulla progettazione e produzione, la campagna per *l'unveiling* ha spostato il focus sul momento condiviso, agendo ancor di più sulle leve dell'emozione, della curiosità e della partecipazione. La strategia ha seguito una logica di sinergia multicanale, combinando le e-mail, gestite con una progressione informativa rigorosa, dall'invito ufficiale ai *reminder* logistici per massimizzare le conferme degli stakeholder e valorizzare il programma dell'evento, e il canale Instagram, articolato in "episodi" video con un ritmo di pubblicazione crescente, per saturare lo spazio semantico del brand. La narrazione a seguito un *fil rouge* che andava dallo "spoiler sensoriale" al racconto del processo "tassello per tassello", culminando nel backstage dell'evento per generare l'hype finale. Questa fase pre-evento ha permesso di ridurre il rumore di fondo e di posizionare l'evento di *unveiling* come un appuntamento imperdibile.

In quanto team emergente con budget limitato, IMR ha dovuto affrontare la sfida di organizzare un evento capace di riflettere l'eccellenza raggiunta senza disporre delle risorse finanziarie dei grandi team industriali. La soluzione è stata individuata attraverso l'orchestrazione strategica delle partnership, mostrando come la co-creazione di valore con gli sponsor possa sopperire alla scarsità di capitale economico attraverso l'impiego di capitale relazionale.

La scelta dello spazio non è stata meramente logistica, ma un'operazione di signaling. La location è stata fornita da un'azienda collaboratrice che ha riconosciuto nel progetto IMR del valore e potenziale comunicativo. Si trattava di un hub di formazione dedicato allo sviluppo di competenze per il settore automotive. Mettendo a disposizione i propri spazi, l'azienda

(Multinazionale leader nelle risorse umane) ha permesso di trasformare quello che sarebbe stato un onere finanziario in un'opportunità di co-branding. Inoltre, Sotto il profilo semiotico, la location presentava una perfetta congruenza cromatica con l'identità visiva del team grazie all'alternanza tra il giallo e il nero che, rispettivamente, richiamavano il giallo Modena del fulmine e il carbonio a vista della livrea. Questa coerenza visiva ha favorito la *cognitive fluency*, riducendo lo sforzo interpretativo degli stakeholder e rafforzando la solidità percepita del brand.

Gli spazi della location sono stati gestiti per creare un percorso omnicanale articolato in 5 aree strategiche, progettate per accompagnare l'ospite in un crescendo di coinvolgimento. Vi era un'area accredito, fondamentale per stabilire un tono professionale e accogliere gli ospiti, che portava alla hall principale che rappresentava il cuore pulsante dell'evento, dedicata alla presentazione culminante con l'unveiling. A seguire era prevista un'area di aperitivo standing a buffet, dedicato alla socializzazione e al networking, dove la selezione di prodotti artigianali del territorio agito come leva di marketing sensoriale. Inoltre, era stata prevista un'area immersiva chiamata Heritage Room, poiché era stata concepita come un museo che ripercorreva la storia del team, dalla sua nascita ad oggi, attraverso l'esposizione di trofei, divise storiche, fotografie e i prototipi precedenti, permettendo agli ospiti di percepire fisicamente la traiettoria di crescita di IMR. Inoltre, all'interno di questa sala, è stato installato un simulatore moto che ha rappresentato una delle principali attività di intrattenimento, ma che soprattutto ha permesso agli ospiti di testare virtualmente il circuito di Aragon dove la RT-4E avrebbe gareggiato qualche settimana dopo, creando un ponte esperienziale tra il presente e la sfida agonistica imminente, e di cui anche gli sponsor facevano parte grazie al loro contributo.

Un altro aspetto molto significativo dell'organizzazione dell'evento sotto il profilo sociologico e di marketing è la gestione del servizio di ospitalità. Invece di optare per un catering industriale, che sarebbe risultato economicamente oneroso e comunicativamente debole, il team della divisione di Management e Comunicazione ha attivato una rete di piccole aziende artigianali del territorio emiliano. Questa scelta, guidata inizialmente da vincoli di budget, è stata trasformata in una scelta di posizionamento poiché la collaborazione con realtà locali ha permesso a IMR di offrire ai propri ospiti un buffet basato sui valori di autenticità e qualità della materia prima, creando una congruenza valoriale e territoriale, unendo gastronomia e motori come i due versanti dell'eccellenza dell'Emilia-Romagna. Nello specifico, la tradizione è stata rappresentata dal coinvolgimento di due forni, un salumificio e un'acetaia storica per l'aceto balsamico di Modena; L'innovazione sostenibile è stata concretizzata da un caseificio a chilometro zero e da una cantina vinicola guidata da un giovane imprenditore; mentre la

dimensione etica e la responsabilità sociale è stata introdotta attraverso la collaborazione con un birrificio artigianale e sociale che impiega persone con disabilità.

L'architettura dell'evento ha permesso di attivare simultaneamente i moduli esperienziali strategici di Schmitt (1999) analizzati nel Capitolo I. Il modulo SENSE si è espresso nell'estetica della location, l'uso delle luci coordinate e i sapori autentici del buffet, creando un'atmosfera coinvolgente. Il video di lancio e gli speech di presentazione del progetto, da parte dei membri del team, hanno generato un forte coinvolgimento emotivo che ha nutrito il modulo FEEL puntando sulla passione, perseveranza e professionalità. La spiegazione tecnica del progetto ingegneristico ha stimolato l'intelletto degli sponsor e soddisfatto la curiosità ingegneristica tipica del business market del Motorsport, toccando il modulo THINK. Invece, il modulo ACT ha trovato la sua concretizzazione nell'esperienza del simulatore, rendendo gli ospiti protagonisti attivi dell'evento e, in modo più ampio, della competizione. Infine, il modulo RELATE era rappresentato dall'evento nel suo complesso che ha favorito la creazione di un senso di appartenenza a una comunità di valore, trasformando gli sponsor in veri e propri sostenitori del brand Impulse Modena Racing.

La campagna di comunicazione si è estesa anche al post-evento, con e-mail di follow-up, la condivisione di fotografie e la pubblicazione di contenuti social di riepilogo volte a consolidare le relazioni e mantenere l'*hype* prolungato verso la gara della MotoStudent International Competition. L'efficacia della strategia di co-creazione ha trovato una sintesi anche nel contenuto di chiusura della campagna di unveiling che consisteva nel reel di augurio per la competizione. Questo video, girato durante l'evento, ha coinvolto direttamente gli sponsor presenti, rendendoli co-protagonisti della narrazione, simboleggiando anche la rottura con il passato silenzioso e transazionale delle sponsorship. Sotto il profilo del marketing sportivo, questo contenuto ha incarnato la forma più pura di co-creazione di valore poiché, mentre l'azienda presta il proprio volto e la propria autorevolezza al team, IMR restituisce un'immagine di innovazione e dinamismo, suggellata dalla presenza del logo aziendale in un contesto di forte carica emotiva. Con questo augurio collettivo è stato sancito l'inizio della fase di gara, rendendo la MotoStudent una sfida condivisa tra sperimentazione e industria, validando definitivamente il sistema IMR come un'entità capace di generare una profonda risonanza valoriale nei propri stakeholder.

Il risultato complessivo è stato un evento percepito come di alto livello, curato e coinvolgente, capace di generare un forte senso di comunità. L'identità del team non è stata solo mostrata, ma

percepita e interiorizzata da tutti gli ospiti presenti e dall'audience digitale che ha seguito la climax narrativa e la diretta sui social, avviando un processo di sanzione di quel gap identitario che l'audit iniziale aveva evidenziato.

## **2.8. Verso una nuova omeostasi culturale e razionale: i risultati della nuova strategia di comunicazione**

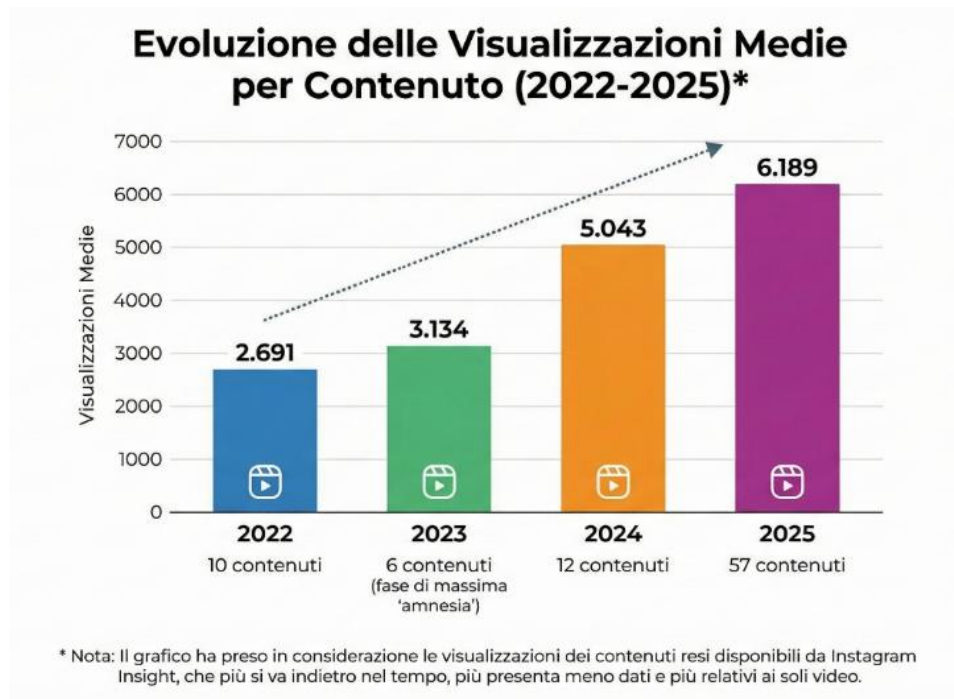
L'analisi dei risultati scaturiti dall'intervento sperimentale evidenzia come il sistema Impulse Modena Racing abbia intrapreso una transizione profonda, passando da una condizione di dispersione energetica a una fase di omeostasi culturale. Il successo dell'operazione non si misura esclusivamente attraverso il primo posto ottenuto grazie ai contenuti prodotti per la "Pitch Presentation" ad ottobre 2025, ma risiede nella saturazione di nuove pratiche quotidiane che testimoniano il superamento dei silos cognitivi precedentemente rilevanti. La comunicazione, sdoganata dal suo ruolo di attività accessoria e strumentale, è stata progressivamente interiorizzata dai membri come patrimonio collettivo, trasformando ogni componente del team in ambasciatore consapevole dell'identità di marca.

Il cambiamento più significativo si osserva nel comportamento spontaneo dei membri all'interno dell'officina e in pista. Laddove l'audit iniziale aveva evidenziato una netta resistenza operativa, oggi si registra una proattività inedita in cui i tecnici hanno imparato a dare spazio alla narrazione, coordinando il "tempo tecnico" con il "tempo mediatico". Questo riconoscimento reciproco indica che il filtro comunicativo è stato assorbito nel DNA organizzativo, agendo come un sistema immunitario contro la cronica amnesia causata dal turnover biennale.

L'introduzione di una metodologia strutturata, basata sull'architettura dei cinque *content pillar*, ha permesso di formalizzare l'identità facendo sì che i valori fondanti siano depositati stabilmente nel sistema. Oggi, i nuovi membri vengono accolti in un ambiente che pone al centro il senso di appartenenza, l'orgoglio per il proprio operato si manifesta attraverso comportamenti di advocacy spontanea, come la condivisione e l'interazione attiva con i contenuti ufficiali sui profili personali, validando il successo dell'*internal branding*.

I dati estratti dai parametri di Instagram Insights forniscono una prova dell'efficacia della nuova architettura narrativa. Se l'audit iniziale aveva rilevato un declino della produzione e dell'interesse, l'immissione progressiva del nuovo PED ha invertito radicalmente la tendenza

passando da una media di 2.691 visualizzazioni nel 2022 alla media di 6.189 visualizzazioni nel 2024. Questo incremento superiore al 130% nel triennio mostra come la coerenza dei segnali identitari e la regolarità nella produzione di contenuti per un piano editoriale studiato possano contribuire alla riconoscibilità e all'attribuzione di valore al brand sportivo.



Gli ultimi dati estratti dai parametri di Instagram Insight tra novembre 2025 e febbraio 2026 testimoniano che la nuova architettura narrativa di IMR è nella fase di *refreeze* di Lewin e sta risultando capace di generare una risonanza costante, capace di superare la fase critica post-competizione. L'analisi delle visualizzazioni totali (*reels* e *post*) mostra volumi di traffico significativi per una realtà emergente: novembre 2025 ha prodotto 48.000 *views*, con un dato del 64% proveniente da utenti non-follower; dicembre 2025, con 56.000 *views*, ha mantenuto una penetrazione nel mercato esterno del 52%; mentre gennaio e febbraio 2026, nonostante la fisiologica flessione stagionale dovuta alla pausa delle attività, l'account ha mantenuto una base di 20.000-27.000 *views* mensili, con una *reach* verso i non-follower costantemente superiore al 57%.

Per misurare la salute attuale della situazione di engagement, si riportano le interazioni registrate nel periodo compreso tra dicembre 2025 e marzo 2026. Il brand ha totalizzato 3.569 interazioni, di cui il 79,5% da follower, confermando la solidità dell'*internal branding* e della fedeltà della community. Il restante 20,5% da non follower, rappresentano la capacità di conversione del brand. Un quinto delle interazioni proviene da utenti nuovi, attratti dalla qualità dei contenuti, che iniziano il proprio fan-customer journey interagendo con il team. La crescita

costante della base follower (passata a 2.600 utenti con incrementi mensili costanti di circa 30-40 unità) è la prova che il sistema non vive di picchi estemporanei, ma di una crescita organica e sostenibile.

Sul fronte esterno, l'attuazione di dinamiche di co-creazione ho innescato un circolo virtuoso che sta riducendo il gap identitario tra l'identità vissuta e l'immagine percepita. Tale meccanismo si articola in tre fasi interconnesse: l'attrattività, che porta aziende leader ad associarsi a IMR per affinità valoriale; la validazione, poiché la presenza di partner tecnici d'eccellenza "attesta" la qualità del team agli occhi di nuovi osservatori; e la reciprocità, derivante dalla creazione di touchpoint comunicativi professionali che restituiscono valore allo sponsor inserendolo in una narrazione di alto profilo. L'efficacia di questo posizionamento è testimoniata dal crescente interesse di stakeholder esterni e professionisti del settore. Un caso di particolare rilievo è la collaborazione spontanea con video maker del settore motoristico che, colpito dalla maturità del progetto e dalla qualità estetica della livrea RT-4E durante un evento fieristico, ha scelto di produrre e pubblicare autonomamente contenuti di qualità per il brand IMR. Questo fenomeno è un esempio di eWOM organico e di come la *signaling theory* e l'immagine del brand stiano contribuendo a non rendere più percepito IMR solo come un generico progetto universitario lodevole ma amatoriale, bensì come un'entità tecnicamente preparata e audace, capace di attrarre attori del mercato che partecipano proattivamente alla diffusione del valore di marca. Anche la presenza fisica del team in contesti fieristici ha subito una metamorfosi metodologica e queste occasioni non sono più interpretate esclusivamente come momenti di ricerca attiva di sponsorizzazione, ma come piattaforme di ingaggio della community, attraverso un allestimento dello stand curato, dove il prototipo viene esaltato come vertice dell'ingegno ingegneristico. Oltre ad attività più coinvolgenti, il team sta proponendo anche minigiochi ingaggianti che premiano i visitatori con gadget, prodotti internamente. Questi permettono di attrarre e consolidare il legame con l'audience, fornendo un simbolo fisico di IMR, e di attivare il modulo ACT di Schmitt, trasformando l'incontro sporadico in fiera in un'esperienza di apprendimento e divertimento.

Relativamente alle aziende ed enti sponsor, a fine progetto RT-3E (2023) il team contava su 29 sponsor, mentre per il progetto RT-4E (2025) ne ha contattati 51. L'aumento sostanziale della rete di collaborazione significa che il progetto ha attirato quasi il doppio del supporto aziendale in due anni, grazie alla maggiore visibilità e credibilità ottenuta attraverso la nuova strategia di comunicazione, implementata con l'intervento sperimentale. Il nuovo equilibrio tra progresso ingegneristico e narrazione di marca ha influito anche sugli sponsor che hanno mostrato più

interesse e fedeltà rinnovando il loro interesse a proseguire nella collaborazione e nella nuova direzione strategica, citando il merito e la stima verso la professionalità dimostrata dal team.

L'efficacia della trasformazione strategica implementata nel corso del biennio 2024-2025 trova anche una convalida empirica nell'analisi del raggiungimento degli obiettivi SMART definiti in fase di progettazione. Infatti, il passaggio da una comunicazione frammentata a una narrazione strutturata ha permesso di ottenere risultati tangibili, monitorate attraverso i relativi KPI.

OBIETTIVO SMART	KPI	RISULTATO	STATUS
1. CONSOLIDAMENTO AWARENESS & COGNITIVE FLUENCY	% crescita follower (organica) n. contenuti originali totali	+38% di followers Produzione di 58 contenuti	SUPERATO
2. TANGIBILIZZAZIONE PROCESSO (STORYTELLING)	>20% PED dedicata al processo	10 post "dietro le quinte" (20%)	RAGGIUNTO
3. OTTIMIZZAZIONE BRAND RELATIONSHIP (SPONSOR)	n. attività/contenuti co-creati con gli sponsor	7 video in co-creazione presso le sedi partner e durante eventi	SUPERATO
4. INCREMENTO ENGAGEMENT QUALITATIVO & QUANTITATIVO	>+100% n. interazioni medie per post contenuto dei commenti testuali	+300% n. interazioni medie per post commenti testuali di reale supporto e ammirazione	SUPERATO

Figura 18. Rendicontazione degli obiettivi strategici e dei KPI raggiunti (2024-2025)

Analizzando i dati, il primo di rilievo riguarda la continuità comunicativa. Il superamento del target di produzione di contenuti (58 post contro i 19 dell'anno precedente) testimoniano il superamento della resistenza interna; per cui la comunicazione non è più percepita come un onere ma come parte integrante del lavoro ingegneristico. Questo sforzo costante ha alimentato una crescita dell'audience del 38%, portando la community a sfiorare la soglia dei 2.700 seguaci, un risultato significativo per una realtà di nicchia come quella dei team motorsport emergenti universitari, ottenuto interamente in modo organico.

Sul piano qualitativo, l'efficacia dell'archetipo dell'esploratore è supportata dalle metriche di *engagement* legate allo storytelling del processo. I 10 contenuti dedicati alle "dietro le quinte" e alla sfida tecnica hanno registrato un engagement rate superiore del 15% rispetto alla media dei post di natura più istituzionale. La narrazione del processo ha dunque generato una partecipazione più profonda che appare dall'analisi dei commenti che evidenzia un cambiamento semantico da parte della community, passata da un'interazione superficiale ha una partecipazione attiva, caratterizzata da messaggi di ammirazione, supporto testuale e reale interesse per l'evoluzione del prototipo.

Mentre, la massima espressione della dimensione della co-creazione di valore è stata nella collaborazione con gli sponsor. La produzione di 7 contenuti video, realizzati direttamente nelle sedi delle aziende sponsor e durante gli eventi, ha trasformato il classico rapporto di fornitura

in una collaborazione narrativa. Questi *reels* non solo hanno aumentato la credibilità tecnica di IMR, ma hanno fornito agli sponsor un asset di comunicazione unico per valorizzare il loro investimento in ricerca e sviluppo territoriale.

I risultati ottenuti mostrano che la sistematizzazione della comunicazione ha permesso a Impulse Modena Racing di avviare un processo efficace per andare a colmare il gap tra identità percepita e immagine reale. Il team non è più solo una realtà tecnica che punta all'eccellenza, ma un brand riconosciuto e riconoscibile, capace di attrarre risorse, coinvolgere le persone e, soprattutto, di preservare il proprio valore nel tempo, ponendo fine al ciclo di amnesia organizzativa che ne aveva limitato la crescita in passato.

## **CAPITOLO III: DALL'ESPERIMENTO ALLA CODIFICA DI UN FRAMEWORK**

### **3.1. La sintesi oggettiva dell'intervento sperimentale e dei pivot strategici**

La transizione verso la fase finale di questo studio richiede una riflessione sulla natura stessa del processo di ricerca. L'approccio metodologico adottato non è stato un'applicazione asettica di protocolli di marketing predefiniti, ma si è configurato come una ricerca-azione di natura evolutiva. Nel passaggio dell'analisi della letteratura (Capitolo I) alla fase di intervento sperimentale (Capitolo II), la ricerca ha dovuto dimostrare flessibilità, adattandosi a pivot strategici e alle contingenze situazionali, tipiche delle situazioni reali e, soprattutto, di realtà nella loro fase emergente. Queste hanno trasformato il caso studio in un vero e proprio laboratorio sperimentale, dove anche la capacità di cogliere un'occasione imprevista si è rivelata preziosa quanto la pianificazione stessa.

Se l'obiettivo iniziale era quello di strutturare una comunicazione che potesse rispecchiare e trasmettere il valore di un team motorsport emergente, il corso della ricerca ha rivelato un'altra necessità altrettanto profonda, ossia la risoluzione di un'amnesia organizzativa cronica. Questa ha ampliato l'asse del progetto da un piano più reputazionale-comunicativo verso un piano strutturale-culturale. La strada percorsa non è stata dettata da una teoria definita e precodificata, ma è emersa dal dialogo costante tra le evidenze dell'audit di brand, l'osservazione delle dinamiche e le resistenze interne del team ingegneristico, portando una continua ricalibrazione degli strumenti, degli obiettivi e delle azioni.

Per comprendere la genesi del framework che viene proposto in questo capitolo, occorre rileggere le azioni sul caso studio come una stratificazione di interventi che vanno oltre l'esecuzione di un piano di trasformazione identitaria. Il caso Impulse Modena Racing, elevato a modello teorico, mostra come il cambiamento sia stato innescato da una combinazione di strumenti analitici e intuizioni situazionali, che può essere strutturato in tre fasi critiche che hanno puntato a consolidare l'identità attraverso la comunicazione:

#### **I. FASE DIAGNOSTICA**

Il primo passaggio è stata un'immersione profonda nel patrimonio documentale e umano del team. Attraverso lo strumento dell'audit e l'analisi semiotica dei contenuti pregressi (2017-2023), sono emersi i maggiori problemi che impedivano al team di crescere. L'audit ha mostrato una barriera comunicativa dentro l'officina e tra l'officina e l'esterno: un team capace di produrre eccellenza tecnica, ma incapace di raccontarsi. Questa fase ha rappresentato il punto di rottura, rendendo evidente che

senza una memoria di marca ogni sforzo ingegneristico futuro sarebbe rimasto isolato.

## II. FASE SCONGELAMENTO E PIVOT

Il maggiore pivot della ricerca si è verificato con l'integrazione della comunicazione tra le *milestone* del regolamento ufficiale di gara. La necessità di rispondere ai requisiti della *Pitch Presentation* è stata sfruttata come un catalizzatore per vincere la resistenza al cambiamento. Infatti, non si è trattato solo di produrre dei contenuti video per ottenere punti, ma di utilizzare quell'attività per legittimare la comunicazione agli occhi dei membri più scettici del team. È stato applicato il modello di Lewin andando a scongelare le vecchie abitudini per rendere la comunicazione un requisito tecnico. L'esperimento ha mostrato che, anche in un ambiente ingegneristico, il marketing è accettato quando diventa funzionale alla performance.

## III. FASE DI RICOSTRUZIONE

Il cuore della ricerca è stata la transizione dal focus sul prodotto al processo. L'individuazione dell'archetipo di team è emersa dall'osservazione dei comportamenti quotidiani nell'officina. Gli strumenti della psicologia analitica applicati al brand hanno permesso di dare un nome a ciò che già esisteva, segnando il passaggio dalla comunicazione incentrata sul risultato finale, a favore di una narrazione che dedicasse più spazio al processo. Documentare la sfida tecnica ha permesso di costruire un ponte emozionale con la community e un valore aggiunto per gli sponsor, portando a risultati misurabili che hanno raggiunto i prefissi.

## IV. FASE DI VALIDAZIONE

La partecipazione a fiere, eventi e incontri con gli sponsor sono stati *touchpoint* sperimentali usati per testare la nuova strategia di comunicazione e la narrativa. Il successo di questo approccio è mostrato da due feedback di valore, rappresentati in prima istanza dalla risposta del mercato con l'incremento di sponsor, prova della capacità di intercettare i partner, e la validazione agonistica con la premiazione della *Pitch Presentation* alla MotoStudent, a supporto della validità dell'ipotesi di ricerca.

Ciò che emerge non è solo una lista di traguardi raggiunti, ma la validazione di una possibile metodologia efficace per i team emergenti. L'esperimento ha confermato che la comunicazione nel motorsport emergente non deve essere un'attività ancillare, ma il collante che tiene unito il team, conservandone e coltivandone la storia tra le diverse generazioni di membri.

Se il Capitolo II ha indagato la risposta alla domanda su come possa la comunicazione riflettere all'esterno il valore del team; il presente capitolo si apre con la consapevolezza che ciò che è stato osservato e vissuto ha necessità di una codifica metodologica, e si pone l'obiettivo di inquadrare gli insegnamenti che hanno funzionato in un framework strategico.

### **3.2. Framework di gestione della conoscenza e del valore**

Il framework proposto non si limita a sistematizzare *cosa comunicare*, ma stabilisce *come essere* per fronteggiare le diverse criticità croniche che sperimentano i team emergenti: il turnover, il budget limitato, le ambizioni tecniche elevate a fronte di tempistiche strette e una cultura d'impresa spesso allo stato embrionale. Questo framework non deve essere inteso come una struttura rigida, ma come un sistema dinamico e circolare in cui ogni macro-area alimenta la successiva, mantenendo il sistema in movimento e definendo, al contempo, un nucleo centrale rappresentato dalla cultura d'impresa. Per comprendere come agisca sul sistema-team, occorre inserirlo all'interno della dinamica del cambiamento unfreeze-change-refreeze proposta da Lewin, sovrapponendovi la consapevolezza dell'eredità e l'evoluzione del sistema.

#### **FASE 0: LA PRESA DI COSCIENZA**

Prima di attivare il framework, il team emergente deve vivere una fase di osservazione critica in cui il sistema-team riconosce i propri sintomi limitanti e scongela le vecchie abitudini, per poter codificare un'identità che diventi eredità. Gli strumenti utilizzabili per questa fase sono:

- Audit percettivo interno ed esterno, attraverso la somministrazione di interviste semi-strutturate, sondaggi o focus group ai membri del team e agli stakeholder per mappare il gap tra l'identità vissuta e l'immagine percepita;
- Audit comunicativo, analizzando il materiale d'archivio e i canali social preesistenti per individuare le lacune della comunicazione e come viene narrato il valore ingegneristico;
- Analisi SWOT della comunicazione per identificare i punti di forza, debolezza, opportunità e minacce per evidenziare gli aspetti che necessitano di un cambiamento sistemico.

## FASE 1: L'ATTIVAZIONE DEL FRAMEWORK

A questo punto, il framework si attiva per favorire la formazione di punti fermi attorno ai quali il sistema-team continuerà a modellarsi. L'attivazione si articola su quattro macroaree:

### I. IL PILASTRO DELLA MEMORIA

L'obiettivo è trasformare la cultura d'impresa, soggiacente alla comunicazione, da tacita ad implicita e cristallizzarla, affinché il turnover non sia una sottrazione di valore, ma una stratificazione di conoscenza. In questa macroarea il vero cambiamento è quello di rendere tutto ciò che è stato archiviato nella cultura d'impresa, il *know-how* e il *know-why*, in un asset di *onboarding* per i nuovi membri e patrimonio collettivo. Pur essendo un sistema permeabile ai nuovi ingressi, la memoria narrativa permette al team di evolvere senza dover ricostruire da capo le fondamenta ad ogni turnover. Conseguentemente, l'energia viene spostata dal recupero del passato alla progettazione del futuro del team.

Concretamente, si può strutturare un programma di *onboarding* composto da un pacchetto di materiali e workshop che permetta al nuovo membro di assorbire la cultura di team.

### II. L'ECOSISTEMA RELAZIONALE

Lo scopo è quello di generare valore riconoscibile, da partner e community, e contribuire a convalidare l'identità di brand verso l'esterno attraverso la co-creazione tecnica e narrativa. Lo strumento che si propone per questa fase è una mappatura degli stakeholder basata su una matrice di co-valore *ad hoc* a due assi, in cui si incrociano gli asset e i bisogni del team con quelli del partner, per definire le modalità migliori per favorire lo scambio di conoscenza reciproca. Conseguentemente, la proposta di sponsorship assume una forma più evoluta e flessibile, proponendosi come un progetto di co-creazione che trasforma il partner in co-protagonista della narrazione del team emergente.

### III. LA BUSSOLA IDENTITARIA

Questa macro-area è legata alla self-awareness, intesa come la codifica dell'identità del team emergente. Le azioni che comprende questa macro-area si sintetizzano nell'immagine di una bussola poiché garantiscono che il sistema-team continui ad

evolvere, ma senza “snaturarsi” sotto la pressione esterna, per i flussi in entrata e in uscita o per il turnover.

Uno strumento implementabile è il brand book, non solo grafico, ma anche valoriale del team emergente. Esso includerà l’identificazione archetipale, il sistema di visual identity che comunica l’essenza del team, la definizione della personalità verbale (tone of voice), gli artefatti, i momenti storici chiave e i brand values fondanti del team.

Distribuito internamente (endomarketing), permette ad ogni membro di diventare custode di una visione e di una cultura d’impresa coerente con l’identità di team, che lo porterà ad agire in conformità ad essa, influenzando positivamente a cascata sull’immagine e sul valore percepito all’esterno. È in questo punto che i membri riconoscono formalmente l’identità del loro team.

#### IV. IL MOTORE OPERATIVO

Questa macro-area è strettamente collegata alle fasi *measure* e *learn* del metodo Lean Startup (Ries, 2012) in cui la strategia si traduce in output quotidiano, alimentando il sistema e permettendogli di gestire gli imprevisti.

Lo strumento chiave è l’individuazione dei *content pillar* che bilancino l’informazione tecnica, il coinvolgimento emotivo e raccontino a 360° il team emergente. L’asset che si implementa in questa fase è il Piano Editoriale, che non può prescindere dalla sincronizzazione con il workflow di produzione ingegneristica del team (infra, par. 3.2.1.).

Il pivot metodologico di questa macro-area è rappresentato dal monitoraggio in itinere dell’avanzamento delle adottate attraverso gli obiettivi SMART e i relativi KPI.

#### FASE 2: LA CRISTALLIZZAZIONE DELLA CULTURA

Ogni giro di questo cerchio non è una ripetizione, ma un processo di ricalibrazione e solidificazione: i risultati del motore operativo (IV) alimentano la memoria (I), che a sua volta rafforza la bussola identitaria (III), la quale rende il team più attraente per l’ecosistema relazionale (II). In questo movimento continuo, ogni ciclo di memoria, co-creazione e narrazione deposita uno strato di cultura d’impresa, intesa come quel set di valori e modi di agire che restano cristallizzati anche nel turnover, entrando nella fase che Lewin definisce di ricongelamento. Man mano che l’identità si rafforza aumentano i punti fermi intorno ai quali il

sistema aperto si modella e si evolve. In questo processo, la cultura d'impresa diventa il vero collante che impedisce al sistema di tornare allo stato di amnesia iniziale e che gli permette di proiettare nel tempo la propria identità e posizionarsi in conformità con il suo valore nel mercato del motorsport.

Il framework descritto trova la sua massima espressione nella sua natura intrinsecamente circolare, configurandosi come un processo di apprendimento continuo. L'operatività descritta nel “motore operativo”, infatti, non deve essere intesa come un punto d'arrivo definitivo ma come una stazione di passaggio fondamentale all'interno del ciclo *lean startup*. In questo modo, ogni azione intrapresa dal team, dalla pubblicazione di un contenuto sui social all'organizzazione di un evento, fino alla singola interazione con uno sponsor, viene trattata come un esperimento strategico generatore di dati preziosi. Se l'attuazione di questo framework si protrae nel tempo, innesca un circolo virtuoso che vede la costruzione della brand equity del team. Infatti, il framework proposto ha un obiettivo di maturità: si parte da un livello emergente in cui il team avvia un processo di ricerca e definizione della propria identità, volto a non soccombere all'amnesia del turnover; una volta che la cultura d'impresa è codificata, il sistema-team prende una forma sempre più definita e corrispondente alla sua identità. Arrivato a questo stadio, il team emergente sarà sostenuto da una base sufficientemente solida e da una consapevolezza tale per cui poter utilizzare in modo vantaggioso ed efficace qualsiasi tecnica e strategia di marketing evoluto presenti nella letteratura (es: experiential marketing, data-driven strategy, ...) usate dai grandi player del motorsport globale.



Figura 19. Rappresentazione grafica del framework

### 3.2.1. La macro-area IV: il motore operativo

Se la “Bussola identitaria” definisce l’essenza del team e il “Pilastro della memoria” ne custodisce l’eredità, il “Motore operativo” ne rappresenta l’azione quotidiana, rappresentando il luogo in cui la strategia si trasforma in narrazione e l’identità latente diventa valore percepito. Per un team emergente, l’attivazione di questa macro-area non deve essere intesa come un atto meccanico di replicazione dei modelli dei grandi team, ma come un processo di ascolto, pianificazione e interazione, il cui obiettivo è quello di sviluppare un sistema su misura che risponda alle proprie specifiche criticità e bisogni.

Lo strumento principe di questa macro-area è il piano editoriale. Quello dei team motorsport emergenti deve avere due principali caratteristiche: fluidità e sincronizzazione con il workflow di produzione ingegneristica del team. Per fluidità si riferisce alla caratteristica del PED di incorporare la cultura dei pivot ed essere capace di bilanciare la programmazione strategica alla reattività necessaria in un ambiente reale. Per i team emergenti, non avendo una struttura ripetitiva e consolidata negli anni, il modo di affrontare un cambio di rotta può risultare più complicato rispetto a realtà più strutturate che possiedono un sistema predefinito per la loro gestione. Pertanto, occorre che portino maggiore attenzione alla flessibilità e alla prontezza con cui rispondono al sopraggiungere di opportunità da cogliere o quando i dati di monitoraggio (fase *measure*) indicano che la strada intrapresa non sta risultando efficace. I pivot narrativi che devono essere pronti a compiere si possono classificare in quelli di contenuto, optando per pubblicazioni che vanno ad alimentare un altro pillar, o di canale, concentrando le forze su quello che si mostra più in crescita in quel momento.

Mentre, la simbiosi tra il workflow tecnico e quello comunicativo è una caratteristica innovativa per un team emergente tecno-centrico e permette ai due ambiti di operare senza ostacolarsi tra di loro, ma di operare sinergicamente. Questa sincronizzazione, infatti, permette di gestire la riservatezza e di tutelare i dati sensibili del prototipo e, al contempo, sia di poter condividere una narrazione che permetta di rendere l’audience partecipe del processo, sia cogliere le diverse opportunità narrative che si presentano con due punti di vista complementari.

Il primo passo operativo consiste nell’individuazione dei *content pillar* che aiutino ad andare a colmare il gap di percezione di valore e allinearli con la reale brand identity. Infatti, non sono da intendersi come semplici argomenti di contenuto, ma come direzioni strategiche che fungono da “binari” per la comunicazione verso l’esterno. Ogni team emergente deve trovare la propria configurazione di pillar in base a quali parti della propria identità vuole mostrare al mondo, ma

idealmente, per un team motorsport emergente, i *pillar* includono la sfera: tecnica, per validare le competenze del team; umana, per trasmettere i valori, la storia e l'identità del team; agonistica, narrando il percorso di preparazione e l'esito delle competizioni; community, che include sia la co-creazione con gli sponsor sia con i fan che, in modo diverso, ricoprono il ruolo di supporter e co-protagonisti della crescita del team emergente.

Successivamente alla definizione dei *pillar* strategici, la strutturazione del piano editoriale deve fondarsi sulla convergenza di due dimensioni essenziali: la simbiosi con il workflow tecnico e l'agenda degli impegni stagionali. Affinché la narrazione risulti efficace e organica, è indispensabile che la divisione dedicata al management e alla comunicazione agisca in coordinamento con il cronoprogramma della produzione. Questa sinergia permette di distribuire la narrazione nel corso del tempo in modo ragionato, in base agli avanzamenti tecnici protetti dal vincolo della riservatezza e quelli che, invece, rappresentano occasioni ideali di storytelling per alimentare il *pillar* tecnico. Questa Pianificazione si rivela cruciale soprattutto nelle fasi di stallo o di produzione interna, momenti in cui la carenza di materiale visivo immediato rischierebbe di compromettere il coinvolgimento dell'audience. In tali circostanze, una programmazione preparata strategicamente garantisce il mantenimento dell'equilibrio narrativo e la continuità del dialogo con la community. Parallelamente al ritmo interno dell'officina, il piano di comunicazione deve modellarsi attorno all'agenda degli impegni stagionali già fissati a calendario, come le competizioni, le fiere di settore a cui si parteciperà o gli eventi. Trattandosi di momenti che rappresentano picchi di visibilità naturale, richiedo una pianificazione anticipata volta a massimizzare l'impatto comunicativo attraverso la scelta dei *pillar* da valorizzare e dei mezzi più idonei per veicolarli.

In questo contesto, i team motorsport emergenti devono adottare un'ottica *omnichannel* in cui il piano editoriale non si limita alla gestione dei canali social, ma coordina un'interazione fluida tra touchpoint digitali e fisici. La strategia dovrebbe agire in modo bidirezionale, dove da un lato il digitale funge da generatore di interesse e affluenza agli eventi fisici, dall'altro l'esperienza fisica viene ricondotta la sfera digitale attraverso l'uso di strumenti come qr code, gadget o stand interattivi che incentivano il flusso sulle pagine social, l'iscrizione alle newsletter o all'uso di hashtag specifici. Questo circolo deve essere alimentato attraverso l'uso di *call to action* che trasformano l'audience da spettatrice passiva a community attiva e partecipe, validando così la percezione di valore del brand. Nell'applicazione del framework al caso Impulse Modena Racing, la gestione dei touchpoint è stata guidata dal principio della sostenibilità qualitativa, privilegiando il consolidamento di uno standard comunicativo solido

rispetto alla proliferazione dei canali. Sebbene Instagram rappresentasse il canale primario per l'engagement della community, il “motore operativo” ha attivato un ecosistema integrato composto da attivazioni su altri canali. Nello specifico, LinkedIn è stato utilizzato con un approccio prettamente B2B, dedicandolo alla narrazione delle sponsorship all'annuncio dei traguardi tecnici e alla promozione dei touchpoint fisici, fungendo spesso da ponte per traghettare l'audience verso i contenuti più emozionali di Instagram. È stato attivato anche del Direct E-mail marketing come strumento di informazione puntuale per gestire la partecipazione alle fiere di settore, coordinare l'adesione all'*unveiling* e riepilogare formalmente i risultati della competizione ai partner. Inoltre, la pagina seduzione è stata oggetto di un *restyling* visivo e contenutistico, focalizzato sull'aggiornamento dei risultati del prototipo e sulla valorizzazione delle fotografie. Infine, l'evento di *unveiling* è stato considerato il touchpoint fisico di massima sintesi tra tecnica e brand, agendo come catalizzatore per il consolidamento delle relazioni con gli sponsor presenti.

Per ottimizzare la gestione dei touchpoint rappresentati dalle competizioni, il framework si avvale degli studi di Prunesti (2020) sul ciclo di vita dell'evento sportivo. L'articolazione del piano editoriale segue una logica temporale che scandisce l'efficacia su tre fasi: pre-evento, che mira alla costruzione dell'attesa attraverso *teaser* e *countdown* che svelano informazioni parziali sull'attività, spingendo il pubblico verso l'interazione fisica; la fase durante l'evento in cui la narrazione vira drasticamente sull'immediatezza e sull'engagement in tempo reale; e post-evento che si focalizza sul consolidamento delle emozioni scaturite e dei risultati ottenuti, integrando la celebrazione dei successi con un'analisi tecnica rigorosa e il ringraziamento pubblico ai partner coinvolti e al supporto dei tifosi. In quest'ultimo stadio, l'esperienza vissuta viene definitivamente cristallizzata nella memoria del team, trasformando l'evento in un asset duraturo della cultura d'impresa.

Infine, la pianificazione editoriale deve essere tarata sulle risorse reali che si possiedono. Un team emergente dovrebbe prediligere una presenza meno frequente ma costante e di alta qualità, piuttosto che una sovraesposizione che esaurisce rapidamente le energie e il materiale a disposizione del team. La frequenza di pubblicazione, infatti, dipende da ogni team emergente e va fissata sulla base delle risorse umane che possono dedicarsi alla creazione dei contenuti, la padronanza delle competenze tecniche di software di editing e grafica e la quantità di materiale multimediale condivisibile prodotto dall'officina. La pianificazione della frequenza di pubblicazione serve per poter tarare il proprio palinsesto per garantire una presenza duratura

per l'intero ciclo di gestione ed evitare il burnout comunicativo, che potrebbe sfociare in silenzio o in amnesia comunicativa.

### **3.3. Adattabilità del modello**

L'efficacia di un modello teorico come questo, nato da una ricerca-azione in un contesto sperimentale, risiede prioritariamente nella sua capacità di essere esportato e replicato in contesti differenti dalle caratteristiche affini. Questo framework, pur essendo stato creato sulle dinamiche e sulle sfide specifiche del team Impulse Modena Racing, è stato concepito come una struttura modulare e adattiva, capace di fornire le riflessioni e gli strumenti. Per rispondere alle criticità sistemiche comuni a tutte le realtà del motorsport emergente. Tuttavia, per garantire una valutazione scientifica, occorre analizzarne criticamente l'elasticità, i benefici attesi e i confini operativi entro cui il modello può esprimere il suo potenziale.

La forza distintiva di questo framework risiede nella sua natura non prescrittiva. Esso, non ambisce a imporre cosa comunicare in senso assoluto, ma definisce come strutturare il sistema affinché la comunicazione venga riconosciuta e diventi un asset strategico. Questa caratteristica lo rende adattabile a una vasta gamma di settori. Sebbene sia stato testato su un team di motociclismo elettrico universitario, il modello descrive processi replicabili in realtà che non hanno ancora raggiunto il loro pieno consolidamento di settori trasversali, come startup tecnologiche che operano in regimi di risorse limitate e alto turnover. La scalabilità del sistema permette inoltre a ogni organizzazione di attivare le macro-aree con intensità differenti; ad esempio, un team neonato potrà concentrarsi prioritariamente sulla “bussola identitaria” per darsi una forma e un perimetro, mentre una realtà più matura potrà investire maggiormente nell’“ecosistema relazionale” per monetizzare la propria brand equity più consolidata. Questa flessibilità si estende anche alla dimensione simbolica, poiché il modello non vincola il team ha un singolo archetipo e la struttura rimane invariata indipendentemente dalla personalità e identità del brand.

Passando l'analisi delle potenzialità, il framework si spinge oltre la gestione dei canali social, toccando le corde della sopravvivenza stessa dell'organizzazione nel lungo periodo. Il beneficio più rilevante è rappresentato dalla capacità di sconfiggere l'amnesia organizzativa attraverso la cristallizzazione del valore. Grazie agli strumenti volti a dare potere alla memoria di team, il turnover smette di essere percepito come una sottrazione di capitale umano per trasformarsi in un passaggio di testimone consapevole, dove la conoscenza non viene dispersa ma stratificata.

Questo riverbera positivamente anche sulla capacità di attrazione di capitali, poiché trasforma il team in un partner di valore che offre ricerca, prestazione e narrazione. In questo modo, la comunicazione fa evolvere il team verso la co-creazione, rendendo l'organizzazione più attraente per gli stakeholder. Inoltre, l'inserimento dell'endomarketing impatta positivamente sul clima interno, generando una chiara identità che aumenta l'orgoglio di appartenenza dei membri e ne accresce esponenzialmente la lealtà verso il team.

A fronte di queste premesse favorevoli, l'applicazione del framework incontra limiti oggettivi che ne possono condizionare la riuscita. Il confine principale è di natura antropologica e risiede nella resistenza culturale del nucleo tecnico. Infatti, affinché il framework funzioni, occorre che i fondatori e i leader accettino di dare spazio alla comunicazione e, in contesti eccessivamente tecno-centrici dove il marketing è ancora vittima di pregiudizi legati a una presunta superficialità, il modello rischia di rimanere una struttura vuota. Un ulteriore limite rappresentato dalle risorse umane poiché, sebbene il framework miri alla sostenibilità, richiede delle risorse dedicate capaci di gestire la comunicazione attraverso il piano editoriale e di monitorare i dati. Senza che una figura dedicata alla gestione dei canali di comunicazione verso l'interno e l'esterno, il "motore operativo" rischia di spegnersi sotto il peso delle urgenze tecniche quotidiane.

Infine, occorre considerare la variabile temporale. A differenza delle tattiche di promozione estemporanee, orientate alla generazione di picchi di visibilità immediata ma volatili, il branding, per definizione, porta risultati profondi sull'identità e la memoria che si manifestano nel medio-lungo periodo. Questo scostamento tra l'investimento di energie richiesto dal framework e la percezione dei suoi risultati tangibili può generare una frizione strategica, specialmente in quei team che cercano una gratificazione istantanea o un ritorno d'immagine immediato. Per realtà emergenti caratterizzate da una forte pressione competitiva e da una cronica scarsità di tempo, il framework potrebbe inizialmente apparire eccessivamente complesso o lento. Tuttavia, è necessario sottolineare che la velocità di esecuzione del "motore operativo" deve essere bilanciata dal tempo necessario alla "cristallizzazione della cultura". Solo attraverso questo processo di lenta sedimentazione valori aree è possibile garantire la sostenibilità del sistema oltre la singola gestione annuale. Un'altra variabile critica è rappresentata dal rapporto di interdipendenza simbiotica che lega l'asset comunicativo al workflow ingegneristico. Nei contesti motorsport, la comunicazione attinge la parte più importante dei suoi contenuti dall'attività tecnica, agendo come una funzione sussidiaria che valorizza il prodotto dell'officina. Tuttavia, tale legame espone il sistema al rischio di

dissonanza narrativa se il processo tecnico subisce arresti o criticità significative. Se il team custodisce dati sensibili che gli impediscono la trasparenza radicale o la valorizzazione dell'errore, il blocco delle attività ingegneristiche rischia di tradursi in silenzio operativo o in una narrazione artificiale e decontestualizzata. In queste situazioni, la comunicazione rischia di allontanarsi dalla realtà tangibile, perdendo quella autenticità che costituisce il nodo che lega la fiducia tra il brand e i suoi stakeholder.

Questo framework si propone come una bussola strategica per navigare nell'incertezza dei contesti emergenti, ma la sua riuscita dipende in ultima istanza dalla volontà dei leader dell'organizzazione di accettare la sfida di rendere con il tempo l'intangibile il proprio asset più lungimirante; e dalla capacità di comprendere che la solidità della memoria e la profondità dell'identità sono gli unici asset capaci di proteggere il team dall'oblio organizzativo e di posizionarlo come un interlocutore stabile e credibile nel mercato del motorsport.

## CAPITOLO IV: CONCLUSIONI

Il percorso di ricerca-azione documentato in questo elaborato ha permesso di esplorare le dinamiche profonde che regolano la comunicazione e la gestione del valore nei team motorsport emergenti. Partendo dall'analisi delle criticità strutturali riscontrate in Impulse Modena Racing, dell'amnesia organizzativa al "silenzio operativo" dato dal suo orientamento fortemente tecnocentrico, lo studio ha condotto alla formulazione di un framework come risposta metodologica per la costruzione di una brand identity solida e duratura attraverso la comunicazione.

Parallelamente all'aspetto metodologico, questo lavoro ha inteso scardinare il pregiudizio diffuso che tende a etichettare i team emergenti come realtà amatoriali o improvvisate. Spesso, l'origine puramente tecnica dei fondatori porta a trascurare il fatto che l'azione stessa di creare un team sia mossa da una passione profonda e da un set di valori condivisi. Proprio questi rappresentano, in realtà, gli elementi primari e più autentici dell'identità di brand del team. Nel momento in cui un gruppo di individui si unisce attorno a un obiettivo comune, definisce un'etica del lavoro e inizia a scrivere quotidianamente la cronaca delle proprie sfide, sta ponendo le basi della propria cultura d'impresa. Se questa storia viene custodita e raccontata con rigore, si cristallizza, trasformando un gruppo di persone in un'istituzione credibile e riconoscibile. La linea di demarcazione tra il successo e il declino di un team emergente si è mostrata risiedere proprio nella capacità di riconoscere e curare questi asset intangibili attraverso le strategie di comunicazione.

Lo studio ha mostrato che il valore di un team motorsport non può essere misurato esclusivamente attraverso il tempo sul giro o la performance del veicolo, ma deve includere la capacità di generare un ecosistema di valori riconosciuti da tutti gli stakeholder. Questo meccanismo si innesca quando la componente tecnica dell'organizzazione inizia a percepire la comunicazione come un moltiplicatore del valore del proprio lavoro ingegneristico. Il cambio di paradigma segna il momento in cui il sistema-team è pronto per avviare la sua trasformazione identitaria, configurandosi sempre di più come un'impresa motorsport consapevole, dotata di una visione strategica e capace di navigare nel mercato con un'identità chiaramente proiettata verso il futuro.

### **4.1. Le prospettive future di Impulse Modena Racing**

L'applicazione del framework all'interno di IMR non deve essere considerata conclusa, ma rappresenta l'inizio di una rotta evolutiva per il team, trasformando i risultati ottenuti in una strategia di crescita di lungo periodo. Le prospettive future per il team si articolano su tre

direttrici principali che fungeranno da banco di prova per la resilienza del modello proposto. In primo luogo, il consolidamento della memoria storica attraverso l'implementazione sistematica dell'archivio narrativo e del brand book valoriale che dovranno diventare lo strumento primario di *onboarding* per le future generazioni. L'obiettivo è che il turnover biennale diventi un'opportunità di stratificazione di nuova conoscenza su fondamenta stabili. In secondo luogo, grazie ai risultati ottenuti alla MotoStudent, IMR oggi ha l'opportunità di evolvere il rapporto con i propri partner verso modelli di co-creazione sempre maggiori. La sfida futura risiede nel trasformare la brand awareness raggiunta in una piattaforma di collaborazione tecnologica e narrativa costante, capace di attrarre investimenti. Infine, una volta consolidata l'identità, il framework potrà supportare l'espansione delle nuove frontiere innovative raggiunte dai prototipi del team, contribuendo al posizionamento di IMR non solo come un competitor sportivo, ma come un centro di eccellenza innovazione elettrica riconosciuto nel panorama internazionale del motorsport accademico.

Il piano di consolidamento previsto per il triennio successivo si articola secondo tappe di maturità crescente.



Figura 20. Diagramma degli obiettivi comunicativi del triennio

L'obiettivo primario del 2026 sarà il consolidamento del *modus operandi* introdotto e il focus sarà rivolto alla formazione dei nuovi membri, affinché la cultura d'impresa il framework diventino patrimonio condiviso e non restino legati alle singole individualità. Nel 2027, si prevede l'espansione dei contenuti attraverso l'introduzione di una sezione blog sul sito web, per approfondire lo storytelling del processo, e il lancio di una newsletter mensile dedicata esclusivamente agli sponsor e agli stakeholder accademici. Sotto il profilo della presenza fisica, il team mirerà a partecipare a tutte le fiere di settore dell'ambito d'appartenenza più importanti

del territorio e stabilire l'organizzazione di almeno un touchpoint di valore annuale. Nel 2028 il team potrebbe ambire al raggiungimento di una maturità multimediale e, con il termine del nuovo ciclo MotorStudent, potrebbe recuperare il canale YouTube, sfruttando l'ingente materiale video accumulato durante la competizione. Si potrà valutare inoltre l'espansione su nuovi canali solo se funzionali a specifici obiettivi di *reach*. La sfida più ambiziosa sarà l'evoluzione dei touchpoint fisici da evento statico a incontri dinamici in pista o workshop collaborativi, dove i partner tecnici possano partecipare a sessioni di *brainstorming* ingegneristico, realizzando pienamente il paradigma della co-creazione di valore.

La validità del framework risiede nella sua capacità di evolvere insieme alle persone che lo popolano, e sebbene i volti le tecnologie cambino con il passare delle stagioni, la struttura identitaria e il sistema di trasmissione del valore rimangono costanti. Impulse Modena Racing si propone oggi come un modello replicabile e come la dimostrazione che, attraverso la simbiosi tra l'eccellenza tecnica e la consapevolezza comunicativa, è possibile trasformare la passione che fonda il team in un'identità di marca capace di perdurare nel tempo.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1997). *Brand Equity: la gestione del valore della marca*. FrancoAngeli
- Aaker D. A. (2010). *Building strong brands*. Pocket Books
- Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities: The Essential Toolkit for Destinations with Limited Budgets*. Creative Leap Books
- Barilli D. (1987). *Parola di sponsor: cronaca di un matrimonio tra industria e sport*. Longanesi
- Berger, J. (2014). *Contagioso. perché un'idea e un prodotto hanno successo e si diffondono*. Sperling & Kupfer
- Cherubini, S. (1997). *Il marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti*. FrancoAngeli
- Cialdini, R. B. (2013). *Le armi della persuasione: come e perché si finisce col dire di sì*. Giunti
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino
- Gabrielli, V. (2014). *Brand communication*. Il Mulino
- Gagliardi, P. (1986). *Le imprese come culture: nuove prospettive di analisi organizzativa*. ISEDI
- Hatch, M. J. et al. (2008). *Studies in eaking brands initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Jossey-Bass
- Jenkins, H. (2007). *Cultura convergente*. Apogeo
- Kahneman, D. (2017). *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page
- Kelley, D. (2013). *Creative Potential Within Us All*. Crown/Archetype
- Levinson, J. C. (2007). *Guerrilla marketing: mente, persuasione, mercato*. Castelvecchi.
- Pine, J. B. e Gilmore, J. H. (2000). *L'economia delle esperienze: oltre il servizio*. Rizzoli ETAS.
- Prunesti, A. (2020). *Sport marketing e comunicazione*. FrancoAngeli.
- Ries, A. e Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill
- Ries, E. (2012). *Partire leggeri*. Rizzoli ETAS
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications

## PAPER E ARTICOLI

Alter, A. L. e Oppenheimer, D. M. (2008). *Effects of fluency on psychological distance and mental construal*. *Association for Psychological Science*, vol. 19(2), 161-67

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02062.x>

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review

Doran, G. T. (1981). *There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives*. *Journal of Management Review*, vol. 70, 35-36

Erdem, T. e Swait, J. (1998). *Brand Equity as a Signaling Phenomenon*. *Journal of Consumer Psychology*, vol. 7(2), 131-57

[https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02)

Farrelly, F. et al. (2005). *Defending the Co-Branding Benefits of Sponsorship B2B Partnerships: The Case of Ambush Marketing*. *Journal of Advertising Research*, vol.45(3), 339-48

<https://doi.org/10.1017/S0021849905050348>

Gwinner, K. P. et al. (2003). *Image Transfer in Corporate Event Sponsorship: Assessing the Impact of Team Identification and Event-Sponsor Fit*. *International Journal of Management and Marketing Research*, vol. 2(1), 1-15

Yucksel, M. et al. (2021). *Fantasy sports and beyond: Complementary digital experiences (CDXs) as innovations for enhancing fan experience*. *Journal of Business Research*, vol. 134, 143-155

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.037>

Meenaghan, T. (2001). *Understanding Sponsorship Effects*. *Psychology & Marketing*, vol.18(2), 95-122

[https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200102\)18:2%3C95::AID-MAR1001%3E3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200102)18:2%3C95::AID-MAR1001%3E3.0.CO;2-H)

Reber, R. et al. (2004). *Processing fluency and aesthetic pleasure: is beauty in the perceiver's processing experience?*. *Personality and Social Psychology Review*, vol. 8(4), 364–82

[https://journals.sagepub.com/doi/10.1207/s15327957pspr0804\\_3](https://journals.sagepub.com/doi/10.1207/s15327957pspr0804_3)

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing: a new framework for design and communications. *Design Management Review*, vol.10(2)

<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1999.tb00247.x>

Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, vol. 4(1), 25-9

<https://doi.org/10.1037/h0071663>

Wakefield, L. T. e Bennett G. (2018). Sport fan experience: electronic word-of-mouth in ephemeral social media. *Sport Management Review*, vol. 21(2), 147-59

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.06.003>

Zeithaml, V. A., et al. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, vol.49(4), 41-50

<https://doi.org/10.1177/002224298504900403>

## SITOGRAFIA E ALTRE RISORSE

*Demos & Pi* (2024). *Il tifo sportivo in Italia: classifica degli sport più seguiti* [Sondaggio Demoscopico]. Demos & Pi.

<https://www.demos.it/a02205.php>

Gatto A. (2021, 10 aprile). *8 tipi di Tone of Voice aziendale e come sceglierlo*. Antonella Gatto.

[https://antonellagatto.it/tipologie-tone-of-voice-aziendale-come-scegliere/#Scegli\\_il\\_tuo\\_tra\\_8\\_tipi\\_di\\_Tone\\_of\\_Voice\\_aziendale](https://antonellagatto.it/tipologie-tone-of-voice-aziendale-come-scegliere/#Scegli_il_tuo_tra_8_tipi_di_Tone_of_Voice_aziendale)

Impulse Modena Racing official website:

<https://impulsemodenaracing.it/>

Impulse Modena Racing official Instagram:

[https://www.instagram.com/imr\\_impulsemodenaracing/](https://www.instagram.com/imr_impulsemodenaracing/)

Linea Radio (2025, 7 novembre). *La radio non è un frigo*. Linea Radio (intervista radio):

<https://www.linearradio.com/radio/>

Sandini, A. (2023, 20 dicembre). *Il Phygital nel B2B: che cos'è, vantaggi ed esempi concreti*. DMA.

<https://www.dma.it/learning-center/phygital-marketing-b2b>

Sinek, S. (2009, settembre). *How Great Leaders Inspire Action* [Video di relazione a convegno]. TEDxPugetSound, Seattle, WA, Stati Uniti:

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

Stefano Zerbo (2026, 11 febbraio). *Ep.9 – Passione per la comunicazione con Greta Rosa*. Kynosoura (intervista podcast):

<https://open.spotify.com/episode/02X1wFsD8IBs4EBBUyBcj9>

Tv Qui (2025, 5 giugno). *In Piazza Grande, innovazione e adrenalina con i prototipi di UNIMORE*. Tv Qui (servizio TG locale):

<https://www.tvqui.it/in-piazza-grande-innovazione-e-adrenalina-con-i-prototipi-di-unimore/>

## RINGRAZIAMENTI

Giunta al termine di questo percorso, mi rendo conto che una tesi, proprio come un prototipo da competizione, è il risultato di una complessa sinergia di forze e supporto costante. Se oggi questo elaborato è pronto per il suo “unveiling”, è grazie a chi ha creduto in me e nel progetto quando era ancora solo un’idea.

Un ringraziamento sincero va al Professor Stocchi, il mio Relatore, per aver accolto con entusiasmo una proposta di argomento non convenzionale e per avermi supportata con estrema pazienza e comprensione durante questi mesi di stesura.

Al Professor Tedeschi, mio Correlatore, va il merito di aver ispirato il mio intervento concreto in Impulse Modena Racing, indirizzandomi nel dare un valore scientifico a un’esperienza vissuta sul campo con estrema intensità.

Alla mia famiglia, il mio “muretto box” insostituibile. Grazie per avermi lasciato la libertà di lanciarmi in questa sfida, di sperimentare e per avermi dato fiducia, anche quando non capivate bene quale fosse la mia destinazione. Una menzione speciale alla mia mamma, la mia prima “team principal”, che fin da bambina ha sempre fatto di tutto per volere il meglio per me. Se oggi mi muovo con questa grinta tra i box e la vita, lo devo alla tua spinta costante e a quella passione per il motorsport che mi hai trasmesso. Un grazie speciale a mia sorella, per essere silenziosamente la mia più grande sostenitrice e per essere stata spesso come una “safety car” al momento giusto. Spero che oggi possiate riconoscere il senso di tante decisioni e sacrifici, e di sentirvi orgogliosi di me.

Un ringraziamento va anche ai miei amici, coloro che stanno leggendo in questo momento e che hanno reso il viaggio verso questo traguardo memorabile. Ai miei amici dell’università va il ringraziamento per aver condiviso lunghissime sessioni di studio, pile di appunti, aneddoti inverosimili e preziosi aperitivi a base di erbazzone. A tutti quegli amici incontrati lungo la strada di questi anni, ma che sembrano far parte del mio team da una vita, va la mia gratitudine per il supporto, le risate, le *mangiatedde* e le feste nella uggiosa Reggio Emilia. Ai miei amici e alle mie amiche, ormai da anni, va un ringraziamento speciale per essere state al mio fianco anche in questo traguardo, aspettandomi nei momenti più complicati con lo stesso affetto di sempre. Siete preziose.

Soprattutto, grazie a Impulse Modena Racing, la miglior scelta di questi anni di magistrale, senza la quale questo elaborato non sarebbe esistito. Grazie ai miei folli amici ingegneri: non

mi avete insegnato solo la differenza tra un bullone e un dado, ma il vero significato di perseveranza e lavoro di squadra. Porterò nel cuore la montagna russa di emozioni vissuta in questi anni, le nottate in officina, i test in pista, l'adrenalina, la fatica, le smorfie e le risate davanti all'obiettivo per creare contenuti che raccontassero la nostra passione. Abbiamo fatto follie per questo progetto, impossibile da spiegare a chi non lo ha vissuto con il cuore come noi, ed è stato in quei momenti che abbiamo sentito che cosa significa essere una squadra.

Infine, grazie a me stessa. Per la resilienza dimostrata e per aver vinto la sfida di chi credeva che non potessi conciliare tutto ciò che mi ero prefissata. Mi è stato detto spesso che sono "fortunata", ma la fortuna non è un evento casuale, ma è la capacità di attrarre, riconoscere e accogliere le possibilità che si presentano, dando loro tutto l'amore e l'impegno necessari per trasformarle in qualcosa di significativo per noi stessi. O, più semplicemente, come diceva un certo Seneca: «La fortuna è ciò che accade quando la preparazione incontra l'opportunità».

Guardando questo traguardo, scelgo di non aspettare un riconoscimento esterno e oggi lo dico io a me stessa, con la dolcezza di chi sa quanto è costato ogni passo: sono stata brava. E finalmente mi riconosco per ciò che sono... immensamente fiera di me.