

Casi di marketing Vol. XVII

Quaderni del Master Universitario in Marketing Management

a cura di
Chiara Bartoli



Collana Materiali e documenti 97

Serie Best in Class "Giorgio Eminente"

Casi di marketing Vol. XVII

Quaderni del Master Universitario
in Marketing Management

a cura di
Chiara Bartoli



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2023

Copyright © 2023

Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it

editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Registry of Communication Workers registration n. 11420

ISBN 978-88-9377-282-2

DOI 10.13133/9788893772822

Publicato nel mese di giugno 2023 | *Published in June 2023*



Opera distribuita con licenza Creative Commons Attribuzione –
Non commerciale – Non opere derivate 3.0 Italia e diffusa in modalità
open access (CC BY-NC-ND 3.0 IT)

*Work published in open access form and licensed under Creative Commons Attribution – NonCommercial –
NoDerivatives 3.0 Italy (CC BY-NC-ND 3.0 IT)*

In copertina | *Cover image: image by Chrom72 from Pixabay.*

Indice

Prefazione <i>di Chiara Bartoli</i>	9
L'AI e sei buoni consigli per i <i>Marketers of Tomorrow</i> (ma anche per quelli <i>of Today</i>) <i>di Alberto Mattiacci</i>	11
PARTE I – I CASI	
Abstract	21
Instagram strategy per la parafarmacia. Il caso Pulker Farma <i>Laura Moira Chiavetta</i>	25
Premessa	25
1. Overview di Pulker Farma	26
1.1. La storia aziendale	26
1.2. Il brand Pulker Farma	27
2. Analisi strategiche	28
2.1. Differenza tra parafarmacia e farmacia	28
2.2. Il settore farmaceutico	30
2.2.1. Trend del mercato	30
2.2.2. Andamento e dati del settore farmaceutico	31
2.2.3. Farmacie e parafarmacie online	33
3. Il progetto Instagram per Pulker Farma	35
3.1. Analisi esterna	35
3.2. Analisi interna	36
3.3. Definizione del target	36
3.4. Obiettivi di comunicazione	38
3.5. Definizione e realizzazione del profilo IG	39
3.6. Definizione del Piano Editoriale	40

3.7. Realizzazione del piano editoriale mensile	42
3.7.1. La comunicazione pre e-commerce	42
3.7.2. La comunicazione post e-commerce	52
3.8. Integrazione con la comunicazione offline	56
4. I risultati	58
5. Conclusioni	58
Bibliografia e sitografia	59

Le strategie di marketing per il lancio della campagna sostenibilità "To bee or not to be" Slamp <i>Sean Barry Gray</i>	61
---	----

Premessa	61
1. Overview di Slamp S.p.A.	62
1.1. Cenni sulla storia aziendale	62
1.2. Il brand	64
1.3. Handmade in Italy	64
1.4. Dalla materia prima al prodotto finito: la via della luce	65
1.5. Mercati di riferimento e metodologie di vendita	66
1.6. Slamp in numeri	68
2. Il progetto sostenibilità	70
2.1. L'atelier della luce	70
2.2. Dalle lampade alle api	71
2.3. Sostenibile per vocazione	71
2.4. Nulla si distrugge, tutto si trasforma	72
2.5. Architettura sostenibile: per il benessere di chi la vive	72
2.6. L'impatto ambientale dei tecnopolimeri	73
3. To bee or not to be	73
3.1. Analisi strategiche per il lancio di "To bee or not to be"	73
3.2. Il calendario della sostenibilità	75
3.3. Gli stakeholders	75
3.3.1. Rivenditori	75
3.3.2. Agenti	79
3.3.3. Clienti finali	80
3.3.4. Press - Influencer	80
3.3.5. PR - Istituzioni	81
3.3.6. Slamp People	81
4. Conclusioni	82
Bibliografia e sitografia	83

La reazione del settore <i>frozen</i> al Covid-19.	
Il caso studio di Findus Italia	85
<i>Giulia Olivieri</i>	
Premessa	85
1. Il mercato del surgelato	86
1.1. La nascita del surgelato	86
1.2. I principali competitor nel <i>frozen food</i>	87
1.3. La filiera distributiva del surgelato	88
2. Compagnia Surgelati Italiana (Findus)	90
2.1. La storia	90
2.2. Il brand e i suoi loghi	91
2.3. Il portfolio prodotti	93
2.4. Il posizionamento di Findus Italia	96
3. Il Covid-19 e la risposta di Findus Italia	99
3.1. Il cambio delle abitudini dei consumatori	99
3.2. L'effetto "Covid" sul mercato del surgelato	104
3.3. Findus nel nuovo mondo "mascherato"	108
3.4. Le prospettive aziendali future	111
4. Conclusioni	114
Bibliografia	115
La Customer Experience nell'Industry assicurativa.	
Il cliente al centro	117
<i>Giulia Quarra</i>	
Premessa	117
1. Overview di Groupama Assicurazioni S.p.A.	118
1.1. La storia – Focus: i principali numeri delle assicurazioni in Italia	118
1.2. La storia di Groupama	119
1.3. Mission e Valori	120
1.4. Il portafoglio prodotti	122
2. Lo scenario competitivo italiano analizzato attraverso i grandi Player di Mercato	123
2.1. Il posizionamento del brand Groupama Assicurazioni	125
3. Le dimensioni della CX	126
3.1. I touchpoint della Customer Experience	127
3.2. I touchpoint di Groupama Assicurazioni S.p.A.	129
3.3. Identificazione Opportunità Targets Canali e touchpoint	129

4. La Customer Experience nel settore assicurativo e i principali trend	130
4.1. Insurtech	131
4.2. Gestione della CX da parte di Groupama S.p.A.	132
4.2.1. Progetto Evoluzione Area Riservata	132
4.2.2. Progetto NPS e 5 Stars	135
4.2.3. Progetto Field Care Agenti	136
4.2.4. Modello di servizio cliente	137
5. Conclusioni	138
Bibliografia e sitografia	139
Autori	141
PARTE II – IL MUMM	
La nuova Direzione del MUMM	147
I numeri del MUMM	148
I diplomati MUMM	149
I volumi della collana Best in Class	161
Postfazione	163
Ringraziamenti <i>di Alberto Pastore e Maria Vernuccio</i>	165

Prefazione

I quattro casi presentati in questo volume affrontano argomenti, imprese e settori diversi, ma sono tutti legati da un fil rouge che è la sperimentazione da parte dei brand di nuove formule di creazione di valore nei mondi ibridi dell'Internet of Everywhere.

L'autore di "Being Digital", Nicholas Negroponte, ha scritto "L'informatica non riguarda più i computer. Riguarda la vita". Era il 1995, agli albori del digitale, eppure Negroponte descrive l'impatto delle tecnologie abilitanti di industria 4.0 sugli individui come sono oggi. Si tratta di tecnologie capaci di integrarsi nello spazio e di modellare il nostro vivere presente, colonizzando luoghi di vita e di relazione, proiettandoci verso esperienze estese di virtuale nel fisico, e costruendo le nostre esistenze in chiave fisico+digitale= phygital!

Ogni giorno viviamo dunque vite phygital: siamo sempre connessi e interconnessi con gli altri e con i nostri device; interagiamo con interfacce programmabili e rediamo le nostre case spazi intelligenti che controlliamo attraverso la voce.

Il phygital ci permette di sperimentare modalità di intrattenimento straordinariamente immersive e coinvolgenti nei mondi del metaverso, con i visori e gli avatar che articolano nuovi spazi di socialità dove possiamo estendere le nostre facoltà oltre il fisico e sperimentare esperienze "sintetiche" dell'essere, fare e avere: interagire con virtual influencer, esplorare nuovi luoghi, acquistare NFT, partecipare a eventi esclusivi e creare avatar-communities.

Phygital è anche il nuovo paradigma della shopping experience, che trasforma i negozi fisici in luoghi di esperienza tra il fisico e il simulato in cui immaginare, provare, desiderare e giocare con molteplici Sé.

In questo nuovo modo di vivere l'identità, la socialità e il consumo, in chiave phygital, la marca diventa l'oggetto e il mezzo attraverso cui sperimentiamo alternative sé, ci divertiamo e collaboriamo con gli altri. La marca veste lo spazio virtuale dei suoi segni, ci accompagna nelle nostre meta-esperienze, diventando in tal modo un nodo centrale per la creazione di legami di reciprocità, trasparenza e fiducia e per la generazione di valore immateriale di mercato.

I lavori del volume raccontano dunque gli aspetti di questo nuovo modo di vivere la marca, accompagnandoci in un viaggio nei mercati di oggi e di domani.

Buona lettura!

Chiara Bartoli

L'AI e sei buoni consigli per i *Marketers of Tomorrow* (ma anche per quelli *of Today*)

D'intelligenze, naturali e artificiali

Con la sua ormai classica distinzione fra gli *apocalittici* e *integrati*, il compianto Umberto Eco metteva in risalto una tendenza profonda dell'uomo: reagire emotivamente e quasi dicotomicamente, di fronte alle novità che una propria, particolare, forma di pensiero – quello scientifico – incessantemente produce. Esiste ampia testimonianza di come, nella storia umana, quasi ogniqualvolta si sia presentata un'innovazione di qualche impatto sul modo di condurre le pratiche quotidiane, le si siano parate contro ostilità, barriere, distinguo o, nel migliore dei casi, manifestazioni aperte di scetticismo. Dall'invenzione della stampa a caratteri di Gutenberg, a quella dell'automobile, per venire poi ai computer, la casistica in materia è molto ampia. Per quel nulla che vale, a titolo di esempio, ricordo la granitica avversione del mio professore di matematica all'utilizzo della calcolatrice elettronica, ritenuta un vero e proprio *killer* delle capacità di calcolo mentali – per inciso, il non averla usata non ha fatto di me un matematico migliore.

Non stupisce nessuno, dunque, se, nell'ambito della digitalizzazione, l'avvento dell'intelligenza artificiale¹ dia la stura a timori e avversioni di varia natura e vada a recuperare addirittura, a causa del nefasto uso della parola "intelligenza", ancestrali paure di "cancellazione dell'umanità". Bizzarro che questa paura sia fondamentalmente figlia della cronaca

¹ A me piace intenderla come un (infelice) *brand name* di una famiglia di tecnologie fondate sulla codifica digitale degli input e su una capacità di calcolo degli stessi che va dal misterioso allo sbalorditivo. Si tratta di una famiglia di tecnologie, cioè di una specie che al proprio interno conosce una grande (e crescente) varianza. Insomma, per come l'ho intesa, dire AI a me sembra sia come dire "quadrupede": dentro ci sta il micio di casa come l'elefante e a me questo non pare un dettaglio insignificante.

corrente, ovvero del rilascio pubblico da parte di un'azienda privata, OpenAI, prontamente acquisita da Microsoft, di un codice – ovvero, di un software – capace di scrivere testi ben fatti, (perlopiù) ben informati e pertinenti, linguisticamente corretti, in un tempo straordinariamente rapido. Parlo, ovviamente, di ChatGPT. Bizzarro che l'intelligenza artificiale dimori nelle nostre tasche da anni, che da anni ci aiuti a scrivere i messaggi di testo, che da anni maneggi i nostri depositi bancari, definisca i nostri profili assicurativi, ci selezioni i messaggi e i contenuti televisivi da vedere e altro ancora. Eppure, tutto questo, non ci aveva tanto spaventati quanto vedere un software scrivere.

Bizzarro, appunto. Come bizzarro (e contraddittorio) è il fatto che, di fronte a un gesto di difesa dei cittadini della Repubblica dall'uso di quel software per l'acquisizione di dati personali – che ha portato ChatGPT a fermare l'accesso al codice in Italia, a seguito di un atto dovuto dell'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali sulla base delle leggi vigenti in questo paese –, le critiche al Garante abbiano superato le lodi – (ma come, non avevamo paura dell'AI?).

Non è bizzarro, forse, l'insegnamento che scaturisce da tanta bizzarria: non sarà che di fronte alla scienza e a certe sue derivate tecnologiche, la reazione emotiva collettiva superi, in rapidità e intensità, quella razionale, consapevole e ben informata? Forse sì e il caso AI è, forse, solo uno dei tanti in cui l'intelligenza naturale fa un po' fatica a farsi ascoltare.

1. *Mala tempora currunt?*

Il caso dell'AI è uno spaccato particolare del più ampio fenomeno della trasformazione digitale delle nostre società, delle economie e, in definitiva, delle vite stesse di ciascuna donna e uomo del XXI secolo. È uno spaccato dotato di qualità importanti: è trasversale – cioè è capace di appartenere a numerosi campi d'esistenza –, esercita un potere strutturante – cioè interviene e modifica la mappa dei flussi preesistente al suo avvento –, è apolide e globale – la ricerca avviene ovunque, la generazione anche e approfitta di Internet per diffondersi ovunque –, non è disinteressato – un certo Andrew Lewis nel 2010 ricordò a tutti noi che “quando qualcosa è gratuito il prodotto sei tu” –, rischia di andare fuori controllo – cosa che un migliaio di scienziati ben informati dei fatti pensano e hanno messo per iscritto poco tempo fa², suscitando, mi sembra, più ostilità (Figura 1) che rispetto.

² <https://futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments/>



Fig 1. I media sono (in) dipendenti?

Credo sia significativo un passaggio di quell'appello, che si trova più o meno a metà del testo:

i potenti sistemi di intelligenza artificiale dovrebbero essere sviluppati solo quando saremo sicuri che i loro effetti saranno positivi e i loro rischi gestibili. Questa fiducia deve essere ben giustificata e aumentare con l'entità degli effetti potenziali di un sistema. La recente dichiarazione di OpenAI sull'intelligenza artificiale generale afferma che "a un certo punto, potrebbe essere importante ottenere una revisione indipendente prima di iniziare ad addestrare i sistemi futuri, e per gli sforzi più avanzati concordare di limitare il tasso di crescita dei calcoli utilizzati per creare nuovi modelli". Siamo d'accordo. Quel punto è ora, lo abbiamo già raggiunto.

Staremo a vedere. Di certo, la nostra risposta emotiva, nutrita di ottima cinematografia – da *2001: Odissea nello Spazio* di Stanley Kubrick al più recente *Terminator* – sembra dare molta rilevanza ai rischi certamente presenti nella diffusione e crescita dell'AI e da molti richiamati: (i) la perdita di posti di lavoro a causa dell'automazione; (ii) la diffusione di algoritmi discriminatori e di pregiudizi; (iii) la minaccia della sorveglianza di massa; (iv) la manipolazione delle informazioni e delle opinioni pubbliche tramite la disinformazione; (v) la possibilità di creare armi autonome; (vi) la potenziale minaccia per la privacy e la sicurezza dei dati personali; (vii) l'impiego dell'AI in attività criminali (come il phishing e il furto di identità); (viii) l'indebolimento delle capacità umane e (ix) l'accentuazione delle disuguaglianze sociali.

È fondamentale, perciò, adottare politiche e regolamentazioni adeguate a mitigare questi rischi e garantire un utilizzo responsabile dell'AI³.

2. Il marketing concept sarà finalmente realtà

Traduciamo grossolanamente l'AI nell'idea di una macchina capace di pensare – qualunque cosa ciò possa significare. Macchine che “pensano” sono già una consolidata realtà in molti processi aziendali – e con diverse finalità: il *decision-making*, l'amministrazione dei conti, la finanza speculativa, la comunicazione di marca, le vendite, la gestione delle risorse umane e via discorrendo. Il marketing sarà ripensato dalle macchine pensanti e dalle loro logiche?

È probabile, molto verosimile che accada e in parte è già realtà consolidata. Osserviamo la questione alle radici: il marketing, inteso come disciplina tecnico-economica di scambio con il mercato, ha sempre avuto una chiara natura relazionale, assunta quasi a livello filosofico: la soddisfazione delle istanze di domanda come strumento primario per la risoluzione del confronto competitivo. In altre parole, compito del marketing è sempre stato inteso quello di saper concepire e offrire al cliente potenziale delle proposte di valore attraenti (nel pre-acquisto) e convincenti (nel post-utilizzo), così da acquisirne la scelta e, per questa via, porsi come alternativa preferibile a tutte le altre. La *customer satisfaction*, in siffatto modello, sarebbe l'obiettivo strumentale ultimo, capace di comporre le legittime esigenze dei compratori – avere possibilità di scelta fra alternative di diverso prezzo e qualità – e dei venditori – far prosperare l'impresa, grazie ai ricavi.

Questo paradigma, presentato come *marketing concept* nella letteratura specialistica sin dagli albori della disciplina, diviene oggi possibilità effettiva grazie proprio alla disponibilità di tecnologie digitali relazionali, che si fondano su tracciati descrittivi dei comportamenti (da cui indurre informazioni sui gusti, preferenze individuali, esigenze ecc.), di ampi magazzini dati (che rendono più accurata la conoscenza della domanda) e della capacità di trasformare questa materia prima in formule di offerta sempre più personalizzate, in proposte di acquisto proattive e non solo reattive a una manifestazione d'in-

³ Bizzarro (continuo a usare questo aggettivo) che l'elenco dei rischi legati all'AI che ho richiamato nel testo e addirittura anche l'appello alla regolamentazione abbiano una fonte non umana: è quanto mi ha restituito ChatGPT alla mia richiesta di elencarmi i principali rischi legati all'AI.

teresse esplicita. A questa impostazione, oggi, viene dato il nome di *customer centricity*, interpretabile sostanzialmente come piano di attuazione dell'orientamento filosofico al cliente (il *marketing concept*) e ciò che guiderà progressivamente la trasformazione di interi mercati (pensiamo, ad esempio, al turismo), settori (es. la moda), sistemi di servizio (es. le assicurazioni) e, in definitiva, economie.

Le macchine che "pensano" potranno dunque essere fra i realizzatori del *marketing concept* agendo attraverso due dimensioni, entrambe abilitate dal fatto che esista una rete Internet (e la quantità di corrente elettrica necessaria a farla andare): (i) *verticale*, la capacità di innovare contesti preesistenti; (ii) *orizzontale*, rinnovare le sue stesse applicazioni grazie alla modifica del proprio patrimonio cognitivo dovuta all'accumulo di esperienza. I due domini trovano piena integrazione in una classe del Martech oggi molto rilevante: la *marketing automation*. In estrema sintesi, essa consiste nella ricerca di migliorare innanzitutto l'efficienza (e quindi, ridurre i costi) nell'esecuzione di pratiche operative di relazione con il mercato, possibilmente anche raggiungendo livelli di efficacia maggiori rispetto alle pratiche tradizionali. Un esempio lampante – e potenzialmente dirompente – di tutto ciò è il *programmatic advertising*. Questa pratica, piuttosto complessa e tecnologicamente sofisticata, ribalta il modo in cui tradizionalmente si sono eseguite le campagne pubblicitarie. Semplificandola ai limiti della banalizzazione, essa pone al centro il profilo di audience che si intende raggiungere (es. giovani donne conviventi coi genitori in centri urbani di grande dimensione) con il messaggio promozionale. Attraverso la raccolta di dati sulle audience dei vari mezzi e contenuti in tempo reale, si procede all'acquisto degli spazi pubblicitari cui effettivamente l'audience d'interesse è esposta, e alla messa in onda del messaggio. Tutto questo avviene reiteratamente, in tempi rapidi e reali, senza intervento diretto umano ma utilizzando piattaforme informatiche apposite. In buona sostanza, attraverso la formalizzazione di una sequenza di attività ricorsive, ordinate in funzione di un preciso obiettivo (raggiungere l'audience d'interesse con un messaggio) e avvalendosi di software dedicati dotati di capacità di connessione fra diversi input (dati) informatici, si sostituiscono le pratiche tradizionali di utilizzo dei media da parte dei brand inserzionisti. La logica sottostante è semplice e rigorosa:

- definire un obiettivo e le risorse disponibili;
- identificare le attività necessarie al suo raggiungimento;

- formalizzare in modo da creare sequenze ripetibili;
- utilizzare le risorse informatiche per abilitare l'esecuzione in modo ricorsivo e automatico (ovvero senza intervento umano diretto).

“Dove sta l'uomo?” – si chiederà – “Ovunque” (finora) – è la risposta. L'intelligenza umana è (almeno fino a ora) la fonte prima di quella artificiale: è lei che pensa a come vedere le cose (es. l'esperienza di marca) in modo nuovo e diverso; è lei che istruisce la macchina a “pensare”; è lei che definisce gli scopi dell'agire della macchina. Domani (però) le cose potrebbero cambiare, come gli estensori dell'appello citato in nota 2 sembrano pensare.

Le sei buone mosse

La tecnologizzazione del marketing sintetizzata dalla Martech ha fin qui ingenerato un cambiamento attivo su tre traiettorie: (i) una crescente capacità di essere presente nei punti di contatto con il cliente apportando le risposte giuste alle sue esigenze (es. i motori di raccomandazione delle piattaforme televisive); (ii) una maggiore abilità di adattare i singoli sforzi di marketing al singolo attraverso la conoscenza dello stesso e la sua raggiungibilità (es. offerte di analisi cliniche preventive basate sugli stili di vita e non sull'emergere del disagio); (iii) un'accresciuta *ibridazione* tra tecniche, strumenti e processi (es. cambiamento della pubblicità da massiva a selettiva e mirata).

Tutto ciò non farà che crescere nei prossimi anni, sebbene in qualità ancora differenti, anche per effetto delle nuove applicazioni oggi allo stadio sperimentale. Di certo, occorre, già oggi, prepararsi ad affrontare ad armi pari quanto avverrà. Guardando al medio termine, è presumibile pertanto che chi lavora nel marketing non perderà il proprio tempo se farà le seguenti 6 cose:

- I. Conoscere le potenzialità dell'AI per l'automazione dei processi di marketing, l'analisi dei dati, la personalizzazione delle esperienze dei clienti e la previsione delle tendenze di mercato;
- II. Acquisire conoscenze e competenze nell'ambito dell'AI, come l'apprendimento automatico (machine learning), l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP) e l'analisi dei dati;
- III. Sfruttare le soluzioni e le piattaforme basate sull'AI disponibili sul mercato per ottimizzare le attività di marketing (es. automazione delle campagne pubblicitarie, analisi dei sentimenti sui social media);

- iv. Sfruttare i dati: assicurarsi di raccogliere dati di qualità, adottare misure adeguate alla privacy dei dati e implementare efficaci modelli di governance dei dati.
- v. Collaborare con professionisti specializzati nell'AI, come data scientist e ingegneri dell'apprendimento automatico, per sviluppare soluzioni personalizzate e sfruttare al meglio l'AI nel marketing.
- vi. Considerare gli impatti etici dell'uso dell'AI nel marketing, come la privacy dei dati e la discriminazione algoritmica. Assicurarsi che le pratiche di marketing basate sull'AI siano trasparenti, equilibrate e rispettose degli interessi dei consumatori.

Sono sei ottimi consigli, fidatevi: me li ha scritti ChatGpt, rispondendo a una mia precisa domanda in tal senso.

Auguri, *Marketers of Tomorrow*.

Sapienza Università di Roma, giugno 2023

ALBERTO MATTIACCI

Coordinatore della Serie Best in Class "Giorgio Eminente"

PARTE I

I CASI

Abstract

Instagram strategy per la Parafarmacia. Il caso Pulker Farma

Autore: Dott.ssa Laura Moira CHIAVETTA

Azienda: PULKER FARMA - PHARMAKRYMI S.R.L.

Tutor Aziendale: Dott. Gianluca GUILLARO

Tutor MUMM: Prof.ssa Federica CECCOTTI

Il caso è dedicato alla descrizione dello sviluppo di un'efficace strategia di *social media & content marketing* su Instagram per la catena di parafarmacie Pulker Farma. Il lavoro ripercorre le fasi di analisi che hanno preceduto l'apertura del profilo Instagram, mettendo in luce l'importanza dello studio del mercato di riferimento e dei competitor, nonché la scelta strategica del proprio target e la corretta integrazione con la comunicazione offline dei punti vendita fisici. Il lavoro analizza, inoltre, le fasi che conducono alla creazione di una chiara e coerente brand image su Instagram, attraverso la definizione di elementi chiave quali colori, font, hashtag, tipologia di contenuti e *Tone of Voice*. In seguito, il lavoro descrive le strategie che hanno guidato la realizzazione dei contenuti del piano editoriale mese per mese, mostrando alcuni esempi di post e storie realizzate. Nella parte finale vengono riportati i risultati raggiunti dalla strategia applicata, proponendo, a conclusione, ulteriori strategie da mettere in atto nel futuro.

Utilità didattica: il caso si presta alla discussione degli aspetti strategici che devono essere valutati per ideare e sviluppare una strategia su Instagram per la parafarmacia, capace di comunicare online in modo efficace con i propri potenziali clienti e integrarsi con la comunicazione offline dei punti vendita fisici.

Le strategie di marketing per il lancio della campagna sostenibilità “To bee or not to be” Slamp

Autore: Dott. Sean Barry GRAY

Azienda: SLAMP S.P.A.

Tutor Aziendale: Dott.ssa Erika MARTINO MAZZA

Tutor MUMM: Prof. Alberto PASTORE

L’elaborato è dedicato allo sviluppo del nuovo progetto sostenibilità di Slamp e analizza le strategie di marketing a supporto del lancio della campagna “To bee or not to be” con un focus nei confronti degli stakeholder coinvolti. Slamp è un’azienda leader nella produzione di lampade di design realizzate a mano nell’atelier di Roma. Per le qualità intrinseche dei materiali che impiega e per le tecniche di lavorazione che utilizza, sin dalla sua nascita nel 1994, Slamp è un’azienda a basso impatto ambientale. L’obiettivo della campagna è incrementare il proprio turnover rafforzando il percorso di brand awareness intrapreso dall’azienda sul tema green, il quale rappresenta uno dei trend più importanti del 2022 e degli anni a venire.

Utilità didattica: il caso è utile ad approfondire le modalità attraverso cui accrescere la brand awareness verso attività legate alla sostenibilità, incrementando la propria reputation e costruendo una community attorno al brand.

La reazione del settore frozen al Covid-19. Il caso studio di Findus Italia

Autore: Dott.ssa Giulia OLIVIERI

Azienda: C.S.I. COMPAGNIA SURGELATI ITALIANA S.P.A. (FINDUS)

Tutor Aziendale: Dott.ssa Francesca PAOLILLO

Tutor MUMM: Prof. Alberto PASTORE

Lockdown, smart working, scuole chiuse, home delivery sono tutte parole entrate a far parte del collettivo durante l’anno 2020. Il Covid-19 è un virus che ha portato a grandi cambiamenti. Intere città si sono fermate di fronte a questa guerra silenziosa e piccole e medie imprese hanno risentito fortemente di tale situazione. Il presente caso analizza la posizione del settore del surgelato nello scenario pandemico e ne evidenzia i punti critici e le opportunità.

Utilità didattica: il caso si presta allo studio del concetto del *Brand Activism* per andare incontro alle nuove esigenze dei consumatori in tema di sostenibilità.

La Customer Experience nell'Industry assicurativa. Il cliente al centro

Autore: Dott.ssa Giulia QUARRA

Azienda: GROUPAMA ASSICURAZIONI S.P.A.

Tutor Aziendale: Dott.ssa Marianna PETTITTA

Tutor MUMM: Prof.ssa Michela PATRIZI

Il caso è dedicato allo sviluppo e alla gestione della Customer Experience nell'Industry assicurativa, analizzando il target di riferimento e come esso si comporta e vive la propria esperienza di acquisto e di scelte nei confronti di un brand così forte e identificativo. Groupama, infatti, è un'azienda conosciuta e riconosciuta in Italia e nel resto d'Europa grazie alla sua attenzione verso il cliente e a un portafoglio prodotti molto vasto. Azienda radicata prima in Francia e poi in Italia, Groupama ha conquistato i vari Paesi grazie all'innovazione, all'aggiornamento e al continuo ascolto dei bisogni dei propri clienti. Questo progetto nasce per offrire un'esperienza unica e customizzata per il cliente, attraverso un'analisi dettagliata di ascolto, azione, monitoraggio e strategia.

Utilità didattica: il caso si presta alla discussione degli aspetti strategici che devono essere valutati per analizzare l'esperienza attuale del cliente e mappare l'esperienza futura. Esso consente, inoltre, l'analisi critica delle principali scelte future del team Customer Experience & Services.

Instagram strategy per la parafarmacia. Il caso Pulker Farma

Laura Moira Chiavetta

Premessa

Nella società attuale i social media giocano un ruolo fondamentale all'interno della comunicazione di qualsiasi player di mercato. Il report di Wearesocial¹ evidenzia come gli utenti tra i 16 e i 64 anni trascorrono il 35,2% del proprio tempo sui social media. Nel 2022, il social network Instagram, ha raggiunto 1,28 miliardi di utenti a livello mondiale, con una proiezione di 1,35 miliardi di utenti nel 2023, 1,4 miliardi di utenti nel 2024 e 1,44 miliardi nel 2025². Spostando il focus verso l'Italia, gli iscritti alla piattaforma nel 2022 sono 27,92 milioni. Anche questi dati sono in forte crescita: per il 2025 si prevede che gli utenti italiani su Instagram saranno ben 34,98 milioni, mentre nel 2028 arriveranno a essere 41,24 milioni³.

Questi numeri dimostrano che la strategia di comunicazione dei brand non può prescindere dall'inclusione di Instagram per raggiungere i potenziali clienti e in particolare i più giovani, che sono i maggiori frequentatori della piattaforma. Oltre il 50% degli account del social media appartiene, infatti, a under 35.

È per questo che nel settembre 2021, Pulker Farma, nota catena di parafarmacia e farmacie che opera principalmente sul territorio romano, ha deciso di rafforzare la propria strategia di comunicazione online,

¹ WeAreSocial (2022), Digital 2022 – Digital Overview Report, <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022>

² Statista (2022), Number of Instagram users worldwide from 2020 to 2025, <https://www.statista.com/statistics/183585/instagram-number-of-global-users>

³ Statista (2022), Forecast of the number of Instagram users in Italy from 2019 to 2028, <https://www.statista.com/forecasts/1138849/instagram-users-in-italy>

aprendo il proprio profilo aziendale su Instagram. L'obiettivo iniziale è stato quello di accrescere la propria brand awareness e far conoscere a sempre più persone, soprattutto gli under 35, il marchio Pulker Farma e le proprie sedi, in modo tale da garantire un maggior numero di ingressi nelle proprie parafarmacie.

Dopo il lancio del proprio e-commerce, nell'aprile 2022, e la promozione del nuovo sito, la comunicazione social di Pulker Farma è stata volta a dare maggiore visibilità alla piattaforma e a incentivare in tal modo lo shopping online.

1. Overview di Pulker Farma

1.1. La storia aziendale

PHARMAKRYMI S.r.l. è stata costituita nel 2013 (dal 2018 è diventata PHARMAKRYMI S.p.A.) con lo scopo di realizzare un network di farmacie e parafarmacie con presenza capillare su tutto il territorio italiano. La famiglia Crimi, a capo della PHARMAKRYMI S.p.A., da diverse generazioni opera nel settore farmaceutico ed è proprietaria anche dei Laboratori Farmaceutici Krymi S.p.A. I laboratori, attivi nel settore farmaceutico, cosmetologico e dei dispositivi medici dal 1994, nascono dalla passione del farmacologo Dr. Rocco Crimi per la ricerca e lo sviluppo di prodotti destinati a un ampio spettro di consumatori.

La catena di parafarmacie e farmacie si contraddistingue per l'utilizzo del marchio e di insegne riportanti la dicitura "Pulker Farma" o "Pulker Farma Parafarmacie" in varie combinazioni grafiche e cromatiche. I punti vendita sono ubicati in strade commerciali ad alta densità di passaggio, generalmente accanto a punti vendita di marche rinomate di altri prodotti o servizi. La prima unità locale ha aperto a Roma nel 2015.

Il team di Pulker Farma è composto da soli farmacisti preparati e specializzati nel consigliare la migliore soluzione alle diverse esigenze dei clienti. I punti vendita fisici (e in seguito anche l'e-commerce online), offrono prodotti per tutte le età e per tutte le esigenze: farmaci da banco, cosmetici, articoli per la cura del corpo, per la skincare, accessori di bellezza, integratori alimentari per lo sport e per ogni altra necessità, rimedi omeopatici e fitoterapici, linee biologiche e articoli per neonati e neomamme.

PARAFARMACIA BOCCIA	Via di Boccea, 210/212/214 – 00167 (Roma)
PARAFARMACIA OJETTI	Viale Ugo Ojetti, 49/51 – 00137 (Roma)
PARAFARMACIA OSTIA	Via delle Baleniere, 116 – 00121 (Roma)
PARAFARMACIA STAZIONE OSTIENSE	Piazzale dei Partigiani, 35 – 00154 (Roma)
PARAFARMACIA STAZIONE TRASTEVERE	Piazzale Flavio Biondo, 13 – 00153 (Roma)
PARAFARMACIA TIBURTINA	Via Tiburtina, 515 – 00159 (Roma)
PARAFARMACIA VIALE TRASTEVERE	Viale Trastevere, 64a/b/c/d/e – 00153 (Roma)
PARAFARMACIA TUSCOLANA	Via Tuscolana, 1464/66/68/70 – 00174 (Roma)
PARAFARMACIA VESCOVIO	Via Montebuono, 17 – 00199 (Roma)
FARMACIA ROCCA DI PAPA	Via Silvio Spaventa, 10 – 00040 (Roma)
PARAFARMACIA CADORNA	Piazzale Luigi Cadorna, 4 – 20123 (Milano)

Tab. 1. Sedi attuali di Pulker Farma. Fonte: elaborazione personale.

1.2. Il brand Pulker Farma

La mission di Pulker Farma, che da tanti anni contribuisce a migliorare il benessere psicofisico delle persone, è quella di portare in tutta Italia, e direttamente nelle case dei clienti, tutta la professionalità e la preparazione del proprio personale.

Il nome “Pulker” deriva dalla parola latina “Pulcher” ovvero “bello”. La sostituzione del “ch” con la “k” prende ispirazione dal cognome della famiglia Crimi. Originariamente, infatti, il cognome, di origine greca, era “Krymi”, successivamente italianizzato durante il periodo fascista in “Crimi”. L’utilizzo della “K” nella parola “Pulker” è quindi un segno distintivo dell’impronta familiare che contraddistingue la rete di parafarmacie e farmacie.



Fig. 1. Logo Pulker Farma. Fonte: Pulker Farma.

Analizzando il logo, si nota come esso sia formato dal logotipo "Pulker Farma" e da un pittogramma. Quest'ultimo è costituito dalla stilizzazione di due croci greche: una delle due è storta per dare un'impronta maggiormente dinamica alla struttura e rendere il pittogramma facilmente riconoscibile e distinguibile. Il richiamo alla croce, simbolo delle farmacie, è evidente. Tuttavia, poiché alle parafarmacie non è consentito l'utilizzo della croce verde (tipico delle farmacie) la doppia croce di Pulker è stata ideata rossa, colore che è diventato in seguito un elemento distintivo del brand.

Il posizionamento di Pulker Farma è chiaro: le sue parafarmacie e farmacie si distinguono sul mercato grazie ai servizi forniti da parte dei propri farmacisti, al loro rapporto umano con i clienti, e la qualità del servizio offerto. L'obiettivo delle sedi Pulker Farma non è esclusivamente la vendita, ma l'assistenza e la cura del benessere psicofisico del cliente. I farmacisti dispensano consigli e informazioni pratiche per la scelta del prodotto più adatto alle specifiche esigenze dei clienti. Questi ultimi, trovano nei punti vendita Pulker Farma una gamma di prodotti completa, referenze multimarca, prezzi competitivi e offerte speciali permanenti e rotative. L'attenzione per il cliente è, quindi, ciò che di più conta nelle sedi Pulker Farma. Ciò deriva dal fatto che, a differenza degli altri network di farmacie e parafarmacie che sono gestiti da fondi, Pulker Farma è amministrata e gestita da diverse generazioni di farmacisti appartenenti alla famiglia Crimi.

2. Analisi strategiche

2.1. Differenza tra parafarmacia e farmacia

Come già detto, Pulker Farma è una rete di parafarmacie e farmacie operati sul territorio italiano, principalmente a Roma e Milano. Tuttavia, prima di poter proseguire con le analisi del mercato di riferimento è necessario chiarire quale sia la differenza tra una farmacia e una parafarmacia.

Il Decreto-legge 223/2006, denominato decreto Bersani e convertito successivamente nella legge n. 248 del 04/08/2006, si occupò della distribuzione dei farmaci e concesse la vendita di alcuni di essi negli esercizi commerciali. Nacquero in questo modo due nuovi canali distributivi che si sono affiancati alle farmacie: le parafarmacie, ossia una tipologia di esercizi commerciali già esistente da tempo all'estero ma non ancora disciplinata in Italia, e i GDO corner. Le parafarmacie sono quindi

un sotto-segmento dell'industria farmaceutica, all'interno delle quali è d'obbligo la presenza di un farmacista iscritto all'albo.

Grazie al decreto Bersani, le parafarmacie sono autorizzate alla vendita e al commercio dei seguenti prodotti:

- Farmaci da banco, detti anche da "automedicazione". Sono farmaci che contengono principi attivi riconosciuti e utilizzati per il trattamento di disturbi di lieve entità risolvibili in breve tempo e che non richiedono l'intervento di un medico per diagnosi, prescrizione e sorveglianza del trattamento. Generalmente sono farmaci che appartengono, salvo poche eccezioni, alla fascia C⁴, per cui sono interamente a carico del cittadino. Si dividono in:
 - SOP (Senza Obbligo di Prescrizione – Behind The Counter): questi farmaci non possono farsi pubblicità e non sono liberamente accessibili nel punto vendita, per cui sono venduti su richiesta e consiglio del farmacista.
 - OTC (Over The Counter – sopra il banco): questi farmaci possono farsi pubblicità e sono liberamente accessibili nel punto vendita con modalità self-service.
- Personal Care (PEC). Rientrano in questa categoria i prodotti per la cura e l'igiene della persona, dermocosmesi, igiene orale e i prodotti per bambini.
- Patient Care (PAC). Fanno parte di questa categoria i prodotti per la medicazione, i test diagnostici, gli accessori medico-chirurgici e altri prodotti parafarmaceutici.
- Nutrition (NTR). Rientrano in questa categoria gli alimenti dietetici, i pasti sostitutivi, lattini per l'infanzia, nutrizione enterale, i prodotti senza glutine.
- Segmenti speciali: Fitoterapici, Veterinario, Medical device.

Le farmacie, a differenza delle parafarmacie, sono inoltre autorizzate alla vendita dei farmaci così detti "etici", ovvero farmaci appartenenti

⁴ I farmaci si suddividono in tre classi principali:

- *Farmaci di classe A.* Sono farmaci totalmente rimborsati dal Sistema Sanitario Nazionale e destinati alla cura di malattie e patologie gravi o diffuse, con prezzi anche alti.
- *Farmaci di classe H.* Sono farmaci totalmente rimborsati dal Sistema Sanitario Nazionale e destinati alle infrastrutture ospedaliere.
- *Farmaci di classe C.* Sono farmaci a totale carico del paziente e comprendono i farmaci con obbligo di prescrizione medica e farmaci senza obbligo di prescrizione medica, i quali sono a loro volta distinti in due sottoclassi: OTC e SOP.

alla classe A e farmaci di classe C per l'acquisto dei quali è necessaria la prescrizione medica.

Farmacie e parafarmacie, tuttavia, non dispensano solo farmaci e prodotti per la salute, in quanto negli anni vi è stata un'evoluzione delle stesse verso l'erogazione di servizi al pubblico legati alla salute e alla prevenzione. La cosiddetta "farmacia dei servizi" è quindi un'evoluzione della tradizionale farmacia e parafarmacia, e che risulta particolarmente apprezzata dai clienti. In questo modo farmacie e parafarmacie si sono trasformate in primi presidi di assistenza sanitaria sul territorio.

Di fondamentale importanza è altresì il ruolo del farmacista. Secondo l'indagine condotta da Cittadinanzattiva in collaborazione con Federfarma⁵, infatti, il 65% dei cittadini italiani ritiene che il farmacista sia un professionista che dispensa consigli importanti per la salute e non un semplice addetto alla vendita di farmaci e presidi sanitari. Il report di IQVIA⁶ indica che il 25% degli acquisti in farmacia e parafarmacia è guidato dalla figura del farmacista. La presenza di un farmacista, con il quale potersi confrontare e su cui poter contare in caso di necessità, incide sulle abitudini di acquisto dei clienti: in molti dichiarano di rivolgersi presso la propria farmacia di fiducia quando devono acquistare farmaci o medicinali da banco.

2.2. Il settore farmaceutico

2.2.1. Trend del mercato

Dal report realizzato da Atradius⁷ emerge che i paesi sviluppati caratterizzano, nella maggior parte dei casi, per una popolazione che tende a invecchiare. La conseguenza di questo andamento diffuso è che ci sono e ci saranno sempre di più persone che convivono con condizioni morbose croniche multiple. Nel medio e lungo termine, l'invecchiamento della popolazione contribuirà, ad alimentare la domanda di

⁵ Federfarma e Cittadinanzattiva (2019) Rapporto annuale sulla farmacia, https://www.federfarma.it/Documenti/notizie_speciali/Rapporto_Annuale_Farmacie_2019.aspx

⁶ IQVIA (2022), Il consumatore ibrido: il consumer journey dopo la Pandemia, il web e il ruolo della farmacia, https://assosalute.federchimica.it/docs/default-source/allegati/il-consumatore-ibrido_il-purchase-journey-il-web-e-il-ruolo-della-farmacia-dopo-la-pandemiaccadd56a3-4139-4106-9417-80174daf7e57.pdf?sfvrsn=69721829_1

⁷ Atradius (2022), Industry Trends Settore Farmaceutico. Analisi del settore, performance e previsioni, <https://atradius.it/pubblicazioni/industry-trends-farmaceutico-globale-2022.html>

farmaci da banco, medicinali generici e di trattamenti per le condizioni croniche nel settore farmaceutico.

Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione europea si evince anche dall'analisi dei dati fornita nel report di Assosalute⁸ che analizza l'indice di vecchiaia della popolazione⁹ seguendone l'evoluzione dal 2000 al 2040. Se nel 2020 l'indice medio di invecchiamento della popolazione dei paesi dell'Unione Europea era pari a 1,4, nel 2040 si stima che questa si attesterà all'1,8. La situazione nel nostro Paese non è rassicurante, poiché l'Italia è uno dei Paesi in cui il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione è più rilevante: se nel 2000 l'indice di vecchiaia era pari a 1,5, nel 2020 ha raggiunto l'1,8, mentre nel 2030 toccherà il 2,3 e nel 2040 si stima che sarà pari a 2,6.

2.2.2. Andamento e dati del settore farmaceutico

Le rilevazioni IQVIA¹⁰, mostrano uno scenario fortemente positivo per il mercato farmaceutico in Italia nel primo trimestre del 2022, rispetto allo stesso periodo 2021. Gli indici, infatti, sono tutti in positivo, con un aumento totale del mercato pari al 7,5%. Il mercato dei prodotti da farmacia ha fatturato 6,4 miliardi di euro in farmacia (inclusendo i farmaci da prescrizione), 238 milioni in parafarmacia, 654 milioni di euro attraverso la grande distribuzione organizzata (GDO) e 178 milioni tramite e-commerce.

Il canale distributivo di riferimento sono le farmacie, i quali fatturati, nei primi tre mesi del 2022, registrano una crescita del +7,2%. Andando nel dettaglio, le piccole farmacie hanno incrementato il proprio fatturato del +9,1%, le medie farmacie del +6,5% e le grandi farmacie hanno avuto un incremento di fatturato pari al +8,1%. Il valore medio dello scontrino è pari a 25,6 euro.

⁸ Assosalute (2021), Numeri Assosalute, Numeri e indici dell'automedicazione., https://assosalute.federchimica.it/docs/default-source/numeri-e-indici-dell-automedicazione/n-i_web2021---link.pdf?sfvrsn=3bc82aeb_12

⁹ L'indice di vecchiaia mostra il peso della popolazione anziana in una determinata popolazione stimandone il grado di invecchiamento. Esso è dato dal rapporto tra la popolazione anziana (65 anni e oltre) e la popolazione più giovane (0-14 anni): valori superiori a 1 indicano una maggiore presenza di soggetti anziani rispetto ai giovanissimi.

¹⁰ Sanità24 – IlSole24Ore (2022), IQVIA: il mercato farmaceutico cresce del 7,5% nei primi tre mesi del 2022, <https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/imprese-mercato/2022-05-24/iqviamercato-farmaceutico-cresce-75per cento-primi-tre-mesi-2022-154922.php?uuiid=AEcp1aB>

Aumenta anche il numero di farmacie sul territorio italiano, che ora sono 19.472, ben 19 punti vendita in più rispetto al corrispondente periodo dell'anno scorso¹¹. Tuttavia, gli ingressi medi in farmacia sono diminuiti del 5,25% rispetto all'ultimo trimestre del 2021, ma ciò è dovuto al fatto che in quel periodo vi erano lunghe file per i tamponi anti-Covid. In Italia si sta consolidando il fenomeno delle catene di farmacie, i cui punti vendita fatturano mediamente il 22% in più rispetto alle altre farmacie.

Il numero di parafarmacie sul territorio italiano¹², invece, a fine 2021, è di circa 4110 punti vendita totali. Questo numero è stato altalenante negli anni e ha raggiunto il picco massimo nel 2016 con 4.307 parafarmacie effettivamente aperte al pubblico¹³. Per quanto riguarda la loro distribuzione geografica, il 44,9% delle parafarmacie è presente nel Sud Italia, il 31,6% nel Nord Italia e il 23,5% nel Centro Italia e Sardegna.



Fig. 2. Il trend delle parafarmacie dal 2007 al 2021. Fonte: elaborazione Assosalute su dati IQVIA (2021).

Anche le parafarmacie, nel primo trimestre del 2022 hanno aumentato i propri ricavi del 10,3% rispetto al 2021, anno nel quale hanno comunque chiuso in positivo, fatturando 876 milioni di euro rispetto agli 827 milioni del 2020 (+5,9%), e agli 845 milioni del 2019 (+3,7%).

Analizzando il canale distributivo della farmacia, i farmaci etici, ovvero i prodotti da prescrizione, rappresentano il 54,7% delle vendite a valori, pari a 3,5 miliardi di euro nel primo trimestre del 2022, con un

¹¹ Rifday (2022), IQVIA, primo trimestre 2022, fatturati delle farmacie in crescita (+7,2%), vola l'online, <https://www.rifday.it/2022/05/25/iqvia-primo-trimestre-2022-fatturati-delle-farmacie-in-crescita-72-vola-lonline>

¹² Assosalute (2021), *Numeri Assosalute, Numeri e indici dell'automedicazione. Edizione 2021*, https://assosalute.federchimica.it/docs/default-source/numeri-e-indici-dell-automedicazione/n-i_web2021---link.pdf?sfvrsn=3bc82aeb_12

¹³ Questo risultato è ottenuto confrontando il numero di nuove aperture e chiusure di licenze non più esercitate.

incremento del 2,6% rispetto allo stesso trimestre del 2021. Nel comparto commerciale, risulta invece un aumento delle vendite del 13,4% in farmacia, per ben 2,9 miliardi di euro. In particolare, gli OTC, registrano un aumento delle vendite del 10,8% in farmacia, a 1,6 miliardi di euro. Mentre è il comparto del parafarmaco (tamponi, mascherine, igienizzanti mani, siringhe ecc.) a registrare l'incremento maggiore: +44,6% a valori rispetto allo stesso periodo del 2021, raggiungendo i 671 milioni di euro. Il comparto delle creme, shampoo, cosmetici registra un decremento in farmacia (-3,8%), attestandosi sui 438 milioni di euro.

2.2.3. Farmacie e parafarmacie online

La pandemia ha dato un'enorme accelerata al mercato delle farmacie e parafarmacie online: molte persone, infatti, durante il lockdown sono ricorse allo shopping online per l'acquisto di farmaci e altri prodotti per la salute. La multicanalità si conferma quindi come un importante trend anche nel settore farmaceutico. L'e-commerce risulta uno strumento fondamentale per le farmacie e parafarmacie, perché è possibile adattare la vendita alle esigenze dei consumatori, i quali diventano sempre più "ibridi". Il report di IQVIA¹⁴ che analizza il consumer journey tra farmacia fisica e online, evidenzia come la maggior parte degli intervistati preferisca comunque acquistare nei punti vendita, ma una percentuale significativa sceglie come seconda opzione l'acquisto online. In particolare, quando il consumatore compra online, lo fa attraverso il sito della farmacia o della parafarmacia e solo in via secondaria attraverso Amazon. I prodotti più acquistati sono gli OTC per curare il dolore, gli antinfluenzali, i multivitaminici, gli integratori e farmaci per la funzionalità gastrica e gli integratori per la funzionalità intestinale. I siti web delle farmacie sono il canale d'acquisto preferito per i farmaci OTC e gli integratori gastro, mentre Amazon è preferito per l'acquisto di integratori per il colesterolo, multivitaminici, Omega3 e farmaci per le articolazioni.

Ciò che spinge all'acquisto online, rispetto al tradizionale acquisto in un punto fisico, è la maggiore convenienza dei prodotti, la possibilità

¹⁴ IQVIA (2022), Il consumatore ibrido: il consumer journey dopo la Pandemia, il web e il ruolo della farmacia, https://assosalute.federchimica.it/docs/default-source/allegati/il-consumatore-ibrido_il-purchase-journey-il-web-e-il-ruolo-della-farmacia-dopo-la-pandemicadd56a3-4139-4106-9417-80174daf7e57.pdf?sfvrsn=69721829_1

di utilizzare degli sconti e offerte riservate, la possibilità di ricevere l'ordine a casa o in ufficio, il risparmio del tempo (potendo acquistare comodamente da casa) e la maggiore semplicità nel confrontare le offerte, senza dimenticare che lo shopping online garantisce una maggiore riservatezza poiché permette al consumatore di mantenere l'anonimato fisco¹⁵. Tra i motivi che, di contro, frenano l'acquisto online di farmaci e prodotti per la salute, con una preferenza per quest'ultimi per l'acquisto nel punto vendita fisico, c'è la mancanza del confronto con il farmacista e la sfiducia verso i portali online.

In Italia, gli esercizi autorizzati alla vendita via web di farmaci sono 1.370, ma solo una piccola parte di questi è veramente attiva. Nel primo trimestre del 2022¹⁶ il numero delle farmacie online è aumentato del +24,8%, con un fatturato complessivo di 178 milioni più elevato rispetto al primo trimestre del 2021. È possibile vendere online soltanto i prodotti commerciali (OTC, cosmetici, parafarmaci ecc.) e non prodotti etici, per i quali è richiesta la prescrizione medica. Nel primo trimestre del 2020, rispetto al primo trimestre del 2021, la vendita online di prodotti di automedicazione, che rappresenta il 7,3% del mercato italiano dei prodotti da farmacia, è aumentato del 41,8%, mentre le vendite dei farmaci senza obbligo di prescrizione, che rappresentano il 2,8% dello stesso mercato, sono aumentate del 37,9%. Nello stesso periodo, le vendite del comparto del parafarmaco, anche online, sono aumentate del 57%, a 13 milioni di euro, mentre la vendita dei prodotti cosmetici on-line ha registrato un incremento del 13,6%, con vendite per 51 milioni di euro. Il fatturato dell'e-commerce pesa, ormai, per circa il 5% di questo mercato, evidenziando l'importanza di questo canale distributivo¹⁷.

¹⁵ Sanità 24 - Il Sole 24 Ore (2022), IQVIA: il mercato della farmacia online cresce ancora nel 2021 (+14%). I prodotti più venduti sono quelli di bellezza femminile seguiti dagli integratori, https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/impres-e-mercato/2022-03-14/iqvia-mercato-farmacia-online-cresce-ancora-2021-14percento-prodotti-piu-venduti-sono-quelli-bellezza-femminile-seguiti-integratori-121706.php?uuiid=AExVT5JB&refresh_ce=1

¹⁶ Atradius (2022), Industry Trends Settore Farmaceutico. Analisi del settore, performance e previsioni, <https://atradius.it/pubblicazioni/industry-trends-farmaceutico-globale-2022.html>

¹⁷ Sanità 24 - Il Sole 24 Ore (2022), IQVIA: il mercato farmaceutico cresce del 7,5% nei primi tre mesi del 2022, <https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/impres-e-mercato/2022-05-24/iqvia-mercato-farmaceutico-cresce-75percento-primi-tre-mesi-2022-154922.php?uuiid=AEcp1aB>

3. Il progetto Instagram per Pulker Farma

Ad ottobre 2021 Pulker Farma ha deciso di estendere la propria comunicazione online e di aprire il proprio profilo Instagram. L'azienda, che aveva già attiva una pagina Facebook, ha sentito l'esigenza di approdare su un nuovo social con l'obiettivo di aumentare la propria brand awareness, per incentivare la visita delle proprie sedi da parte di clienti già fedeli e di nuovi clienti.

Dopo l'apertura del proprio e-commerce online¹⁸, l'obiettivo primario è diventato l'awareness della nuova piattaforma, per incentivarne le vendite online. Il piano di comunicazione, intrapreso a ottobre e tuttora in corso, ha riguardato sia il profilo Instagram, che la pagina Facebook. Ai fini di presente lavoro, ci si concentrerà sulla descrizione della strategia utilizzata su Instagram.

Pulker Farma ha deciso infatti di integrare quest'ultimo social network all'interno della propria comunicazione online per raggiungere con maggiore facilità un target più giovane rispetto all'attuale più maturo e presente su Facebook. In questa prospettiva, l'apertura di un proprio profilo Instagram è stata valutata, quindi, come la scelta strategicamente più coerente per raggiungere questo obiettivo.

3.1. Analisi esterna

L'apertura del profilo Instagram è stata preceduta da una fase di studio e analisi dei competitor presenti sul social network Instagram. Sono stati ricercati e analizzati i profili Instagram delle principali parafarmacie e farmacie sul territorio romano, la zona in cui Pulker Farma opera maggiormente, e su Milano. Successivamente è stata effettuata una ricerca anche a livello nazionale. Dalle analisi è emerso che molte farmacie e parafarmacie sono sprovviste di una comunicazione social chiara, professionale e facilmente riconoscibile; sono poche quelle realtà che comunicano in modo coerente e distintivo su Instagram. La maggior parte dei profili tende a creare dei post amatoriali per pubblicizzare esclusivamente sconti e promozioni. Nella maggioranza dei casi, i profili Instagram non stimolano l'interazione con i propri utenti, prediligendo una comunicazione unidirezionale fredda e non interattiva.

¹⁸ www.pulkerfarma.it

3.2. Analisi interna

All'analisi esterna è seguita un'analisi interna che si è concretizzata nella creazione dell'analisi SWOT, volta a evidenziare punti di forza, debolezza, opportunità e minacce dell'azienda, rispetto alla futura comunicazione online su Instagram e al lancio del proprio e-commerce.

STRENGTHS (Punti di forza)	WEAKNESSES (Punti di debolezza)
<ul style="list-style-type: none"> - Consulenza personalizzata dei farmacisti; - i migliori prodotti a prezzi competitivi; - ciclicamente i migliori brand sono scontati o in promozioni speciali; - con la tessera fedeltà Pulker Farma è possibile accumulare punti e ottenere così ulteriori sconti sui futuri acquisti; - spedizione in tutta Italia a un prezzo molto competitivo su tutti i prodotti (senza dover raggiungere un ordine minimo per poterne beneficiare); - assistenza WhatsApp sullo shopping online e sui propri ordini online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Molte persone non sanno che tipologie di prodotti possono trovare in parafarmacie e quindi preferiscono recarsi direttamente in farmacia; - prezzi concorrenziali dei competitor su alcuni prodotti; - ordine minimo elevato per avere la spedizione gratuita sull'e-commerce.
OPPORTUNITIES (Opportunità)	THREATS (Minacce)
<ul style="list-style-type: none"> - Raggiungere potenziali clienti che non conoscevano le sedi e l'e-commerce; - aumentare le vendite (nelle sedi e online); - generare passaparola legato all'esperienza positiva, il quale attirerà ulteriori clienti. 	<p>Passaparola negativo legato a esperienze infelici sia nelle sedi fisiche sia sull'e-commerce.</p>

Tab. 2. Analisi SWOT. Fonte: elaborazione personale.

3.3. Definizione del target

Alla fase di analisi, ha fatto seguito l'identificazione del target di riferimento. Il pubblico di partenza Pulker Farma era costituito principalmente da donne appartenenti alle seguenti fasce d'età:

- 25-34 anni;
- 35-44 anni;
- 45-54 anni.

Sono state rintracciate quattro diverse buyer personas:

NOME	CECILIA
DATI ANAGRAFICI	25 anni, single.
ISTRUZIONE/LAVORO	Neolaureata in biologia alla ricerca di un lavoro.
ABITUDINI DIGITALI	Utilizza il cellulare per fare ricerche di prezzo sui migliori prodotti per skincare e bellezza, ricercando il prezzo più conveniente.
PREFERENZA DI SHOPPING	Predilige lo shopping online perché lo trova più conveniente e pratico. Cerca le informazioni su Internet e sui social, sui quali segue e si lascia consigliare da diverse influencer di settore. Non ha un sito preferito per il proprio shopping online. Se deve acquistare farmaci da banco chiede alla madre poiché lei non si occupa personalmente di questa tipologia di acquisto.

NOME	PAOLA
DATI ANAGRAFICI	32 anni, single.
ISTRUZIONE/LAVORO	Laureata in economia. Dipendente statale.
ABITUDINI DIGITALI	Utilizza il cellulare per confrontare prodotti e prezzi. È interessata a prodotti per la skincare e make-up. Preferisce fare scorte di prodotti e farmaci da banco nel momento in cui trova un'offerta conveniente. Colleziona carte fedeltà (che tiene digitalizzate sul telefono) per accedere a sconti e promo riservate.
PREFERENZA DI SHOPPING	Predilige l'acquisto in negozio fisico, ma cerca le informazioni sui propri acquisti online, consultando recensioni e opinioni. In passato ha fatto degli ordini online esclusivamente su siti che ritiene veloci e affidabili, come Amazon.

NOME	LUCIA
DATI ANAGRAFICI	43 anni, sposata, mamma.
ISTRUZIONE/LAVORO	Diploma. Ha una propria attività.
ABITUDINI DIGITALI	Utilizza il cellulare e il tablet per trovare sconti e promozioni. Per acquistare online, preferisce utilizzare il computer. Si informa sui migliori prodotti online consultando i siti ufficiali dei brand e si lascia consigliare dalle altre mamme per l'acquisto di prodotti per i propri bambini.
PREFERENZA DI SHOPPING	Per gli acquisti offline, si reca presso le parafarmacie e farmacie che le sono più vicine. Predilige l'acquisto in un negozio fisico per potersi confrontare con un farmacista esperto, soprattutto quando si tratta di acquistare farmaci per i propri figli.

NOME	ANNA
DATI ANAGRAFICI	54 anni, sposata, mamma.
ISTRUZIONE/LAVORO	Diploma. Casalinga.
ABITUDINI DIGITALI	Utilizza il cellulare e il tablet per informarsi sui prodotti. Cerca opinioni online e si lascia consigliare dal farmacista prima dell'acquisto. È interessata principalmente a farmaci da banco di uso comune che acquista per sé e per tutta la sua famiglia, nipoti compresi.
PREFERENZA DI SHOPPING	Non si fida dei siti online per l'acquisto di farmaci online, ma pur di risparmiare sarebbe disposta a provarli. Ha una propria farmacia/parafarmacia di fiducia, della quale conosce ormai tutto il personale.

Tab. 3. Buyer Personas. Fonte: elaborazione personale.

3.4. Obiettivi di comunicazione

Sulla base delle analisi sopra esposte è stata realizzata la strategia di comunicazione per Instagram. Il primo step concreto è stato quello della definizione degli obiettivi di comunicazione, i quali, nella prima fase che ha preceduto il lancio dell'e-commerce, sono stati i seguenti:

- comunicare mission e valori di Pulker Farma;
- far conoscere le sedi di Roma e Milano;
- far conoscere i prodotti che si possono acquistare in parafarmacia;
- far conoscere promo e sconti;
- invitare all'iscrizione alla newsletter;
- invitare alla sottoscrizione della Fidelity Card.

Dopo il lancio dell'e-commerce¹⁹, avvenuto ad aprile 2022, gli obiettivi sopracitati sono passati in secondo piano e, almeno nelle prime settimane che hanno fatto seguito al lancio, l'obiettivo principale della comunicazione è stato quello di far conoscere la nuova piattaforma di e-commerce, mettendo in evidenza sconti e vantaggi legati allo shopping online. Va sottolineato che con la piattaforma di shopping online il pubblico potenziale si è esteso su scala nazionale e non è stato più strettamente legato alle zone in cui si trovano fisicamente le sedi Pulker Farma.

3.5. Definizione e realizzazione del profilo IG

Il primo step verso la realizzazione del profilo Instagram di Pulker Farma è stato quello di definire la palette di colori da utilizzare per la creazione dei contenuti. I colori principali individuati sono stati il rosso e il bianco. Il rosso richiama il colore del logo di Pulker Farma, mentre il bianco richiama la purezza e trasmette un senso di pace e tranquillità. Il lancio dell'e-commerce è stato caratterizzato dall'introduzione di un nuovo colore in palette: il *persian indigo*, una tonalità di viola molto accattivante e profonda che incarna i concetti di innovazione e modernità tipici di una realtà, quella delle parafarmacie e farmacie Pulker Farma, al passo con i tempi e che sa come evolversi per venire incontro alle diverse esigenze dei propri clienti.

Definita la palette di colori, è stato individuato il font. La scelta è ricaduta sul Montserrat²⁰, un font chiaro e facilmente leggibile sui display di telefoni e computer.

Dopo aver definito questi aspetti puramente grafici, si è passati alla scelta dell'username del profilo Instagram, dell'immagine del profilo e della bio, tre elementi considerati come fondamentali e strategici per il posizionamento online del brand. L'username è il nome con

¹⁹ www.pulkerfarma.it

²⁰ Montserrat è un font sans-serif, senza grazie, di Julieta Ulanovsky.

cui il profilo verrà identificato dagli utenti sul social. Dovendo creare un profilo aziendale, la scelta è ricaduta su @pulker_farma così da essere facilmente riconoscibile e rintracciabile da chi già conosce il brand Pulker Farma. Per quanto riguarda l'immagine del profilo di Instagram, durante i mesi che hanno preceduto il lancio dello shop online, è stato utilizzato il logo aziendale in rosso su sfondo bianco. In seguito, con la nascita del proprio e-commerce, l'immagine del profilo Instagram di Pulker Farma è stata cambiata. Il logo del brand, in bianco, è stato inserito su uno sfondo viola chiaro, seguendo l'ottica di rinnovamento cercata proprio tramite l'apertura della piattaforma di shopping online.

Il profilo Instagram è stato poi costruito mettendo in evidenza il nome Pulker Farma e la categoria di riferimento "salute e bellezza". La biografia è stata ideata con l'obiettivo di presentare l'azienda come "La rete di parafarmacie e farmacie al servizio della tua salute", indicando la presenza di dieci sedi a Roma e una sede a Milano. Prima del lancio dell'e-commerce il link in bio indirizzava alla landing page del sito istituzionale, mentre, dopo il lancio dell'e-commerce, il link è stato indirizzato allo shop online, motivo per il quale è stata aggiunta alla biografia anche la frase "acquista online" come Call to Action.

Per creare un'identità visiva chiara e coerente sono state definite anche le immagini per le copertine delle storie in evidenza, che riprendono i colori dell'immagine del profilo. I contenuti in evidenza, utili per mostrare brevemente degli aspetti chiave del profilo, sono stati divisi nelle seguenti sezioni: chi siamo, le sedi, promo, fidelity card, newsletter, recensioni, shop online, #PulkerTips.

3.6. Definizione del Piano Editoriale

Una volta delineati gli aspetti sopra citati, si è passati alla definizione del Piano Editoriale (PED) mensile. Per la sua costruzione, sono stati utilizzati i seguenti formati di contenuti che Instagram mette a disposizione:

- Post singolo. È un formato capace di comunicare in modo rapido un messaggio: in questa tipologia di contenuto è l'immagine o la grafica che deve catturare immediatamente l'attenzione. Solitamente, per questo genere di contenuto, è stata utilizzata una copy più lunga per dare maggiori dettagli sul contenuto stesso e bilanciare il tempo di permanenza sul post.

- Post carosello. È un tipo di post che può contenere al suo interno fino a un massimo di dieci foto/immagini come se fosse un album fotografico. I caroselli sono ottimi per creare lo storytelling e quindi raccontare un messaggio specifico o mettere in evidenza una serie di prodotti legandoli attraverso lo stesso filo conduttore. Questa tipologia di formato è ampiamente utilizzata per creare dei contenuti educativi secondo il modello AIDA (attrazione, interesse, desiderio, azione). Solitamente si tende a creare un bilanciamento con il copy, che risulta più snello e meno impegnativo così da non rendere troppo pesante la fruizione dell'intero post.
- Instagram Reel. È l'ultimo formato di contenuto introdotto da Instagram, ovvero un video in 16:9 della durata di 15,30 o 60 secondi a cui possibile aggiungere testi, effetti e audio. Il loro utilizzo è strategico, poiché Instagram li promuove e li fa visualizzare in una pagina esplosa separata consentendo il raggiungimento anche utenti che non seguono la pagina. I Reels sono quindi importanti per raggiungere un nuovo pubblico e fidelizzare il proprio attraverso contenuti più dinamici e accattivanti.
- Instagram Stories. Sono foto o video che appaiono in formato slideshow e che scompaiono dopo 24, a meno che non vengano messe tra i contenuti in evidenza presenti sul profilo. È possibile aggiungervi sticker, emoji, filtri, scritte, musica e link a siti esterni.

Dopo aver definito le diverse tipologie di contenuti da realizzare, si è passati alla scelta degli hashtag, ritenuti fondamentali per categorizzare e identificare il contenuto del post e aumentare la sua copertura, rendendolo visibile al di fuori della propria audience. È stato creato innanzitutto l'hashtag aziendale #pulkerfarma, il quale è stato utilizzato in tutti i contenuti pubblicati. Sono stati inoltre individuati altri hashtag di rilevanza per la comunicazione del brand quali: #parafarmacia #roma #milano #salute #farmacista. A questi hashtag, si sono stati affiancati hashtag situazionali e legati alla pubblicazione di post in cui compaiono prodotti di un brand specifico, argomenti specifici, o riferimenti a festività.

Infine, come ultimo step, è stato definito il Tone of Voice (ToV), ovvero il "tono di voce" che si è voluto dare alla comunicazione sul social. In linea con gli obiettivi precedentemente definiti e con il target di riferimento, è stato scelto un Tone of Voice neutro, che rispecchiasse, da un lato, una comunicazione professionale e dall'altro, un

approccio più onirico in riferimento ai prodotti legati al mondo della skincare, del beauty e del make-up.

<p>Come si arriva alla definizione di una Instagram Strategy: il flusso di lavoro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisi esterna 2. Analisi interna 3. Definizione del target 4. Definizione degli obiettivi di comunicazione 5. Apertura e settaggio del profilo Instagram 6. Definizione dei formati per i contenuti da realizzare 7. Scelta degli hashtag (#) 8. Scelta del Tone Of Voice (TOV)
--	---

Tab. 4. Flusso di lavoro per la definizione di una Instagram Strategy. Fonte: elaborazione personale.

3.7. Realizzazione del piano editoriale mensile

Delineati tutti gli aspetti alla base del piano editoriale, si è passati alla definizione e alla creazione dei contenuti, mese per mese.

3.7.1. La comunicazione pre e-commerce

Per il mese di ottobre 2021, sono stati ideati sei post, ognuno dei quali si è focalizzato su un preciso obiettivo di comunicazione. Il primo post pubblicato (datato 18.10.2021) è stato il “chi siamo”, un post di presentazione in cui era presente la foto di un punto vendita Pulker Farma e il pay off “la rete di parafarmacie e farmacie al servizio della tua salute”. I successivi post hanno messo in evidenza la mission aziendale, i punti di forza di Pulker Farma e le sue sedi. I primi post sono quindi stati ideati con l’obiettivo di aumentare l’*awareness* e la notorietà del brand. È stato poi realizzato un post che invitava gli utenti a iscriversi alla newsletter tramite il sito istituzionale per non perdere promozioni e sconti, con l’obiettivo di stimolare la considerazione all’acquisto facendo leva sul fattore sconto che incide molto sulle motivazioni all’acquisto in parafarmacia. Oltre a contenuti volti a far conoscere meglio il brand Pulker Farma, si è puntato sulla comunicazione di alcuni prodotti in promozione nel periodo di riferimento, per stimolare la *consideration*.



Fig. 3. PED ottobre 2021. Fonte: elaborazione personale.

Il Piano Editoriale del mese di novembre è stato invece prevalentemente focalizzato su sconti e promozioni in sede. Novembre è infatti il mese del Black Friday, un mese in cui le persone sono alla ricerca delle migliori promozioni anche sui prodotti disponibili in parafarmacia, soprattutto se si tratta di sconti su brand famosi e di fascia alta. Per questo motivo la comunicazione di questo mese si è focalizzata sull'obiettivo della *consideration*, con la condivisione di sconti e promozioni sui migliori brand come Phyto, Lierac, Nuxe, Somatoline Cosmetics. In occasione della giornata del Black Friday (26 novembre) è stato proposto un post riassuntivo di tutte le sedi Pulker Farma, con l'obiettivo di invitare gli utenti, che nei giorni precedenti avevano visto le promozioni, a recarsi presso la parafarmacia più vicina.

Inoltre, poiché le recensioni si confermano come fattori fondamentali per incoraggiare gli acquisti, il giorno prima del Black Friday è stato realizzato un post in cui veniva riportata una delle recensioni positive ricevuta sulla pagina Facebook dal brand a seguito di un acquisto in sede. Il parere positivo di un cliente soddisfatto è infatti un importante fattore di incentivo all'acquisto, poiché stimola il passaparola.

Per far conoscere gli sconti e le promozioni è stato utilizzato anche il formato carosello. In particolare, per promuovere la linea di shampoo Bioscalin è stato realizzato un carosello stile "educational" in cui venivano dati all'utente alcuni consigli su come prendersi cura dei propri

capelli durante il cambio stagione. Nella slide finale, era presente una Call to Action che suggeriva la linea di shampoo in quel momento in promozione in Pulker Farma, invitando così il follower all'acquisto. Per questo tipo di post è stato utilizzato l'hashtag #PulkerTips, inaugurando la rubrica di consigli targati Pulker Farma.



Fig. 4. Esempio di post carosello “educational”. Copertina e copy. Fonte: elaborazione personale.



Fig. 5. Esempio di post carosello “educational”. Dettagli delle slide. Fonte: elaborazione personale.

Infine, nello stesso mese di novembre, per stimolare l'engagement è stato realizzato un post "interattivo" in cui si invitava l'utente a fare un screenshot al post e mostrarlo in parafarmacia al momento della sottoscrizione della Fidelity Card. In questo modo, il cliente avrebbe ricevuto in omaggio uno spray igienizzante mani.

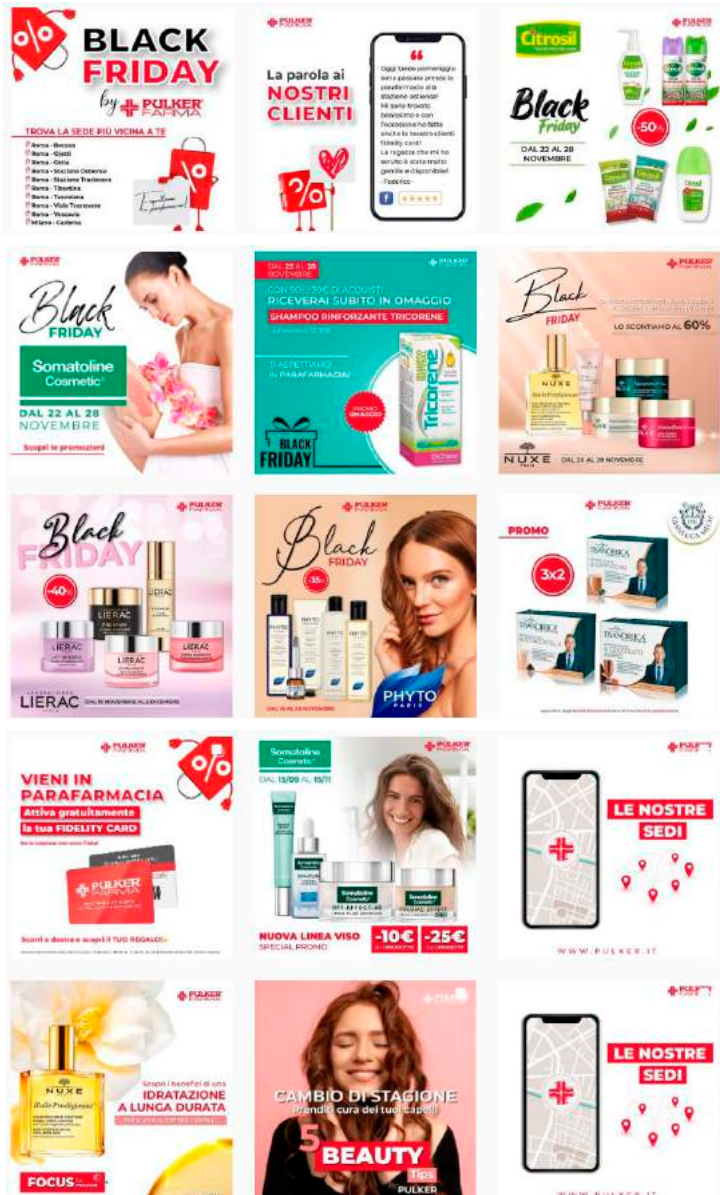


Fig. 6. PED novembre 2021. Fonte: elaborazione personale.

La comunicazione del mese di dicembre si è incentrata sulla conoscenza degli sconti mensili e su consigli di idee per i regali di Natale. Se nelle prime settimane di dicembre è stato dato maggiore spazio a post che mostrassero le sedi e uno dei punti di forza principali di Pulker (ovvero la presenza di farmacisti sempre pronti a fornire consigli e rispondere alle domande), nella seconda metà del mese la comunicazione ha assunto dei toni più natalizi e festosi. Poiché molte persone non sanno quali prodotti possono acquistare in parafarmacia e, soprattutto, non pensano sia possibile trovarvi delle idee per i regali di Natale, la comunicazione su Instagram è stata pensata per diffondere questa consapevolezza e richiamare che in tutte le sedi Pulker fosse possibile trovare tanti prodotti adatti a essere regalati per le feste, come make-up, prodotti per la skincare, la cura del corpo e profumi. Anche nella settimana di Capodanno la comunicazione ha seguito la stessa strategia, mostrando diverse tipologie di kit e cofanetti (occhi, labbra, viso) che potevano essere acquistati o regalare anche in vista della festa della Befana.

La comunicazione nei mesi di gennaio e febbraio si è incentrata inizialmente sui valori e i punti di forza di Pulker Farma. Dopo due mesi di concentrazione su contenuti che richiamavano sconti e promozioni, la strategia di comunicazione è tornata infatti a puntare sulla brand awareness, evidenziando i punti di forza e i valori del brand, i vantaggi dell'acquisto in parafarmacia e le recensioni di clienti soddisfatti che rassicurassero i futuri potenziali clienti. È stata portata avanti una comunicazione volta a mettere in luce anche le diverse categorie di prodotto che è possibile trovare in parafarmacia. Per incentivare le visite delle parafarmacie, è stato comunicato che con la sottoscrizione della tessera fedeltà il cliente sarebbe stato premiato con omaggi utili, come gli igienizzanti per le mani. Non sono mancati tuttavia post riguardanti le promozioni e le offerte, con la proposta di alcuni prodotti adatti ad affrontare con più energia l'inverno.

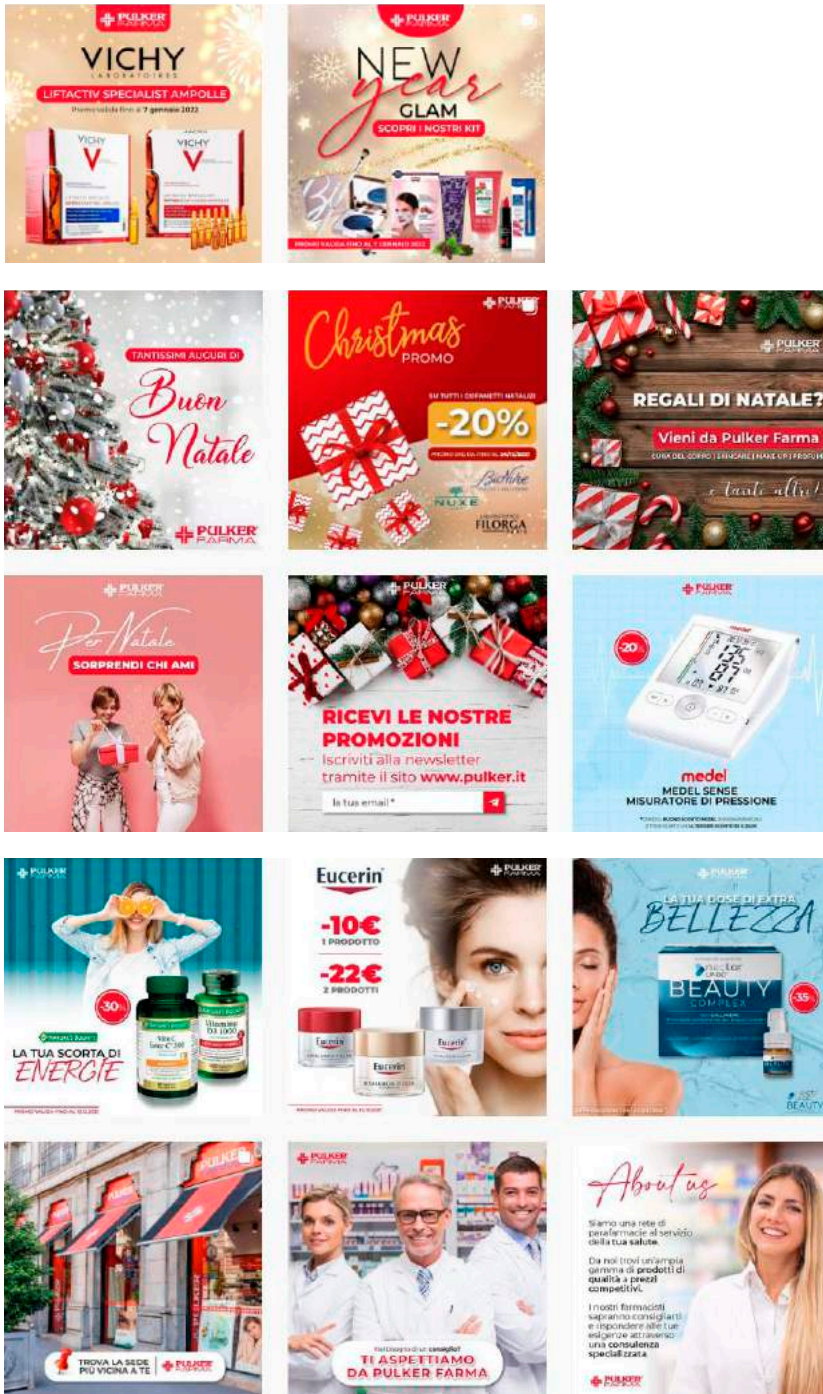


Fig. 7. PED dicembre 2021. Fonte: elaborazione personale.

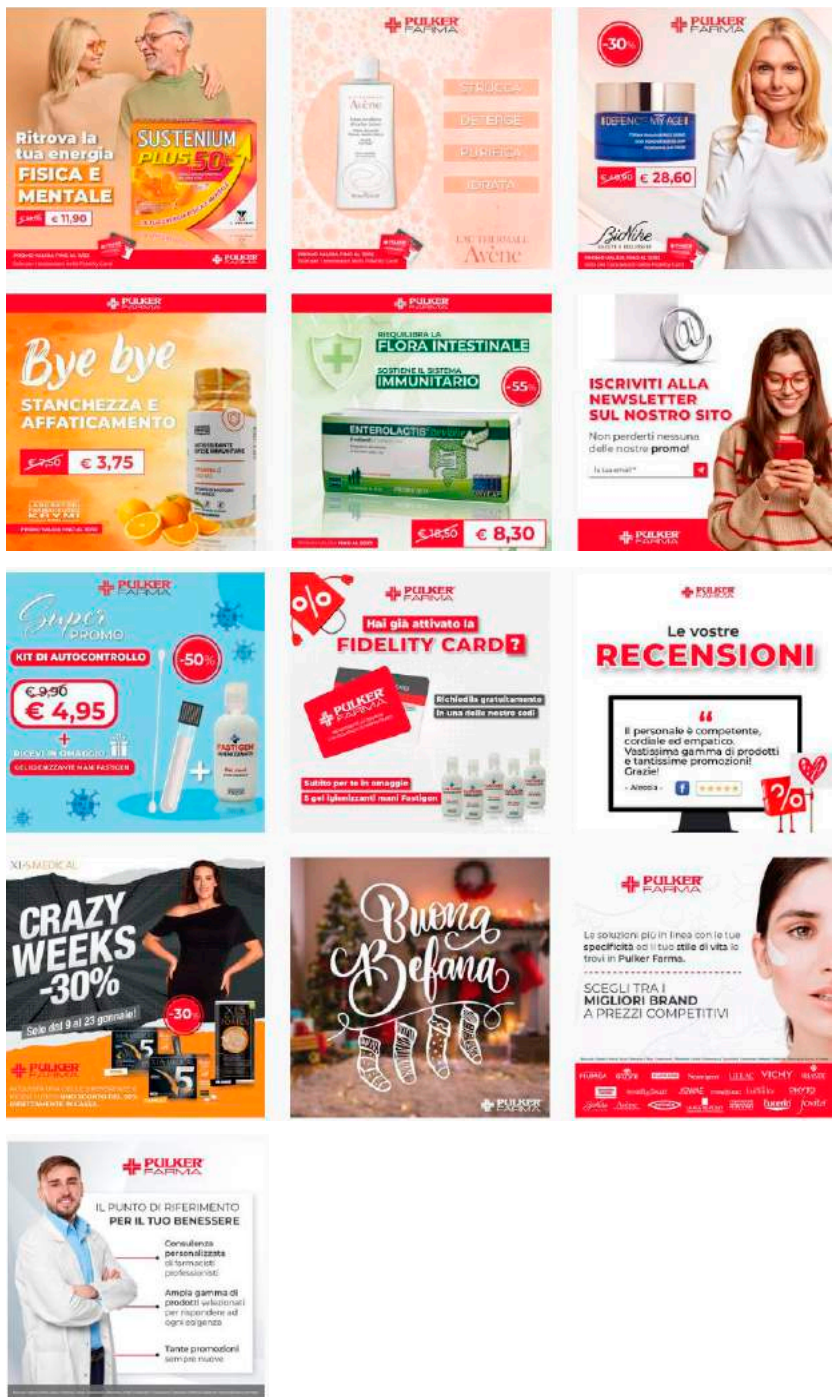


Fig. 8. PED gennaio 2022. Fonte: elaborazione personale.

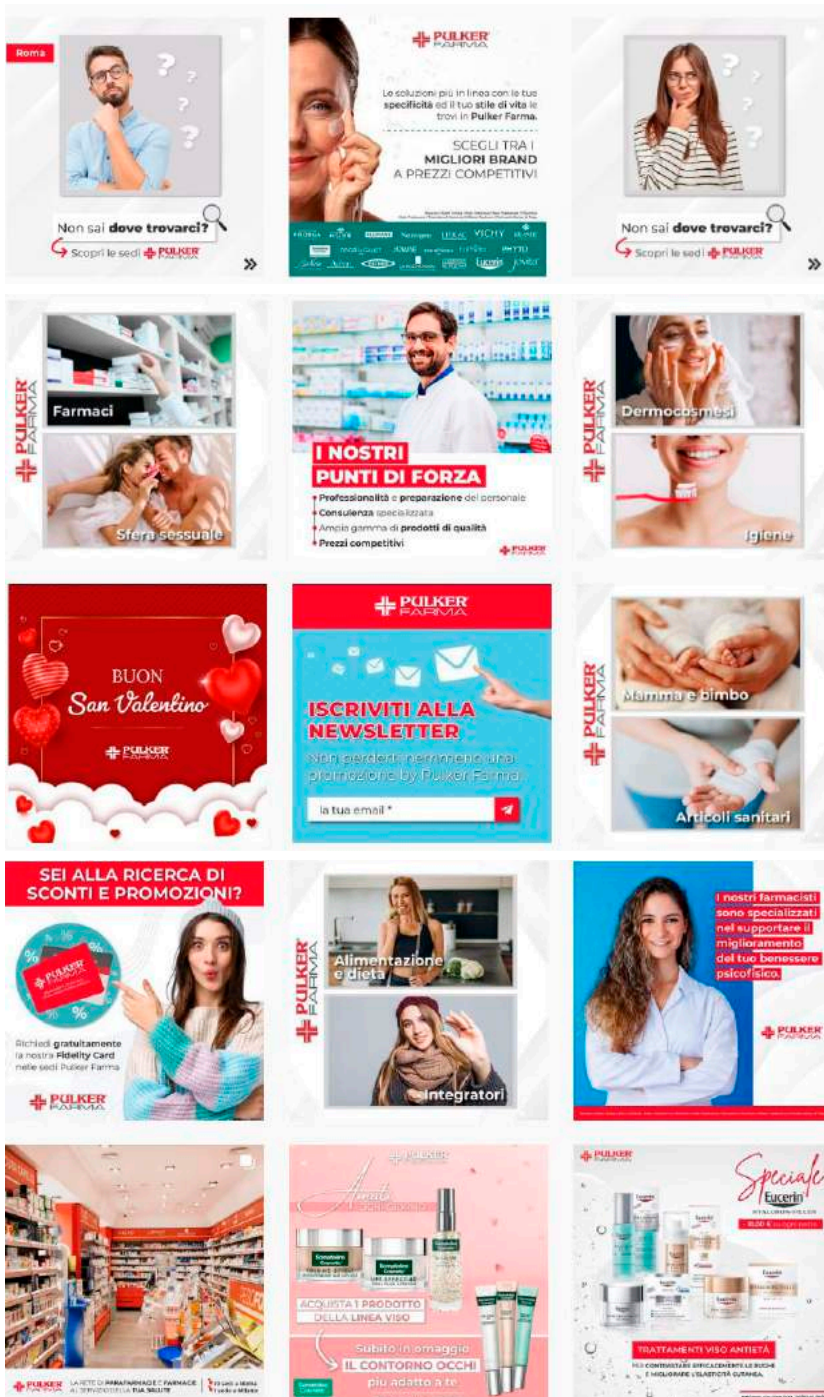


Fig. 9. PED febbraio 2022. Fonte: elaborazione personale.

Il piano editoriale per il mese di marzo, il mese della donna, è stato incentrato sulla bellezza e sui prodotti che contribuiscono a valorizzare l'aspetto femminile. Cavalcando il *fil rouge* della bellezza e del benessere, è stato realizzato un post carosello che ha richiamato uno dei tanti servizi disponibili in Pulker Farma: la possibilità di effettuare il check-up completo del corpo. Il carosello è stato ideato come contenuto informativo e nelle sue immagini finali conteneva come Call to Action l'invio a recarsi in sede. In questo modo è stato messo in luce il fatto che il brand è una "parafarmacia dei servizi", che offre ai propri clienti anche esami per la propria bellezza, oltre a una consulenza personalizzata da parte dei farmacisti che è sempre disponibile. Poiché in molti casi "donna" vuol dire "mamma", nel mese di marzo è stata inoltre comunicata la presenza in farmacia di prodotti dedicati ai neonati e alle neomamme; si tratta di prodotti che difficilmente si pensa di trovare in parafarmacia.

Con lo scoppio della guerra in Ucraina, anche Pulker Farma ha voluto comunicare la propria partecipazione alla raccolta solidale di farmaci e materiali di soccorso per il popolo ucraino. L'adesione alla raccolta è stata comunicata attraverso un post, una storia e attraverso l'affissione, in tutte le sedi, di un dépliant informativo che spiegava come poter contribuire.

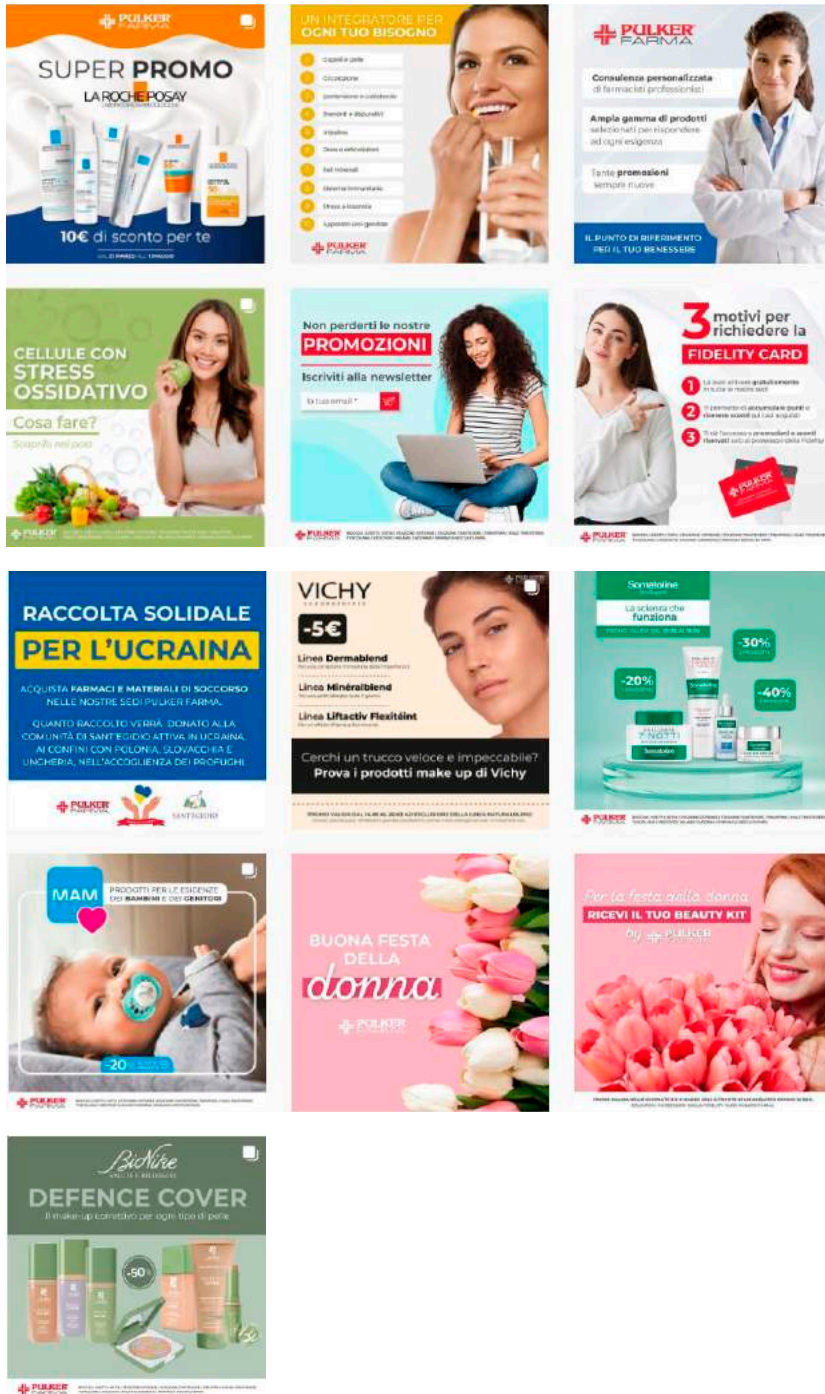


Fig. 10. PED marzo 2022. Fonte: elaborazione personale.

3.7.2. La comunicazione post e-commerce

Come anticipato in precedenza, a partire dal mese di aprile, gli obiettivi guida della comunicazione di Pulker Farma su Instagram hanno subito una trasformazione. Con il lancio del proprio e-commerce (www.pulkerfarma.it) la strategia comunicativa si è focalizzata sul far conoscere il nuovo sito e incentivare la vendita online. Per evidenziare questo cambiamento importante, nella realizzazione dei post è stato utilizzato un nuovo colore di palette, che è diventato predominante rispetto al classico rosso e bianco; si tratta del persian indigo, una tonalità di viola che trasmette dinamicità e innovazione. Il colore, che è stato adottato anche per l'e-commerce, ha dominato la palette cromatica dei post, della foto profilo e delle storie in evidenza.

Il lancio del nuovo sito, caratterizzato anch'esso dalla presenza del nuovo colore, è stato comunicato in primis con una storia che preparava gli utenti a una grande novità e, successivamente, con una serie di post in cui venivano mostrati, all'interno di mockup di telefoni e tablet, degli screenshot dell'e-commerce. L'obiettivo era quello di stimolare la curiosità del pubblico e far conoscere a più persone possibili la nuova piattaforma. Con l'e-commerce, infatti, si è allargato il bacino di potenziali clienti di Pulker Farma a tutta Italia e che non era più limitato alle zone in cui si trovano le sedi fisiche Pulker.

L'iscrizione alla newsletter è stata incentivata attraverso la fornitura di un codice sconto del 5% sul primo ordine effettuato online. Per convincere gli utenti indecisi e dubbiosi a provare l'e-commerce è stato creato un post in cui si evidenziava la possibilità di ricevere supporto per il proprio ordine tramite WhatsApp. In questo modo, si è cercato di colmare la mancanza "fisica" nell'online di un farmacista capace di consigliare il prodotto migliore per ogni esigenza. È stato creato anche un numero d'assistenza, utilizzabile dagli utenti per ricevere aggiornamenti o informazioni sui propri ordini effettuati online, in modo tale informare e rassicurare sui tempi di spedizione e di consegna.

Peraltro, in occasione della Festa della Mamma, Pulker Farma ha deciso di incentivare lo shopping online scontando tutto il proprio catalogo prodotti del 10% per un'intera settimana. Sono stati, quindi, realizzati post e storie ad hoc per comunicare in anticipo ai potenziali clienti le promozioni speciali.

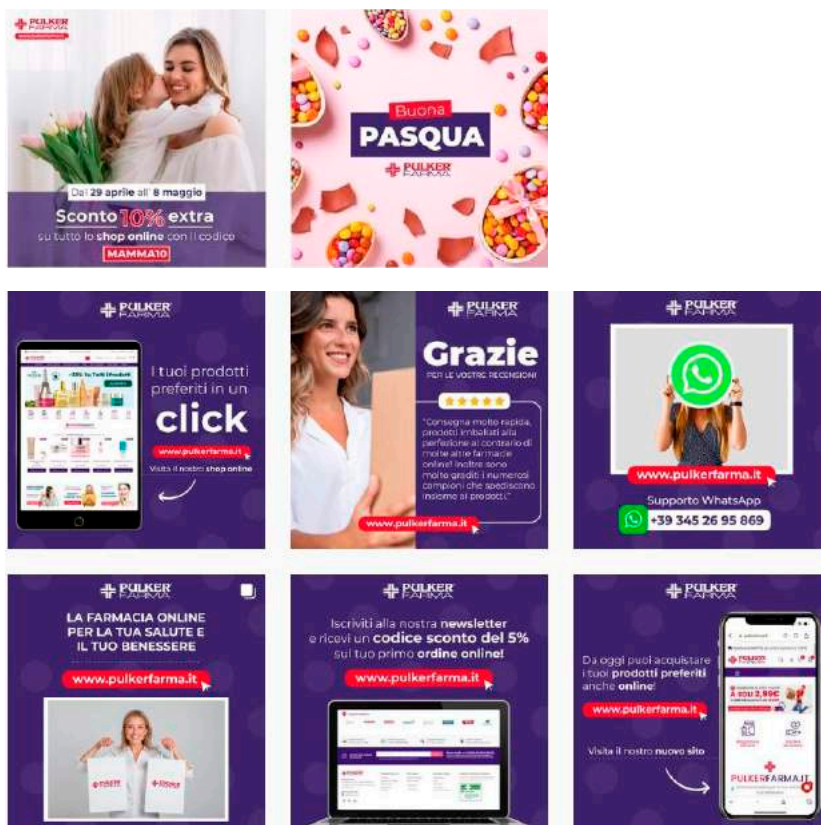


Fig. 11. PED aprile 2022. Fonte: elaborazione personale.

Dal mese di maggio, la comunicazione di Pulker Farma si è incentrata su consigli utili e video tips con il fine di invitare all'acquisto di prodotti pubblicizzati e presente nell'e-commerce. Sono quindi stati realizzati post carosello che fornivano informazioni di valore ai clienti, spiegando ad esempio come poter potenziare il proprio sistema immunitario grazie all'assunzione di integratori acquistabili sullo shop online. Inoltre, sono stati realizzati diversi Reels che hanno visto il coinvolgimento di alcune farmaciste di Pulker Farma che dispensavano consigli sul corretto utilizzo di specifici prodotti legati principalmente al mondo del beauty e del make-up. Sui social, e in particolare su Instagram, questa tipologia di contenuto, permette un maggiore avvicinamento alla propria community; mostrando infatti i "volti" del brand, la comunicazione diventa più umana e coinvolgente e gli utenti sono più invogliati a interagire con i contenuti stessi.

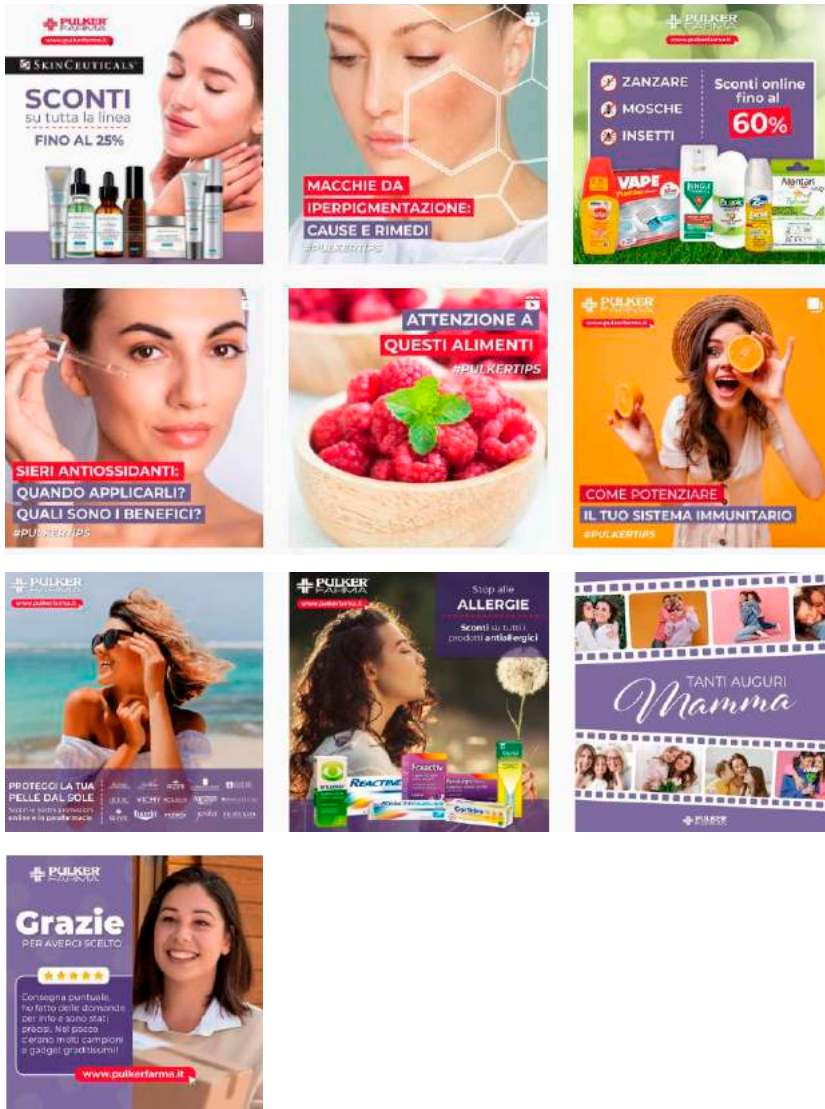


Fig. 12. PED maggio 2022. Fonte: elaborazione personale.

I piani editoriali descritti finora sono stati accompagnati dalla creazione e dalla pubblicazione di storie ad hoc. Tendenzialmente, i post con promozioni e sconti sono stati ricondivisi nelle storie con il link o alle sedi Pulker Farma (elencate sul vecchio sito istituzionale) o al prodotto sullo shop online (dopo il lancio dell'e-commerce). I post carosello sono stati riconvertiti nel formato storie per creare un effetto narrativo e mantenere viva l'attenzione dell'utente. I Reel sono stati ricondivisi

nelle storie con GIF che invitavano l'utente a cliccare per visualizzare il video completo, con link al prodotto pubblicizzato. Con il lancio della rubrica #PulkerTips sono state create storie ad hoc in cui si chiedeva ai follower di fare domande su skincare e beauty. In tal modo è stato alimentato il dialogo con la propria community, attraverso una interazione *one-to-one* e personalizzata. La figura 13 mostra un esempio di storia realizzata in quest'ottica.

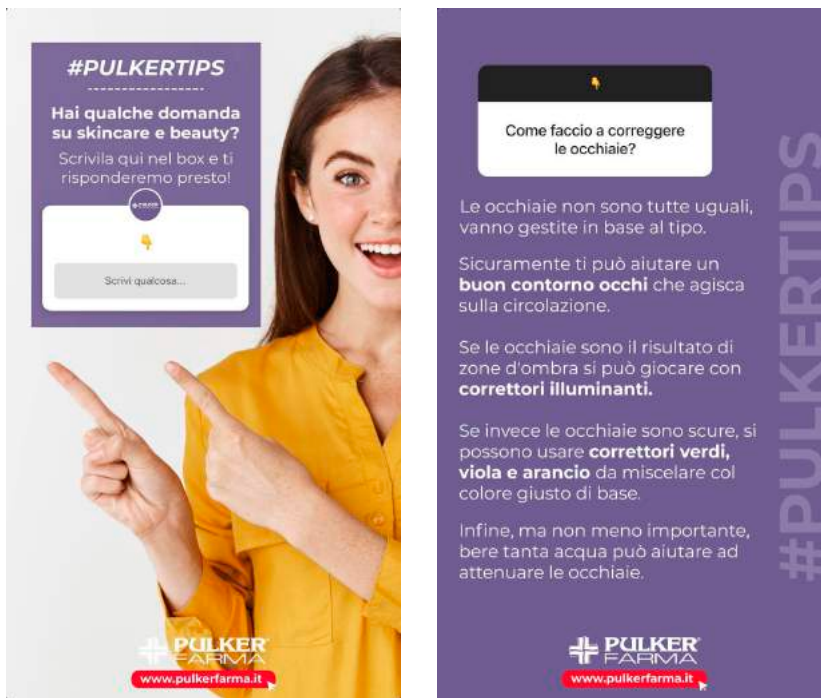


Fig. 13. Esempio storia interattiva. Fonte: elaborazione personale.

Anche le recensioni lasciate dei clienti sul sito dell'e-commerce sono state utilizzate e trasformate in storie, messe poi in evidenza sul profilo, con l'obiettivo di convincere gli indecisi all'acquisto e sottolineare i vantaggi dello shopping online (prezzi convenienti, velocità di spedizione, omaggi ecc.).

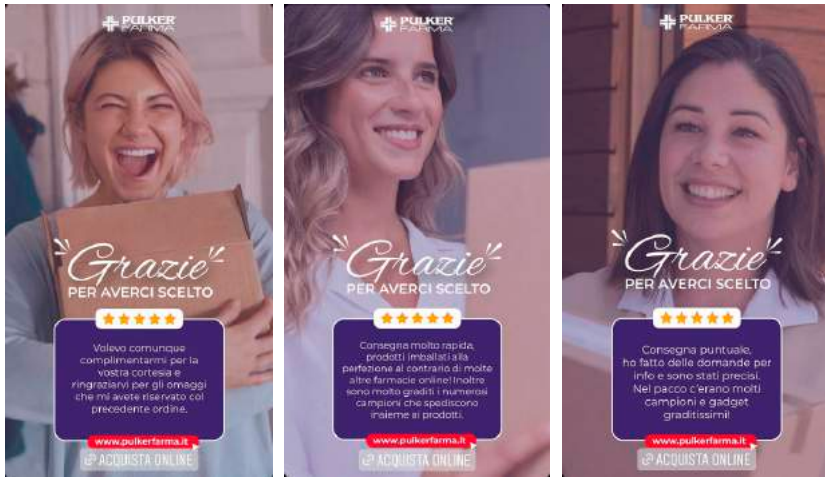


Fig. 14. Esempio stories recensioni. Fonte: elaborazione personale.

3.8. Integrazione con la comunicazione offline

La comunicazione online di Pulker Farma è stata progressivamente integrata con la comunicazione offline, attraverso la realizzazione di materiali stampabili da utilizzare nei punti vendita. In particolare, per l'apertura del canale Instagram è stata realizzata una locandina da appendere presso le casse delle sedi Pulker Farma in cui si invitava il cliente a scannerizzare il QR Code, seguire il profilo della pagina Instagram e ricevere in tal modo un omaggio.

Inoltre, con il lancio dell'e-commerce sono state realizzate appositamente delle grafiche da inserire nei pacchi degli ordini online. È stata realizzata una grafica per ringraziare dell'acquisto effettuato e una grafica in cui si invitava il cliente a condividere nelle proprie stories il proprio acquisto tramite e-commerce utilizzando l'hashtag #unboxingpulker, in cambio di un codice sconto del 10% sul prossimo ordine online. In questo modo si è puntato a stimolare la creazione di User Generated Content sul brand.



Fig. 15. Biglietto di ringraziamento (10 cm x 10 cm). Fonte: elaborazione personale.

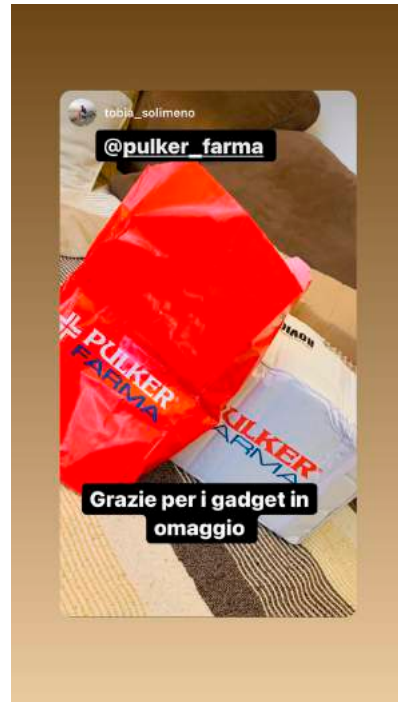


Fig. 17. Esempio di storia realizzata dai follower #UnboxingPulker. Fonte: elaborazione personale.



Fig. 16. Talloncino #UnboxingPulker (15 cm x 7,5 cm). Fonte: elaborazione personale.

4. I risultati

A distanza di sette mesi dall'apertura del profilo ufficiale Instagram di Pulker Farma gli obiettivi di comunicazione prefissati sono stati raggiunti con il conseguimento di ottimi risultati.

Il profilo ha ottenuto 652 followers e, analizzando gli insight da marzo 2022 a maggio 2022, si vede come, grazie anche alla attività di sponsorizzazione, sono stati raggiunti 41 mila account. Nello stesso periodo di riferimento ci sono state 1972 viste al profilo (+32,4% rispetto al trimestre precedente) e un incremento del +56,4% sui tocchi al sito web presente in bio.

Per i prossimi mesi sono state definite, e sono già in fase di implementazione, le seguenti strategie di comunicazione su Instagram:

- maggiore utilizzo dei Reel. Questa tipologia di contenuto consente di instaurare un dialogo immediato e diretto con il proprio pubblico, espandere la community e acquisire visibilità sfruttando le tendenze del momento. I Reel sono capaci di aumentare il tempo di permanenza dell'utente sul contenuto. Inoltre, grazie ai Reel è possibile mostrare con maggiore dinamicità i propri prodotti.
- Maggiore utilizzo delle stories per fidelizzare i propri follower e spingerli a interagire con il profilo.
- Incentivare la creazione di UGC (*User Generated Content*, contenuti generati dagli utenti).
- Creazione di rubriche settimanali di live Q&A in cui le farmaciste e i farmacisti rispondono alle domande dei follower, consigliando prodotti utili alle diverse esigenze personali.
- Predisposizione e setting dello shop online direttamente sul profilo Instagram, sfruttando il trend dello shopping in app. In questo modo sarà possibile collegare direttamente la piattaforma di e-commerce con il social network, consentendo agli utenti la funzione di Instagram Shopping.

5. Conclusioni

Avere una chiara, forte e riconoscibile brand identity è fondamentale per assicurarsi uno spazio nella mente dei consumatori. L'attività definizione di un posizionamento chiaro e coerente, anche online, è infatti necessaria per affermarsi se non come top of mind, almeno tra i primi brand presi in considerazione dal consumatore nel momento dell'acquisto.

Come si evince del presente lavoro, l'ideazione e la realizzazione di una strategia di comunicazione su Instagram ha rappresentato un importante strumento di brand identity e brand awareness per Pulker Farma. Per i player del settore farmaceutico e parafarmaceutico, infatti, essere presenti su questo social vuol dire avere la grande opportunità di poter raggiungere e farsi conoscere da un numero più ampio di potenziali clienti e avviare con loro un dialogo diretto e personalizzato. La content strategy deve tuttavia essere volta a veicolare contenuti di valore per i propri utenti: solo in questo modo si riesce a creare un legame di fiducia con gli individui e che può tradursi nell'acquisto e nella loro fidelizzazione. Per arrivare a tale risultato, una strategia di social media marketing di successo non può prescindere da una prima attenta e profonda fase di analisi e dalla successiva pianificazione e realizzazione dei contenuti. È, altresì, fondamentale riuscire a integrare la comunicazione online con la comunicazione offline presente nei punti vendita fisici per creare un ecosistema unico e funzionale in cui il cliente si senta protagonista.

Bibliografia e sitografia

- Assosalute (2021), Numeri e indici dell'automedicazione, https://assosalute.federchimica.it/docs/default-source/numeri-e-indici-dell-automedicazione/n-i-web2021---link.pdf?sfvrsn=3bc82aeb_12
- Atradius (2022), Industry Trends Settore Farmaceutico. Analisi del settore, performance e previsioni, <https://atradius.it/pubblicazioni/industry-trends-farmaceutico-globale-2022.html>
- BRUGNONI Y. (2021), *Not Just Analytics. Instagram come non te lo hanno mai raccontato*, Sperling & Kupfer, Milano.
- GENTILI V. (2020), *Professione social media manager. Strategie, tattiche e strumenti per i professionisti del social media marketing*, Hoepli, Milano.
- IQVIA (2022), Il consumatore ibrido: il consumer journey dopo la Pandemia, il web e il ruolo della farmacia, https://assosalute.federchimica.it/docs/default-source/allegati/il-consumatore-ibrido_il-purchase-journey-il-web-e-il-ruolo-della-farmacia-dopo-la-pandemiacad56a3-4139-4106-9417-80174daf7e57.pdf?sfvrsn=69721829_1
- MATTIACCI A., PASTORE A. (2019), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- Rifday (2022), IQVIA, primo trimestre 2022, fatturati delle farmacie in crescita (+7,2%), vola l'online, <https://www.rifday.it/2022/05/25/iqvia-primo-trimestre-2022-fatturati-delle-farmacie-in-crescita-72-vola-lonline>

- Sanità 24 - Il Sole 24 Ore (2022), IQVIA: il mercato della farmacia online cresce ancora nel 2021 (+14%). I prodotti più venduti sono quelli di bellezza femminile seguiti dagli integratori, https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/impres-e-mercato/2022-03-14/iqv-mercato-farmacia-online-cresce-ancora-2021-14percento-prodotti-piu-venduti-sono-quelli-bellezza-femmine-seguiti-integratori-121706.php?uui=AExVT5JB&refresh_ce=1
- Sanità 24 - Il Sole 24 Ore (2022), IQVIA: il mercato farmaceutico cresce del 7,5% nei primi tre mesi del 2022, <https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/impres-e-mercato/2022-05-24/iqv-mercato-farmaceutico-cresce-75percento-primi-tre-mesi-2022-154922.php?uui=AEcpg1aB>
- Statista (2022), Number of Instagram users worldwide from 2020 to 2025, <https://www.statista.com/statistics/183585/instagram-number-of-global-users>
- Statista (2022), Forecast of the number of Instagram users in Italy from 2019 to 2028, <https://www.statista.com/forecasts/1138849/instagram-users-in-italy>
- WeAreSocial (2022), Digital 2022 – Digital Overview Report, <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022>

Le strategie di marketing per il lancio della campagna sostenibilità “To bee or not to be” Slamp

Sean Barry Gray

Premessa

“Dimostrare la propria sostenibilità sarà il trend principale del 2022, una priorità assoluta per le imprese¹.”

Alla luce dei trend globali, e agganciandosi a questo topic mainstream, Slamp coglie l’occasione per raccontare nuovamente ai suoi stakeholders il proprio progetto di tutela della biodiversità.

L’area marketing di Slamp è stata chiamata a ideare una campagna di sostenibilità con l’obiettivo di rafforzare il percorso di brand awareness intrapreso dall’azienda sul tema green e allo stesso tempo creare un’occasione di vendita per incrementare il proprio turnover attraverso una “promo sostenibile”.

Il presente elaborato rappresenta il documento finale, realizzato a conclusione del master “MUMM”, alla luce di quanto appreso in aula e a seguito dell’esperienza nel reparto marketing in Slamp S.p.A.

La formazione a tutto tondo fornita dal “MUMM” è stata fondamentale per approfondire conoscenze teoriche e soprattutto acquisire competenze pratiche che sono state determinanti per una rapida integrazione all’interno del team aziendale. Nel corso dell’esperienza lavorativa uno dei progetti più importanti che mi ha visto protagonista è stato sicuramente la campagna sostenibilità: “To bee or not to be”.

Il presente elaborato si snoda in un percorso verticale, che parte dalla presentazione aziendale e il progetto sostenibilità di Slamp, passa per le analisi strategiche che hanno portato al lancio di “To bee or not to be”, e si chiude con un focus sulle azioni di marketing nei confronti degli stakeholder coinvolti.

¹ <https://www.bitmat.it>

1. Overview di Slamp S.p.A.

1.1. Cenni sulla storia aziendale

*“A chi è curioso,
a chi non si accontenta,
a chi crede nella bellezza,
a chi ha scelto di portare la sua casa
ovunque l’istinto gli suggerisca,
a chi si innamora ogni giorno”*

LUCA MAZZA, Slamp General Director

Slamp è un’azienda leader nella produzione di lampade di design, originali, eclettiche e contemporanee, realizzate a mano nell’atelier di Roma, utilizzando materiali unici e collaborando con i più noti architetti e designer sul territorio nazionale e internazionale. L’azienda viene fondata nel 1994 da Roberto Ziliani. Il fondatore, dopo una decennale esperienza come set designer e come consulente di comunicazione per i brand dell’alta moda italiana, sviluppa un prodotto di design accessibile e cool: **Slamp Tube**, una lampada di forma cilindrica, realizzata con il materiale innovativo di Slamp, l’Opalflex®.

Il materiale brevettato, altamente flessibile e totalmente infrangibile viene ottenuto da una miscela di tecnopolimeri e cristalli di vetro per prestarsi a qualsiasi intervento di graphic design contemporaneo.

Per il debutto sulla scena internazionale, Slamp affida a Cristina Cini di Pianzano, Luciano Ghelli e Aldo Marchetti la prima collezione di Slamp Tube, dal nome “Arte”. La vicinanza del brand al mondo dell’arte è una costante che si ritroverà in numerose collaborazioni e produzioni negli anni a venire. I concetti di unicità, contemporaneità e decoratività dello Slamp Tube si affermano istantaneamente, rendendo il brand subito riconoscibile nell’universo del design internazionale.

Negli anni 2006-2009 arriva una svolta importante per l’azienda. In un proficuo incontro tra Roberto Ziliani e Fiona Swarovski, interior designer ed ereditiera della omonima famiglia svizzera, si definisce la partecipazione del brand allo Swarovski Crystal Palace del 2006, l’ambizioso progetto che celebra la ricca tradizione dello *chandelier* reinterpretandolo attraverso l’uso del cristallo Swarovski. Il progettista incaricato di collaborare con Slamp alla nascita dello *chandelier* è Nigel Coates, architetto e designer britannico.

La prima collezione firmata da Coates sancisce definitivamente l'evoluzione stilistica di Slamp nel segmento dell'illuminazione decorativa d'interni. Sotto l'Art Direction di Coates e grazie alla visione open-minded di Ziliani, l'affermazione della maturità stilistica di Slamp arriva nel 2009 con la partecipazione a Euroluce, la biennale d'illuminazione all'interno del Salone del Mobile di Milano.

Negli anni a seguire si fortificano le collaborazioni con archistar di fama internazionale, tra cui si possono annoverare **Zaha Hadid**, Robert Wilson, Daniel Libeskind, Doriana e Massimiliano Fuksas e le più recenti con Marc Sadler e Miguel Arruda.

Nel 2016, nel percorso di internazionalizzazione del design di Slamp si inserisce la partecipazione del brand a Casa Italia, la location mozzafiato che durante le Olimpiadi di Rio de Janeiro è deputata a ospitare le interviste degli Azzurri e tutti gli eventi di rappresentanza correlati.

Nel 2019, in occasione dei 25 anni di attività Slamp inaugura un nuovo stabilimento creativo di 8.000 mq alle porte di Roma. Cuore pulsante del nuovo Hub di Slamp è la “**Via della Luce**”, un percorso sensoriale ed esperienziale tra le linee di produzione, che permette agli ospiti di scoprire come nasce una lampada, dal concept alla spedizione.

Alla fine del 2019 Slamp, per rafforzare il suo impegno nel progetto della sostenibilità aziendale, sigla un accordo di filiera con l'azienda DS-Group che va a trasformare gli sfridi di lavorazione delle proprie lampade in arnie per i bombi.

Nel 2021 a seguito dell'acquisizione di un nuovo hangar di 2.000 mq, annesso al proprio polo creativo, produttivo e logistico, Slamp inaugura il nuovo showroom aziendale “Unveil and Reveal”, caratterizzato dall'uso di geometrie ricche di simbologia e giochi di prospettive inattese e affascinanti. Al suo interno vengono celebrate le più recenti collezioni del brand e le sue più iconiche produzioni.

Grazie alla tenacia e alla coerenza aziendale dimostrate negli anni, oggi Slamp è un'importante realtà nel panorama internazionale dell'illuminazione decorativa di design, capace di offrire sempre nuove collezioni originali. Dalla prima collezione composta solo da Tube degli anni 90, l'azienda è arrivata oggi a contare oltre **500 referenze** a catalogo, che si dividono in lampade a sospensione, da tavolo, da terra e applique.

1.2. Il brand

“Slamp è la luce che ti accarezza nell’esatto momento in cui oltrepassi la porta di casa. La prima che accendi. Quella che ti rassicura².”

Nel panorama dell’illuminazione decorativa di design, Slamp è un punto di riferimento per chiunque desideri un oggetto ricercato, originale, esclusivo e innovativo. Catturando gli stimoli più attuali, e attingendo al mondo naturale, ai virtuosismi architettonici e sartoriali, alle tendenze artistiche, Slamp crea oggetti luminosi, suggestivi e versatili grazie all’impiego di materiali di nuova generazione e a una speciale abilità manuale nell’assemblare elementi che si compongono, dando vita a un lussureggiante panorama figurativo.



Fig. 1. Il logo Slamp. Fonte: <https://www.slamp.com>

Il logo del brand (figura 1) è molto semplice ed elegante, e consiste nel font del nome e nel payoff “the leading light” ovvero “la luce guida” e può essere usato solo in bianco o nero.

Analizzando attentamente il brand, l’uso del nero su uno sfondo bianco simboleggia integrità ed eleganza, che riflettono perfettamente l’immagine aziendale. I designer si sono concentrati sul marchio senza utilizzare elementi decorativi.

1.3. Handmade in Italy

Dal 1994, nell’atelier alle porte di Roma Slamp crea lampade di design originali, eclettiche e contemporanee grazie all’impegno di tecnopolimeri di nuova generazione.

Ogni lampada Slamp è unica. Unica perché frutto di un processo creativo che non origina da un file 3D, ma che richiede al progettista la volontà di “sporcarsi le mani”, tagliando, cucendo e trattando mate-

² Luca Mazza – Slamp General Director

riali e valori sedimentati in anni di studio, ricerca e innovazione. Ogni lampada è unica perché allestita in un Atelier dove ogni giorno le Sarte della Luce, indossati i loro guanti bianchi, sono orgogliose di mettere al mondo un capo che si distingue per poetica e originalità; è unica perché rappresenta l'espressione di chi ama raccontare la propria identità attraverso gli oggetti che lo circondano, di chi lascia che la silenziosa presenza della luce si trasformi nella migliore colonna sonora di una sera, di chi ogni giorno con un click sull'interruttore riaccende, inconsapevolmente, tutta l'energia della creazione.

L'unicità e la riconoscibilità di ogni lampada passano attraverso l'uso di tecnopolimeri esclusivi, leggeri, nobili e infrangibili che permettono di realizzare forme, decori ed effetti altrimenti impossibili con altri materiali. Come in una maison di *haute couture*, la creazione di una lampada Slamp passa attraverso una precisa ritualità che trasforma, tramite un sistema di lavorazioni a freddo, incastri e piegature eseguite a mano, un foglio piano di tecnopolimero in un volume tridimensionale altamente decorativo.

1.4. Dalla materia prima al prodotto finito: la via della luce

L'atelier è stato pensato per rappresentare la Via Della Luce, ovvero uno spazio dove la materia prima grezza viene lavorata fino a diventare prodotto finito. Tutto inizia dalla zona esterna dell'edificio, da dove arrivano le materie prime, passa per la produzione e sfocia nuovamente all'esterno, nella zona adibita al carico delle merci finite. La materia prima è costituita da fogli piani di tecnopolimeri arricchiti con fibre di vetro, che arrivano in azienda da fornitori esterni, con cui il reparto di sviluppo di Slamp condivide la ricerca sui materiali. Una volta arrivati in azienda, questi fogli subiscono dei processi di stampa, qualora il prodotto finale presenti delle sfumature di colore o dei particolari disegni, e poi di taglio. Il taglio del materiale può avvenire in due modalità: attraverso delle fustellatrici, che permettono di velocizzare i processi, o attraverso il plotter – detto anche taglio digitale – che permette una maggiore precisione nella creazione di qualunque forma, a prescindere dalle dimensioni del foglio di materiale.

Successivamente i componenti semilavorati vengono raggruppati in base alla collezione di appartenenza e vengono poi prelevati per essere assemblati manualmente dalle “sarte della luce”, attraverso

giochi di incastri e piegature eseguite a mano. Le Sarte della Luce sono operatrici specializzate che danno vita a vere e proprie sculture luminose. Per il 90% donne, grazie a un processo di lavorazione interamente manuale, le Sarte della Luce rendono ogni lampada Slamp unica. Ogni Sarta dopo aver ricevuto un'adeguata formazione, si specializza nella creazione di una collezione specifica e acquisisce esperienza manuale con il tempo. Guardarle lavorare è un'esperienza stupefacente.

Slamp utilizza il metodo di produzione giapponese *just in time*, che permette di procedere alla creazione delle lampade a seconda delle richieste del mercato. Si tratta di una scelta dettata dal fatto che le referenze a catalogo sono moltissime – 541 per l'esattezza – e questo modello produttivo permette di non accumulare prodotti finiti, ma di crearli in base alle richieste del mercato. Inoltre, questo metodo giapponese permette di abbassare i costi legati alla gestione del magazzino e indirizzare tali risorse verso altri settori aziendali. L'ulteriore vantaggio della produzione "su richiesta" è l'alta possibilità di personalizzare i prodotti in tempi piuttosto brevi.

1.5. Mercati di riferimento e metodologie di vendita

Slamp fa parte di Assoluce, l'associazione delle aziende italiane produttrici di apparecchi di illuminazione, che fa capo a Federlegno, una delle più prestigiose Federazioni di Confindustria. Assoluce opera come organismo di supporto al continuo miglioramento dei livelli qualitativi del settore dell'illuminazione e aggrega tutte le aziende operanti secondo linee di qualità e sicurezza dei propri prodotti e di correttezza e serietà di comportamenti, sia nei confronti della distribuzione che dei consumatori finali. Vicepresidente di Assoluce è proprio il CEO di Slamp Roberto Ziliani, a testimonianza della rilevanza che il brand ha nel suo settore.

L'illuminazione decorativa d'interni rappresenta il core business aziendale e il portafoglio prodotti presenta 541 sku³. Il target di riferimento è composto prevalentemente da giovani-adulti, che vanno dai 35 ai 55 anni, e adulti, ovvero dai 55 anni in poi. Nello specifico la fetta più grande degli acquisti viene effettuata dai *millennial*, o gene-

³ SKU sta per Stock Keeping Unit. Il codice SKU è il numero univoco utilizzato dalle aziende per tracciare l'inventario. <https://www.lokad.com>

razione Y. Nati tra i primi anni '80 e la metà dei '90, gli appartenenti a questa generazione hanno oggi circa 40 anni e sono le *buyer persona* di riferimento nel mercato dell'illuminazione decorativa d'interni. Si stima che entro 2 anni, i *millennials* arriveranno a rappresentare il 50% di quest'ultimo. Quella dei *millennial* è la prima generazione della storia che nell'età adulta presenta dimestichezza con la tecnologia e la comunicazione digitale.

Slamp con la sua distribuzione riesce a raggiungere ben 108 paesi e incentra il suo business nel mercato B2B, quindi non si interfaccia direttamente con i consumatori finali, ma si serve prevalentemente di distributori e rivenditori, fisici e digitali. Per fronteggiare le esigenze del mercato l'azienda conta circa 20 professionisti impiegati nella Ricerca e Sviluppo e altre 60 risorse impegnate tra business development, produzione e amministrazione.

La divisione commerciale è ampia: è composta da cinque Export manager, ai quali sono assegnati i 108 paesi in cui arrivano i prodotti Slamp. Ogni export manager è supportato da diversi sales & marketing assistant, per le strategie di marketing da attuare nei paesi assegnati, e da un back office che si occupa di tutte le questioni pratiche legate alla vendita e al customer care. Per ogni Paese sono state elaborate strategie distributive ad hoc, che tengono conto delle difficoltà causate dalla lontananza, dalle barriere linguistiche, culturali e commerciali e dai diversi fusi orari.

Generalmente Slamp utilizza degli agenti plurimandatari che risiedono nelle zone in cui operano e che promuovono prodotti e iniziative decise dall'azienda ai rivenditori e distributori finali. Questi agenti sono costantemente in contatto con gli export manager e ciò permette il controllo del mercato e la ricezione di feedback importanti per l'azienda. Inoltre, spesso sono organizzate delle trasferte all'estero, in cui gli export manager affiancano gli agenti e incontrano personalmente i clienti. Ci sono delle zone che, per scelte strategiche aziendali, non sono affidate a rappresentanti, ma sono direzionali, ovvero vengono gestite direttamente dagli export manager delle aree interessate. Le vendite di Slamp non passano solo tramite i canali classici fisici, ma anche attraverso il web, infatti l'azienda ha intrapreso relazioni con numerosi partner che si occupano di vendita online. L'andamento dell'e-commerce e l'importanza che questo acquisisce come canale di vendita, dipendono dalle abitudini dei consumatori finali: paesi come gli Stati Uniti e la Gran Bretagna sono naturalmente più propensi ad

acquistare online anche i prodotti che fanno parte del sistema arredo; questo fa sì che la percentuale dei partner web di Slamp in quei Paesi sia naturalmente più alta.

Oltre a rivenditori e distributori fisici e digitali, il business di Slamp si fonda su progettisti e architetti, che rappresentano il canale contract. Molte volte a interfacciarsi con loro sono gli agenti o i rappresentanti di zona, che organizzano incontri e illustrano i prodotti Slamp da inserire all'interno dei vari progetti; altre volte, invece, è l'azienda stessa a incontrare architetti, designer e general contractor. Per poter soddisfare al meglio le richieste provenienti dai progettisti, l'azienda ha al suo interno un architetto, che si occupa di fornire rendering e rappresentazioni dei prodotti Slamp nei diversi ambienti.

Nonostante attualmente il canale di riferimento sia B2B, l'azienda ha in progetto nei prossimi anni di interfacciarsi direttamente con i consumatori finali, quindi con il canale B2C, attraverso la recente apertura di un e-commerce Italia, e la prossima apertura di un e-commerce in Gran Bretagna.

Slamp lavora inoltre a stretto contatto con enti fieristici, riviste di settore e ha un sistema centralizzato di gestione di tutta la comunicazione esterna dell'azienda. Inoltre, l'area marketing, in stretta collaborazione con le altre funzioni aziendali, si occupa di organizzare e partecipare a attività promozionali e a eventi informativi. L'azienda investe costantemente sui giovani come fonte di nuove idee: è per questo che l'età media dei dipendenti si aggira intorno ai 33 anni.

1.6. Slamp in numeri

Slamp fa parte dell'ampia fetta italiana di PMI, ovvero piccole e medie imprese. Il valore del fatturato di Slamp negli ultimi 3 anni è stato di € 11.387.418 nel 2021; € 8.184.411 nel 2020 e € 8.910.949 nel 2019⁴. Nonostante il Covid-19 l'azienda nel 2021, in seguito a delle importanti strategie di approvvigionamento di materie prime, è riuscita a registrare un +34% sul fatturato, difatti l'anno si è chiuso con circa 11 milioni di euro di fatturato.

⁴ Fonte: Report Aziende – <https://www.reportaziende.it>

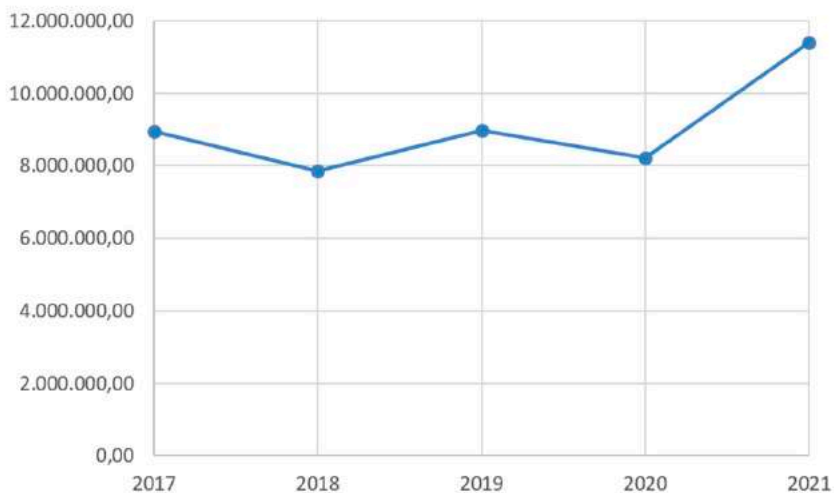


Fig. 2. Andamento Fatturato Slamp S.p.A. Fonte: Report Aziende.

I primi mercati esteri di riferimento per Slamp sono europei, con la Germania che rappresenta circa il 23% del totale degli ordini, la Francia che arriva fino all’10% e gli Stati Uniti d’America e la Cina con valori in costante crescita, rispettivamente pari all’11% e al 4% del totale degli ordini.

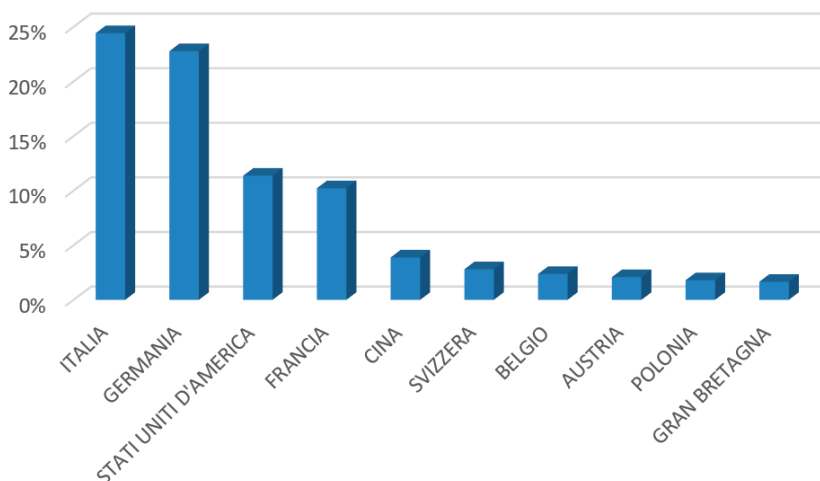


Fig. 3. Percentuali ordinato estero Slamp S.P.A. 2021. Fonte: elaborazione interna.

I dati sull'andamento degli ordini dimostrano l'importanza per l'azienda di guardare all'estero e di non volersi soffermare esclusivamente al mercato interno. Slamp ha fatto da sempre uno dei suoi obiettivi chiave quello di diventare un'azienda rilevante a livello internazionale, capendo tutte le potenzialità che derivano dalla proiezione sui mercati esteri. L'internazionalizzazione rappresenta per Slamp un'opportunità di sviluppo, crescita e affermazione, nonostante le numerose difficoltà che ne derivano.

2. Il progetto sostenibilità

2.1. L'atelier della luce

Per le qualità intrinseche dei materiali che impiega, e per le tecniche di lavorazione che utilizza, Slamp è un'azienda a basso impatto ambientale sin dal 1994. I tecnopolimeri, resistenti e durevoli, sono dotati di ottime proprietà termiche, elettriche e chimiche, e soprattutto sono riciclabili. Inoltre i tecnopolimeri utilizzati aiutano a ridurre l'impatto ambientale di 4 volte rispetto al vetro, fornendo un contributo al contrasto al cambiamento climatico, al danno agli oceani e ai danni alla salute dell'uomo e all'ecosistema. I pochi sfridi (scarti) di lavorazione generati durante la produzione vengono riciclati da sempre ma, dal 2020, parte di essi viene utilizzata anche per la produzione di componenti di arnie per i Bombi.

I bombi sono una particolare tipologia di imenotteri appartenente alla famiglia Apidae, che è utilizzata in agricoltura per l'impollinazione – in alternativa a prodotti chimici altamente tossici – di piante da frutto e ortaggi, in particolar modo del pomodoro, del quale garantisce una produzione salubre e succosa.

L'attenzione e la cura dell'ambiente hanno influito anche sull'architettura della sede di Slamp inaugurata nel 2019 alle porte di Roma: parte dell'energia assorbita dall'impianto produttivo arriva da fonti rinnovabili, l'hub produttivo è stato realizzato utilizzando materiali altamente isolanti e gli ampi lucernari sulle linee di allestimento riducono il consumo di luce artificiale.

2.2. Dalle lampade alle api

A dicembre del 2019 Slamp ha consolidato la sua posizione verso un sistema più sostenibile stringendo un accordo di filiera per dare una seconda vita agli sfridi di lavorazione delle proprie lampade. Dalla DS Group S.r.l.⁵ azienda partner sul territorio, gli sfridi vengono trasformati in arnie per i bombi. Negli ultimi 2 anni, con le donazioni di Slamp sono state prodotte 140 mila arnie riciclate, che hanno dato una “casa” a circa 18 milioni di bombi.

Spesso trascurati a favore delle api, i bombi sono impollinatori fondamentali per la sicurezza alimentare umana. Visitano un gran numero di fiori al minuto e trasferiscono una maggior quantità di polline sullo stigma rispetto agli altri impollinatori. Promuovono la biodiversità, ma dipendono da essa: la perdita di diversità delle piante influisce negativamente sull’abbondanza di questi insetti, perché impoverisce la loro alimentazione in una fase critica del loro sviluppo.

Nel 1988 si scoprì che i bombi erano i migliori impollinatori per i pomodori, grazie alla particolare tecnica d’impollinazione per ronzio con vibrazione del fiore. Questa tecnica di “buzz pollination” determina un’abbondante fuoriuscita di polline, che in parte viene raccolto dall’insetto e in parte va a realizzare l’impollinazione del fiore. Oggigiorno l’impollinazione mediante bombi viene applicata in oltre cento diverse colture in tutto il mondo ed è pressoché insostituibile in particolare per i fiori di pomodoro.

A conferma del suo impegno a favore della sostenibilità e della biodiversità, Slamp decide di lanciare la campagna: “**To bee or not to be**”.

2.3. Sostenibile per vocazione

Dal 1994 ogni fase produttiva di Slamp è connotata da un impatto ambientale minimo. Per via del taglio a freddo, dell’allestimento manuale e degli investimenti in economia circolare. Il processo manifatturiero del brand parte dal taglio a freddo (a lama, non a laser) di tecnopolimeri plastici estrusi in lastre di diverso spessore, tutte estremamente malleabili. Prima di arrivare sulle linee di produzione, dove ad attenderli ci

⁵ Fonte: DS-GROUP S.r.l. opera nel settore della costruzione di stampi termoplastici a iniezione e nello stampaggio di prodotti in materiali plastici. Automobilistico, aeronautico, sanitario ed elettromedicale sono alcuni dei settori in cui la Dal Sasso opera dal 1981 – <https://www.dsgroup.it>

sono le “Sarte della Luce”, i semi-lavorati vengono separati dai ritagli, destinati al riciclo mensile.

Il cuore del processo manifatturiero è quello in cui le Sarte della Luce danno forma al prodotto. Come ballerine su un palcoscenico, le sarte danno vita a quello che sembra un vero e proprio gioco di magia, con movimenti fluidi e armoniosi apparentemente semplici perché operati con sapienza e maestria.

2.4. Nulla si distrugge, tutto si trasforma

Sono i bombi impollinatori a beneficiare in massima parte della trasformazione dei tecnopolimeri di Slamp. A questi ultimi viene data una seconda vita attraverso un processo periodico di riciclo che si compone di tre fasi: riciclo, trasformazione, nuova vita.

a) Riciclo

Nulla si distrugge, tutto si recupera e si trasforma. Nel ciclo di lavorazione dei tecnopolimeri di Slamp, uno spazio importante è riservato al recupero degli sfridi del taglio a freddo. A questa fase del processo si dedicano le operatrici specializzate che differenziano i ritagli di materiale per il periodico ritiro da parte della società partner, incaricata della produzione delle arnie per i bombi.

b) Trasformazione

Sottoposti a un processo di sminuzzamento, i ritagli di lavorazione delle lampade Slamp si trasformano velocemente nell'elemento di base per la creazione di arnie per i bombi, strutture durevoli disegnate ad hoc per garantire un perfetto ecosistema agli imenotteri impollinatori.

c) Nuova vita

Per 120 bombi, un'arnia riciclata è una nuova casa. Basta una sola visita di un bombo su un fiore di pomodoro per impollinarlo a sufficienza e garantire all'uomo un frutto succoso e nutriente, sano e naturale.

2.5. Architettura sostenibile: per il benessere di chi la vive

Un edificio progettato con il duplice scopo di avere il minimo impatto ambientale e migliorare la qualità della vita di chi lo abita: l'atelier manifatturiero di Slamp è stato realizzato partendo da questo principio di architettura sostenibile. Se sostenibilità vuol dire preservare il

benessere delle future generazioni, vuole anche dire prendersi cura di quella attuale, sia in termini etici che estetici.

Concepita nell’ottica del raggiungimento dell’equilibrio perfetto tra l’oggi e il domani, la sede di Slamp vuole essere un hub culturale, creativo e produttivo in cui l’isolamento termico la fa da padrone, dove la luce del sole è predominante su quella artificiale, dove i pannelli solari garantiscono energia sufficiente per il suo intero fabbisogno.

2.6. L’impatto ambientale dei tecnopolimeri

Erano gli anni ’50 quando i materiali plastici hanno iniziato a rivoluzionare l’industria della salute e dell’informatica, automobilistica e della moda. È con essi che si creano microchip con gigabyte di potenza di calcolo, cellulari, laptop e TV a schermo piatto, dispositivi medici come le siringhe, e poi ancora i pannelli solari, e autoveicoli sempre più leggeri capaci di ridurre le emissioni di CO₂.

Uno studio condotto dalla Trucost per l’American Chemistry Council ha evidenziato che i tecnopolimeri aiutano a ridurre i costi ambientali di quattro volte rispetto alle alternative⁶; dove per costo ambientale si intende il costo in termini economici derivante da molteplici problematiche, quali il cambiamento climatico, il danno agli oceani e i danni alla salute dell’uomo e all’ecosistema.

3. To bee or not to be

3.1. Analisi strategiche per il lancio di “To bee or not to be”

“Dimostrare la propria sostenibilità sarà il trend principale del 2022, una priorità assoluta per le imprese⁷.”

Essere sostenibili per un’azienda non significa soltanto ridurre l’impatto ambientale sul Pianeta, ma anche attuare processi mirati a garantire il benessere economico e sociale senza pregiudicare la competitività aziendale e, possibilmente, migliorandola.

I brand dovranno dimostrare gli sforzi che mettono in campo per la loro sostenibilità, che è stata considerata il trend principale del 2022.

⁶ Fonte: archivio Slamp.

⁷ Fonte: Software AG - Oliver Guy, Senior Director, Industry Solutions - <https://www.bitmat.it>

La stessa regola vale anche per le strategie ESG⁸ (Environmental, Social, Governance). Il rating ESG (o rating di sostenibilità) misura l'impatto ambientale, sociale e di governance delle aziende, sempre più focalizzate nel mettere in evidenza la sostenibilità dei propri processi e delle proprie iniziative verso il pubblico di riferimento.

Investitori, partner e clienti stanno facendo pressioni sui brand affinché siano più sostenibili e finiranno con l'abbandonarli se i brand non dimostrano di esserlo. Queste "forze" di mercato sono più potenti di qualsiasi governo, movimento o gruppo ambientalista: infatti, il 73% dei consumatori globali afferma che cambierebbe le abitudini di acquisto per ridurre l'impatto ambientale⁹.

Dal momento in cui tutto il mondo si impegna a ridurre le emissioni nette entro il 2050, l'obbligo di essere sostenibili dal punto di vista ambientale è più forte che mai, e per questo le aziende di tutto il mondo stanno abbracciando tali pratiche. Tuttavia, investire nella sostenibilità non è solo positivo per l'ambiente; è stato infatti dimostrato che le pratiche e le soluzioni per gli uffici ecologici migliorano la produttività dei dipendenti, la reputazione aziendale e aumentano la fidelizzazione del personale¹⁰.

Al giorno d'oggi, avere programmi di sostenibilità ben sviluppati significa ottenere molti vantaggi, tra cui una maggiore fiducia del pubblico e una notevole capacità di attrarre clienti e talenti, con l'obiettivo di aumentare i profitti.

Sono state queste le ragioni principali che hanno spinto Slamp al lancio di una campagna di sostenibilità, la quale è stata ritenuta fondamentale anche in virtù della necessità di rafforzare il percorso di brand awareness già intrapreso dall'impresa.

L'area marketing di Slamp è stata quindi chiamata a ideare una campagna di sostenibilità con l'obiettivo di rafforzare il percorso di brand awareness intrapreso dall'azienda sul tema green e allo stesso tempo creare un'occasione di vendita per incrementare il proprio turnover attraverso una "promo sostenibile". È così che è nata: "**To bee or not to be**", la campagna di sostenibilità di Slamp del 2022.

⁸ L'acronimo ESG si riferisce a tre aree principali, precisamente Environmental (ambiente), Social (società) e Governance. Ogni pilastro fa riferimento a un insieme specifico di criteri come l'impegno ambientale, il rispetto dei valori aziendali e se un'azienda agisce con accuratezza e trasparenza o meno. Fonte: <https://www.eqs.com>

⁹ <https://www.bitmat.it/blog/tecnologie/sostenibilita/il-trend-principale-del-2022-sarala-sostenibilita>

¹⁰ Fonte: <https://www.imprimis.info>

3.2. Il calendario della sostenibilità

Il lancio della campagna: “To bee or not to be” è stato effettuato tra il 5 aprile e il 5 giugno 2022, in concomitanza con un calendario di eventi già previsti che avevano come principale oggetto di attenzione il tema della sostenibilità.

Agganciandosi a questo topic mainstream, Slamp ha colto l’occasione per raccontare nuovamente ai suoi stakeholders il proprio progetto di tutela della biodiversità.

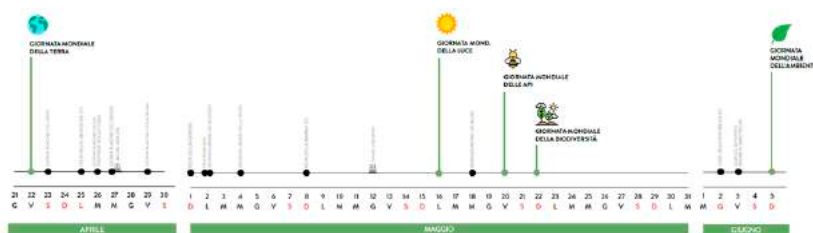


Fig. 4. Calendario marketing Slamp 20 aprile – 5 giugno. Fonte: elaborazione interna.

3.3. Gli stakeholders

Tra il 5 aprile e il 5 giugno 2022 è stato raccontato l’impegno di Slamp a favore della sostenibilità e della biodiversità, a supporto della campagna: “To bee or not to be”.

Le azioni di marketing sono state mirate a ingaggiare tutti gli stakeholder dell’impresa, sia interni che esterni. Nello specifico: rivenditori, agenti, clienti finali, press, influencer, PR, istituzioni e per ultimo, ma non per importanza, il personale interno, definito “Slamp People”.

3.3.1. Rivenditori

Le comunicazioni sono state rivolte al canale principale del retail, costituito dai rivenditori, sia digitali che fisici.

La figura 5 mostra timeline-obiettivo delle comunicazioni che sono state effettuate.



Fig. 5. Timeline rivenditori. Fonte: elaborazione interna.

- *Creare curiosità*

Per iniziare è stata inviata una scatola misteriosa a 150 rivenditori selezionati dagli area manager in base alla qualità del partner e in funzione dell'obiettivo economico da raggiungere, con lo scopo di suscitare curiosità.

La box misteriosa personalizzata con il logo Slamp e il claim della campagna, conteneva una busta con semi di pomodoro, una cartolina A6 stampata con carta riciclata, dei guanti da giardinaggio e dei dischetti di torba compressa.

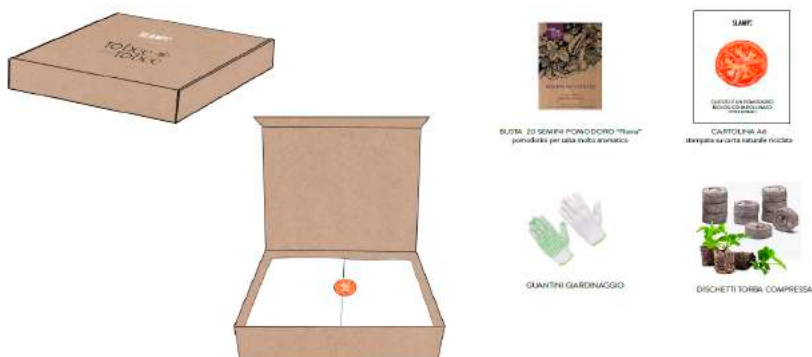


Fig. 6. Slamp Mystery Box. Fonte: elaborazione interna.

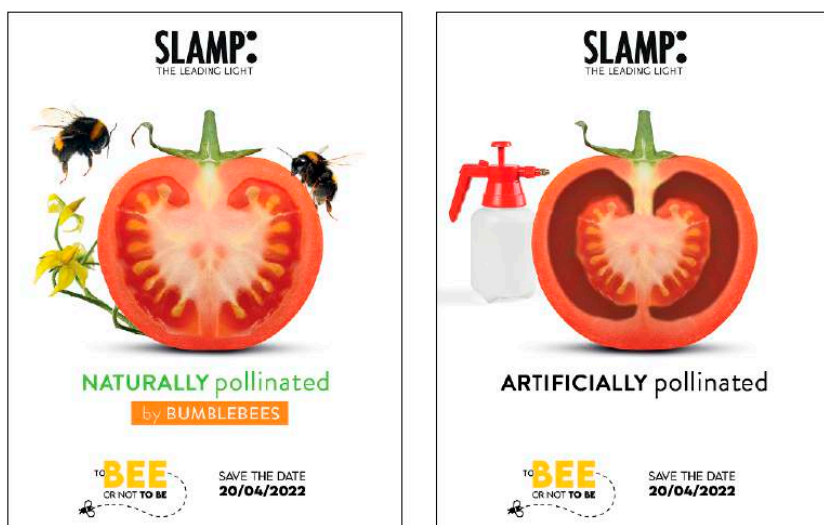


Fig. 7. Cartolina. Fonte: elaborazione interna.

A tutti i rivenditori che non hanno ricevuto la box, è stata inviata una dem misteriosa, che rimandava a una news sul sito avente come cover la copertina della dem.

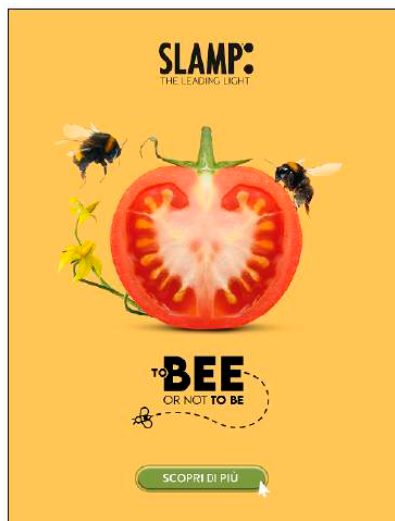


Fig. 8. Dem misteriosa. Fonte: elaborazione interna.

- *Comunicare e sensibilizzare*

Il secondo step prevedeva l’invio a tutti i nostri rivenditori di un booklet digitale sulla sostenibilità, atto a sensibilizzare l’utente sul tema, e a rafforzare il posizionamento di Slamp come brand impegnato nei temi della sostenibilità.



Fig. 9. Temi booklet digitale. Fonte: elaborazione interna.

Di seguito i temi più rilevanti trattati all’interno del booklet digitale.

L’agenda del 2030¹¹ per lo sviluppo sostenibile, programma che ingloba il programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell’ONU.

¹¹ Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – che definiscono un nuovo modello di società, secondo criteri di maggior responsabilità in termini sociali, ambientali ed economici, finalizzati a evitare il collasso

- I risultati ottenuti da Slamp grazie all'accordo di filiera con DS Group S.r.l. per dare seconda vita agli sfridi di lavorazione delle proprie lampade.
 - Una guida breve, facile e veloce su come utilizzare i semi di pomodoro ricevuti all'interno della box misteriosa o semplicemente acquistabili online.
 - Il lavoro fatto da Slamp, con la sua produzione interamente sostenibile e a favore dell'ambiente, con la sua architettura sostenibile (dovuta a un edificio progettato per avere il minimo impatto aziendale) e attraverso i tecnopolimeri utilizzati, che aiutano a ridurre i costi ambientali di 4 volte rispetto ai materiali alternativi. L'obiettivo era mostrare quanto Slamp fosse un'impresa responsabile del proprio impatto sulla società.
- *Incentivare il sell-in*

Il terzo obiettivo della campagna, era quello di creare un'occasione di vendita e incrementare il fatturato dell'azienda attraverso una "promo sostenibile". Per incentivare il sell-in dei rivenditori è stata inviata loro una proposta commerciale che rendeva più sostenibile l'acquisto dei prodotti iconici Slamp.



Fig. 10. Copertina proposta commerciale. Fonte: elaborazione interna.

dell'ecosistema terrestre. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030. E in questo disegno tutti possono fare la loro parte, dalle aziende ai consumatori finali.

Dunque, dal 20 aprile al 5 giugno 2022 i rivenditori hanno usufruito di un extra sconto del 10% su una selezione di 88 articoli, senza un minimo d’ordine e in consegna gratuita, inoltre hanno avuto la possibilità di ricevere al primo ordine il nostro kit di pop up material e il supporto del team marketing per la pianificazione editoriale social.

- *Favorire il sell-out*

Infine, per favorire il sell-out ai rivenditori è stata data la possibilità di scontare i prodotti della selezione “To bee or not to be” del 20% dal 1° maggio al 5 giugno, e in occasione della giornate mondiali previste da calendario hanno ricevuto contenuti brandizzati Slamp da utilizzare sui propri canali per sensibilizzare il pubblico alle tematiche green e soprattutto mostrare i prodotti in promozione.

Sui siti social, a supporto dell’iniziativa, sono stati pubblicati post e stories dei prodotti e di sensibilizzazione al tema.

3.3.2. Agenti

Gli agenti hanno seguito la stessa time-line dei rivenditori, e anche loro hanno ricevuto la box misteriosa.



Fig. 11. Timeline agenti. Fonte: elaborazione interna.

In aggiunta, a ognuno di loro è stato proposto un obiettivo economico di campagna, al raggiungimento del quale l’agente aveva diritto a un weekend in Italia presso una struttura Best Western sostenibile, interamente pagato da Slamp, che poteva essere riscattato al momento della verifica del target, il 5 giugno.

Lo scopo era dare un ulteriore stimolo all’agente a incentivare il sell-in dei propri rivenditori.



Fig. 12. Logo Best Western Hotel & Resorts. Fonte: [www.https://bestwestern.it](https://bestwestern.it)

3.3.3. Clienti finali



Fig. 13. Timeline clienti finali. Fonte: elaborazione interna.

Al cliente finale è stata inviata una cartolina digitale il 22 aprile 2022 con lo scopo di suscitare curiosità.

Dal 5 maggio in poi ogni cliente poteva beneficiare degli sconti applicati dai rivenditori aderenti all’iniziativa, acquistando i prodotti in promozione.

A supporto dell’iniziativa è stata inviata una newsletter e una dem di sensibilizzazione al tema con cadenza settimanale, e è stata impostata una campagna di digital advertising geolocalizzata “drive to store” nei confronti dei clienti per facilitare l’acquisto presso i rivenditori più vicini.

Infine sui canali social Slamp sono stati impostati sondaggi sulle tematiche green volti ad aumentare l’engagement sulle pagine del brand, e la curiosità sui contenuti e i temi trattati durante la campagna.

3.3.4. Press - Influencer



Fig. 14. Timeline Press - Influencer. Fonte: elaborazione interna.

Il 12 aprile 2022 i contatti press presenti nel CRM aziendale hanno ricevuto un comunicato stampa che annunciava l’iniziativa, mentre gli influencer hanno ricevuto la mystery box da fotografare e inserire nelle proprie Instagram stories; il booklet di sostenibilità è stato invece inviato a tutti tramite dem il 20 aprile.

La campagna sostenibilità di Slamp è stata resa virale in Italia attraverso la partecipazione alla puntata “Italia Green – Viaggio nell’Italia sostenibile” su Rai 2, il format che ha raccontato le storie delle eccellenze nel mondo produttivo italiano che hanno avviato percorsi di sviluppo sostenibile e pratiche virtuose.

Nella prima puntata, in onda il 16 aprile 2022, oltre a enfatizzare l’impatto ambientale dell’azienda, i materiali utilizzati e gli sfridi di lavorazione riciclati, è stata annunciata l’iniziativa “To bee or not to be” in diretta tv.

Infine sono state realizzate delle interviste al board sul tema della sostenibilità.

3.3.5. PR - Istituzioni



Fig. 15. Timeline PR - Istituzioni. Fonte: elaborazione interna.

Tra il 12 e il 20 aprile 2022, con le medesime modalità sono stati coinvolti come partner dell’iniziativa tutte le istituzioni vicine a Slamp che operano costantemente in progetti aventi a oggetto il green.



Fig. 16. Partner istituzionali Slamp. Fonte: elaborazione interna.

La box misteriosa è stata inviata anche ad alcuni personaggi selezionati tra archistar, designer e vip.

3.3.6. Slamp People

Infine, ma non per importanza, per quanto riguarda il personale interno la direzione ha indicato un target commerciale da raggiungere.

Tutti i team che sono riusciti a raggiungere l’obiettivo preposto hanno avuto diritto a un soggiorno di coppia per un weekend in Italia presso una struttura Best Western sostenibile, interamente pagato da Slamp.

4. Conclusioni

Avendo il privilegio di contribuire alla creazione di un modello culturale sostenibile, sistemico e inclusivo, un'impresa è responsabile del proprio impatto sulla società. Portare avanti il proprio progetto in modo sostenibile significa gestire efficientemente e strategicamente le risorse a disposizione, siano esse naturali, finanziarie, umane o relazionali. Così si genera valore per l'impresa contribuendo alla crescita, al miglioramento e allo sviluppo socioeconomico della comunità in cui essa opera e degli attori che ne compongono la catena del valore.

“Non abbiamo la presunzione di pensare di poter cambiare il mondo, ma certamente quella di credere che ognuno di noi, battendo le ali a un capo del mondo, possa creare un terremoto al capo opposto. È con questa consapevolezza che ogni giorno affrontiamo il nostro lavoro, con responsabilità e dedizione, consci di come i piccoli gesti di ciascuno facciano la differenza per molti”, sono le parole di Roberto Ziliani, CEO di Slamp, che sintetizzano la vision del brand e il suo ruolo attivo nella società. Il progetto “To bee of not to be” ha consolidato il posizionamento di Slamp riguardo le tematiche green, un percorso che l'azienda ha intrapreso fin dalla propria nascita nel 1994. La campagna oltre a migliorare la brand awareness, ha sensibilizzato i propri stakeholder a un acquisto sostenibile.

Gli sforzi economici messi in campo per l'iniziativa sono stati ripagati e il turnover della campagna è andato oltre le aspettative.

Forte del suo posizionamento nel settore del lighting, Slamp è pronta ad affrontare le future sfide poste dai trend globali legati alla sostenibilità, che condizioneranno inevitabilmente il terzo e il quarto decennio del XXI secolo.

*“Ogni cosa che puoi immaginare,
la natura l'ha già creata”*

ALBERT EINSTEIN

Bibliografia e sitografia

- DS-Group S.r.l., *L’Azienda*. <https://www.dsgroup.it>
- Imprimis, *I 5 trend di Corporate Social Reponsability del 2022*. <https://imprimis.info>
- GUY O., *Software AG*. <https://www.bitmat.it>
- KOTLER P. (2005), *Marketing Management*, Pearson, Milano.
- MATTIACCI A., PASTORE A. (2013), *Marketing. Il Management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- MATTIACCI A., PASTORE A. (2021), *Marketing. Il Management orientato al mercato*, seconda edizione, Hoepli, Milano.
- Redazione BitMAT. *Il trend principale del 2022 sarà la sostenibilità*. <https://www.bitmat.it>
- SANTEUSANIO L., *ESG: Significato, criteri, investimenti & normative*, Eqs Group <https://www eqs.com>
- VERMOREL J., *Stock Keeping Unit (SKU)*. <https://www.lokad.com>

La reazione del settore *frozen* al Covid-19. Il caso studio di Findus Italia

Giulia Olivieri

Premessa

Findus, marchio del gruppo Nomad Foods, è sinonimo di alimenti surgelati. La qualità e la capacità imprenditoriale hanno permesso all'azienda di diventare leader del settore *frozen food*. Da anni si impegna a offrire cibo sano, nutriente, naturale e facile da preparare, puntando con decisione sia a un pubblico giovanile che a uno più adulto e sofisticato.

A partire dal 2019 Findus, così come tutte le altre realtà imprenditoriali, ha dovuto rispondere a una grave crisi economica generata dalla pandemia da Covid-19. In un mondo impreparato a tale situazione, il settore del surgelato ha reagito con abilità e prontezza divenendo uno dei settori più sviluppati. In questo scenario è riuscita a spiccare Findus che, adeguando la propria produzione alle nuove normative finalizzate al contenimento dei contagi, ha mantenuto e incrementato i propri clienti guadagnando elevate quote di mercato. La sua strategia vincente è stata quella di anticipare i trend di consumo e comprendere le nuove esigenze dei consumatori, i quali hanno cambiato le proprie abitudini e idee per adattarsi a questo nuovo mondo caratterizzato da restrizioni sociali e ai movimenti. Tale successo ha spinto l'azienda leader del surgelato a stabilire dei piani futuri orientati alla salvaguardia della comunità e del Pianeta, attraverso iniziative che mirano a evitare l'insorgere di nuove crisi economiche e ambientali.

1. Il mercato del surgelato

1.1. La nascita del surgelato

Birdseye si rende conto che in un ambiente a -40/-50 gradi il pesce si congelava immediatamente e al momento di scongelarlo risultava fresco e mantiene intatto il suo sapore. È così che lo studioso naturalista cominciò a sperimentare metodi per congelare gli alimenti, dando vita a un'industria che oggi vale 240 miliardi di dollari.

Negli anni '20 Birdseye fonda la General Seafood Corporation, creando un metodo di congelamento a doppia cinghia che permette, attraverso due nastri refrigerati di acciaio inossidabile, di congelare velocemente il pesce. L'unico problema era quello di creare un imballaggio che sia in grado di mantenere l'alimento congelato. L'ormai uomo d'affari Clarence Birdseye ha la soluzione anche a questo enigma: eliminare le sacche d'aria dall'imballaggio perché risulti impermeabile, e per fare questo pensa di utilizzare il cellophane, un'invenzione francese, un'intuizione che gli verrà copiata successivamente dall'industria delle sigarette.

Nel 1927 lo studioso implementa il primo freezer e due anni dopo fonda la società Birds Eye che inizia a congelare 27 tipologie di alimenti (dalla carne al pesce, dalla frutta alla verdura).

Inizialmente la società non riscontra il successo desiderato a causa dello scetticismo della popolazione statunitense che prima di allora non aveva mai conosciuto qualcosa di simile. Birdseye decide dunque di investire in pubblicità per far conoscere il suo prodotto. Da qui inizia il grande successo: nei supermercati vengono creati i reparti surgelati, per le strade circolano camion frigoriferi e, negli anni '30, viene lanciata una prima linea di prodotti.

Con la fine della seconda guerra mondiale i prodotti surgelati sbarcano anche in Europa, facendo la prima comparsa in Italia negli anni '60 e dando il via a una rivoluzione delle abitudini alimentari della popolazione italiana.

A partire dal 2020 il mondo è stato segnato in maniera indelebile dal diffondersi della pandemia Covid-19 che ha portato a restrizioni alla circolazione delle persone, chiusura forzata di negozi e ristoranti, minori disponibilità economiche e maggiore propensione al risparmio, determinando così una diminuzione dei consumi nelle famiglie, e cambiamenti dei comportamenti sociali.

1.2. I principali competitor nel *frozen food*

Il mercato dei surgelati registra una continua crescita e con essa anche una maggiore rivalità tra i competitor.

Questa competitività è determinata soprattutto da¹:

- richiesta di un livello di qualità elevato;
- maggiore attenzione al rapporto qualità-prezzo;
- ricerca di un buon grado di praticità d'uso;
- maggiore consapevolezza della provenienza degli ingredienti;
- garanzia di un valore nutrizionale adeguato alle proprie necessità;
- maggiore attenzione all'impatto ambientale.

Le aziende più rappresentative del settore cercano di sfruttare le opportunità offerte dal mercato alimentare per espandere il proprio portafoglio di prodotti in modo tale da soddisfare i requisiti sopracitati. *In primis*, creano strategie volte a ottenere un alto livello qualitativo sia per quanto riguarda la materia prima che il packaging del prodotto, in secondo luogo tentano di sovrastare i propri rivali mettendo in atto una vera e propria guerra di prezzi. Questo conflitto è sempre più acceso a causa dell'incertezza economica apportata dalla pandemia da Covid-19 e sfruttata dalle marche private che, incentivando una politica di acquisti di every day low price, vengono sempre più incluse nelle scelte di consumo.

Secondo il rapporto Nielsen per il *Private Label Manufacturers Association*² una delle categorie che ha registrato la crescita più significativa di private label è proprio il settore del surgelato, superando nel 2020 il 29% a valore.

La Marca Del Distributore (MDD) è diventata leader nei segmenti del freddo dei vegetali, dell'ittico e dei dessert, affacciandosi anche nel primo prezzo della categoria di alimenti funzionali e biologici. Tutto ciò, secondo il Presidente Unas³ Renato Bonaglia, è dovuto principalmente dal fatto che nel comparto freddo la distintività è molto alta e quindi le insegne hanno grandi opportunità di differenziare la propria offerta nell'ambito delle private label⁴.

¹ Fonte: IIAS, "I consumi dei prodotti surgelati", Rapporto 2020.

² La Private Label Manufacturers Association (PLMA) è l'unica associazione di settore dedicata esclusivamente all'industria del marchio del distributore. Fondata nel 1979, la PLMA rappresenta a oggi oltre 3.500 aziende in tutto il mondo.

³ Unas = Unione Nazionale degli Alimenti Surgelati.

⁴ Fonte: Surgelati Magazine (2020), "Surgelati e MDD: un binomio che funziona", 22-23.

Oltre alle marche del distributore continuano a tenere alta la propria posizione anche grandi compagnie: Unilever, Nestlé, Dt.Oetker, McCain, Bofrost, Frosta, Nomad Food e Orkla.

Da sempre uno dei leader indiscussi nel mercato *frozen food* è Nomad Foods che, rispetto ai suoi competitor, registra un totale vendite nettamente maggiore.

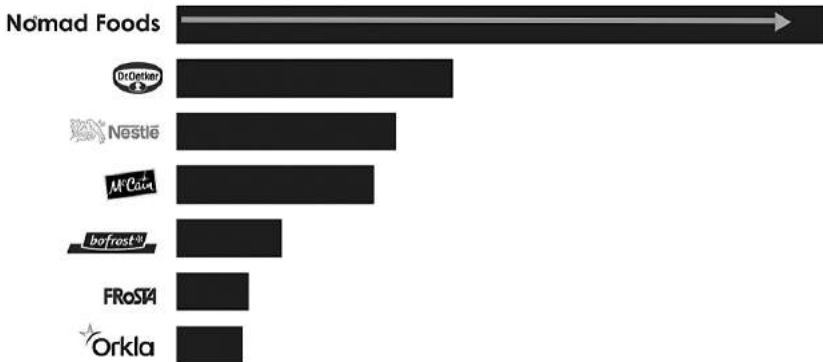


Fig. 1. Principali competitor del *frozen food* per valore delle vendite a dettaglio. Fonte: elaborazione interna.

Questa supremazia è dovuta principalmente dalla capacità di creare una strategia finanziaria a lungo termine che prevede una crescita organica sostenibile dei profitti, trasformando l'industria dei surgelati, investendo nei suoi diversi marchi e acquistandone di nuovi per accelerare la crescita.

1.3. La filiera distributiva del surgelato

Si tratta di un mercato nuovo, una situazione mai vista prima, mentre da anni eravamo abituati a un mercato maturo, la cui crescita avveniva solo sulla base della competizione tra insegne. Dietro c'è sicuramente la bravura delle aziende nel far fronte alle richieste di consumo dei clienti, ma anche l'impossibilità di consumare fuori casa⁵.

È così che Romolo De Camillis, retail director di Nielsen IQ, presenta il mercato *frozen food* durante la Pandemia da Covid-19.

⁵ Frase pronunciata da Romolo De Camillis, retail director di Nielsen IQ, nel corso della Convention Despar Italia, in occasione della quale ha esposto gli ultimi dati Nielsen relativi allo scenario dei consumi, con uno sguardo al prossimo futuro basato sui numeri dei primi mesi del 2021.

Il 2020 ha visto la crescita del largo consumo tre volte superiore rispetto al 2019, con un aumento delle vendite a valore del +4,3%⁶. Questo risultato si deve all'improvvisa necessità da parte delle famiglie di avere a disposizione più alimenti conservabili da stoccare, e ha determinato il notevole risultato del mercato Retail, che raggiungendo le 595.379 tonnellate vendute è aumentato del 12,1% a volume sul 2019, rappresentando il 68,5% del valore del mercato *frozen*. A questo si è affiancato il crollo del Fuoricasa, pari al -37% rispetto al 2019⁷.

La GDO è diventata un'alternativa al consumo fuori casa facendo comparire nuovi attori e rafforzando operatori già esistenti.

CANALI DISTRIBUTIVI	TREND % V. VALORE
Iper > 4500	-8,9%
Iper 2500 – 4499	+2,3%
Supermercati	+6,7%
Liberi Servizi	+5,8%
Discount	+8,1%
Specialisti Drug	+7,2%
Cash&Carry	-19,2%
E-Commerce	+117,3%

Tab. 1. Performance canali distributivi nel *frozen food* (in percentuale). Fonte: Nielsen 2020.

La pandemia da Covid-19 ha inoltre avuto un impatto sul modo di fare acquisti, soprattutto nel periodo del lockdown, i consumatori hanno scelto i negozi più comodi e vicini, non quelli che erano soliti frequentare. Spicca la crescita dei Discount dovuta all'esigenza di consumare pasti esclusivamente a casa. Inoltre, il connubio tra prezzi competitivi e una chiara modernizzazione di assortimento e offerta, ha portato il canale a crescere costantemente, moltiplicando sia la quota di mercato, che la sua presenza sul territorio nazionale. Questo successo è dovuto alla sempre maggiore attenzione ai prezzi da parte dei consumatori, cresciuta ulteriormente con la crisi da Covid-19.

Al contrario, a causa dell'impossibilità per i consumatori di percorrere lunghe distanze, i grandi Ipermercati e i Cash&Carry hanno registrato trend negativi con un decremento delle vendite rispettivamente del -8,9% e -19,2%.

⁶ Fonte: Nielsen 2020.

⁷ Fonte: IIAS, "I consumi dei prodotti surgelati", Rapporto 2020.

Al positivo risultato generale della categoria hanno poi contribuito in misura significativa i quantitativi commercializzati attraverso il door to door e l'e-commerce. I servizi di Home Delivery e Click&Collect hanno visto un incremento nelle vendite di prodotti di largo consumo confezionato rispettivamente di oltre 500 e 100 milioni tonnellate mentre si sono ampliate le aree geografiche coperte da servizi online: +30% i punti vendita che hanno adottato servizi Click&Collect e Drive-in, +24% i capoluoghi coperti da servizi di Home Delivery.

Un altro trend importante che ha contribuito al cambiamento della filiera del surgelato è stato quello della frammentazione delle vendite. Durante il 2020 si è verificato un cambiamento radicale dei luoghi di consumo che ha visto sempre più persone spostarsi di meno, lavorare da casa, tornare nella propria città di origine o nelle seconde case; tutto ciò ha fatto sì che i negozi nelle aree a bassa urbanizzazione siano cresciuti più velocemente (+6,7%) rispetto a quelli situati nelle grandi città (+0,3%). Oltre a questa frammentazione della popolazione se n'è creata un'altra di mercato; mentre nel 2019 i negozi con performance più alta sono stati quelli con crescita maggiore, nelle settimane di emergenza del 2020 sono stati i negozi con performance minore a registrare il trend di crescita più alto.

2. Compagnia Surgelati Italiana (Findus)

2.1. La storia

Findus, il marchio divenuto sinonimo di alimenti surgelati, nasce in una piccola fabbrica della *Fruit Industry* (da cui deriva il nome) in Svezia nei primi anni del Novecento, per la produzione di marmellate.

Nel 1941 la fabbrica, insieme al marchio, vengono ceduti a Marabou, un'azienda alimentare svedese, che nel 1945 lancia la prima gamma di prodotti surgelati a marchio Findus.

Nel 1962 Marabou vende il brand Findus alla Nestlé che lo esporta in tutta Europa e nel 1964, periodo in cui il mercato dei surgelati nazionale era ancora in fase embrionale, arriva in Italia con la costruzione dello stabilimento di Cisterna di Latina.

Nel 1970 viene creata una joint venture tra Nestlé e Unilever, azienda leader nel mercato dei gelati. Quest'ultima, entrando nel mercato dei surgelati con il brand Iglo, inizia a intaccare le quote di mercato di Nestlé che si ritrova ad avere il 25% a confronto del 75% di Unilever.

Tale co-gestione si interrompe poco dopo a seguito di divergenze strategiche e Unilever diviene proprietaria del marchio Findus Italia, mentre all'estero rimane ancora di proprietà Nestlé per poi passare al fondo di investimento Lion Capital.

Nel 2006 Unilever vende il business dei surgelati al fondo di Private Equity Permira Capital, escludendo però Findus Italia. Permira, nello stesso anno, fonda Birds Eye Group Limited che diventa leader nel mercato dei surgelati in Europa.

Nel 2010 Unilever Italia crea la new co CSI – Compagnia Surgelati Italiana tramite spin-off del ramo surgelati a marchio Findus e il 1° ottobre 2010 Unilever attua un disinvestimento dettato da motivazioni di razionalizzazione del portafoglio business vendendo anche la parte italiana con la motivazione di concentrarsi su marche e business globali.

Il 20 aprile 2015 viene annunciata la vendita del gruppo Iglo alla Nomad Holdings (ora Nomad Foods) e dopo circa 6 mesi anche Findus Group viene ceduta alla stessa compagnia che è leader dei surgelati in Europa con una quota di mercato del 14%.

2.2. Il brand e i suoi loghi

Quando Findus nasce nei primi anni del Novecento, come produttore di marmellata, gli viene attribuito un marchio, tipico dell'epoca, che raffigura una donna con una cornucopia, segno di abbondanza, all'interno di un ovale.

Negli anni '50, il logotipo, scritto in maiuscolo, viene posto all'interno di uno scudo verde e successivamente viene creato un semplice rettangolo rosso all'interno del quale viene inscritto il logotipo bianco, con un carattere graziato.



Fig. 2. Primi tre marchi della fabbrica svedese. Fonte: Museo del Marchio Italiano.

Nel 1964 Findus arriva in Italia con la costruzione dello stabilimento di Cisterna di Latina e il primo marchio italiano si rifà all'originale svedese, aggiungendo un riquadro blu con la scritta "alimenti surgelati".

Nel 1971 il marchio fu sottoposto a un restyling con la caratteristica forma a bandiera, per rimarcare l'origine marina dei prodotti, con all'interno il nome dell'azienda in bianco su sfondo rosso.

La stessa forma a bandiera viene ripresa nel marchio del 1987, che si presenta più dinamico e moderno perché realizzato con un carattere in corsivo.

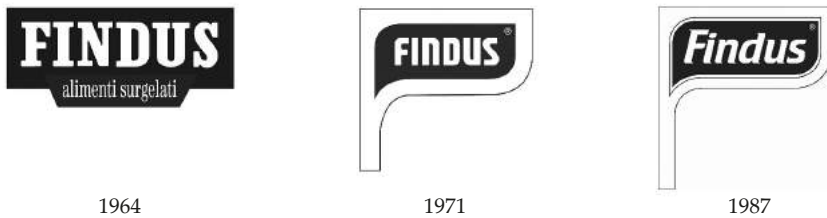


Fig. 3. Marchi italiani. Fonte: Museo del Marchio Italiano.

Nel 2005 la Birds Eye, la Iglo e la Findus sviluppano un marchio coordinato, creato dall'agenzia Carter Wong Tomlin di Londra, che rappresenta l'evoluzione formale dei marchi precedenti, riportando una foglia rossa al cui interno è presente il sole, simbolo di vitalità, natura e dinamismo.

Nel 2011 viene presentato il nuovo marchio, progettato dall'agenzia JKR Global di Londra, che si caratterizza per essere un restyling di quello vecchio al quale vengono aggiunti due contorni, blu e verde, così da evocare la forma di un pesce.

Nel 2014 viene fatto un ulteriore restyling con una forma rossa più semplice e un carattere tipografico più morbido.



Fig. 4. Ultimi marchi Findus. Fonte: Museo del Marchio Italiano.

Findus Italia oltre ad avere un'offerta di prodotti estremamente ampia ha sviluppato negli anni diversi brand molto noti:

- Capitán Findus, nato nel 1967 quando vengono inventati i Bastoncini, prodotto "mito" della gamma;
- Sofficini, nati nel 1975, rappresentano un'autentica rivoluzione del surgelato;
- 4 Salti in Padella, brand creato nel 1996, composto da contorni, primi e secondi che in pochi minuti regalano il gusto autentico delle ricette tradizionali;
- Green Cuisine, gamma lanciata nel 2015 come alternativa alla carne.



Fig. 5. Loghi attuali dei brand di Findus. Fonte: elaborazione interna.

Il 2014 ha rappresentato un anno di svolta per Findus che con la campagna di comunicazione "*Findus. Il sapore della vita*" e il programma di responsabilità sociale "*Forever Food Together*" si fa paladino della buona tavola e della qualità e sicurezza dei suoi prodotti, lavorati sempre più in maniera responsabile. In questo anno tutte le confezioni dei prodotti vengono riproposte con il marchio al centro e il celebre Capitano in veste *green*, come garante dell'eco-sostenibilità per l'intera gamma, oltrepassando i confini del suo brand legato ai soli prodotti del mare.

Il brand Capitán Findus è quello che ha contribuito maggiormente a definire l'immagine di Findus nella mente del consumatore, attribuendo alla sua gamma di prodotti dei significati simbolici che il cliente riconoscerà nel momento dell'acquisto, portando a casa non un prodotto ma un mondo valoriale fatto di promesse come quelle di garantire lo sviluppo fisico e mentale dei propri figli.

2.3. Il portfolio prodotti

Negli anni gli italiani hanno sviluppato un'elevata attenzione per gli ingredienti, la qualità delle materie prime e le ricette.

In Italia sono quasi 25 milioni le famiglie, più del 95% del totale, che consumano surgelati, con una media di acquisto di due volte al mese

per soddisfare le proprie esigenze culinarie⁸. Per far fronte a questa richiesta Findus, con il suo vasto assortimento, offre cibi e ricette adatti ai gusti e ai bisogni di tutta la famiglia.

Dal 1964 a oggi, con l'evolversi e l'affermarsi del mercato dei surgelati, l'offerta di Findus va dai piatti pronti ai vegetali, dalla carne al pesce, alle paste semilavorate.

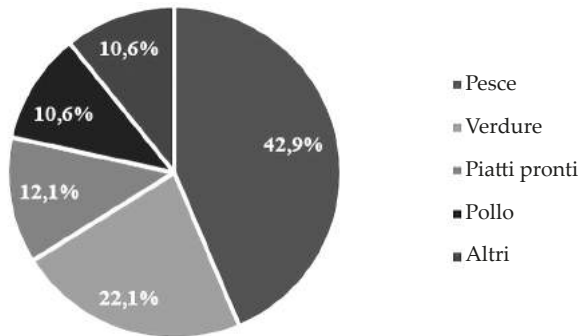


Fig. 6. Frazionamento del portfolio prodotti. Fonte: elaborazione interna.

Tra le linee Findus più celebri vi è la gamma di Capitan Findus che contiene la referenza più apprezzata e consumata da grandi e piccini: "i Bastoncini". Oltre a questo prodotto "mito" la gamma negli anni è stata aggiornata con prodotti di pesce panato come le Croccole, i Filetti di Platessa impanati, i Fish Burger e varianti per chi desidera prodotti più leggeri come, per esempio, i Bastoncini in pastella, di salmone, con Omega 3 o senza glutine.

Findus non produce solo pesce panato ma anche altre varianti di pesce naturale e ricettato. Tra le varianti di pesce naturale troviamo gli storici Filetti di Merluzzo e prodotti come Fiori di Tonno, di Salmone, di Orata e di Branzino. I "Gratinati" e i "Grigliati" sono invece le referenze che si possono trovare come pesce ricettato. I "Gratinati" sono filetti di merluzzo d'Alaska ricoperti con croccanti gratinature, mentre i "Grigliati" sono leggermente conditi con erbe e pronti o in forno o in padella in pochi minuti.

Nel 2020 la gamma "Capitan Findus" ha accolto una nuova linea creata per proporre una soluzione alla tradizionale cena, offrendo prodotti gustosi da condividere in occasioni di consumo informale, in compagnia di familiari e amici. Questa nuova linea, chiamata "Fish Bar" propone prodotti di dimensione ridotta da accompagnare a salse, senza l'utilizzo

⁸ Fonte: IIAS, "I consumi dei prodotti surgelati", Rapporto 2020.

di posate e facili da preparare in padella o in forno, in linea con i nuovi trend alimentari.

Findus non è famoso solamente per il pesce ma anche per i vegetali surgelati che gli conferiscono il titolo di primo attore di marca del mercato. Il prodotto di punta di questa gamma sono i Pisellini Primavera che rappresentano il secondo best seller del marchio in Italia. Insieme a questi, la linea offre anche Piselli Novelli, Spinaci, Minestrone, Zuppe e Cremose.

Un'altra gamma che ha riscontrato successo è quella dei "4 Salti in Padella" che propone pasti completi e saporiti, ricette italiane e internazionali da preparare in pochi minuti senza rinunciare al buon gusto. Le ricette più storiche sono quelle degli Gnocchetti alla Sorrentina, gli Spinaci Filanti e le Tagliatelle ai Funghi Porcini, alle quali si sono aggiunti prodotti da forno come Lasagne alla Bolognese, Cannelloni di Ricotta e Spinaci e Lasagne Vegetali con Funghi Porcini.

Altro prodotto mito Findus sono i "Sofficini", sinonimo di gusto e divertimento da condividere con tutta la famiglia. Sono considerati come secondi piatti sfiziosi, veloci da preparare, ripieni di ingredienti gustosi e avvolti in una panatura extracrocante. Dagli storici Sofficini al Pomodoro, la gamma negli anni si è arricchita di tante golose varianti come Spinaci e Mozzarella, Prosciutto cotto e Mozzarella, Funghi e Mozzarella, Cheddar e Bacon e molti altri. Inoltre, negli ultimi anni a questa gamma si è aggiunta la Pizza Findus lievitata naturalmente e lavorata a mano per offrire il piacere della vera pizza italiana.

Il successo del brand "Sofficini" è dovuto anche alla mascotte della linea: un simpatico e irriverente camaleonte di nome Carletto che ogni anno permette a tutti gli amanti dei Sofficini di partecipare a concorsi per vincere dei premi.

Nel 2015 è stata creata l'ultima gamma Findus, chiamata "Green Cuisine", per tutti coloro che vogliono impegnarsi nella lotta per un mondo più verde, partendo da piccoli gesti quotidiani come quello di cercare dei sostituti alla carne. Questa gamma è stata dunque creata per garantire sulle tavole il gusto unico e inimitabile dei tradizionali prodotti Findus ma caratterizzati da un sapore più sostenibile. I nuovi prodotti inseriti sono: Burger vegetali, Polpette vegetali, Nuggets vegetali, Bastoncini di spinaci e Bastoncini vegetali di riso e piselli.

Questo continuo bisogno di rinnovarsi ha conferito a Findus una forte leadership di mercato, costruita grazie a strategie di rilancio di prodotti, svolte attraverso un media mix che privilegia la televisione e, sempre più, il digital e il social advertising.

2.4. Il posizionamento di Findus Italia

“La storia di Findus è la storia dei surgelati in Italia”⁹ e con il passare degli anni è sempre più intensa la sua presenza sul territorio italiano che la riconosce come leader indiscusso nel mercato dei surgelati.

La sua presenza cresce soprattutto nel Nord Italia e il brand viene scelto principalmente da famiglie monocomponenti o con più di 4/5 componenti con una fascia di reddito medio-alta di età < 34 anni e tra i 45-64 anni.

Sebbene per le caratteristiche socioeconomiche e climatiche si registri un consumo medio di surgelato Findus più alto nel Nord Italia, complessivamente il brand non ha una specificità regionale, bensì “perpendicolare”, ossia una penetrazione alta in tutte le regioni italiane, con consumi medi più o meno analoghi.

Per la tipologia di alcuni prodotti, la marca ha un peso preponderante nelle famiglie in cui, si sceglie la gamma Findus per l’alimentazione sana e bilanciata dei figli. La marca viene scelta però anche da famiglie monocomponenti che spesso, avendo poco tempo per cucinare, si affidano alla rapidità della preparazione di questi prodotti, senza rinunciare al gusto e alla qualità.

Findus in Italia ha una penetrazione del 75%, ossia 3 famiglie su 4 la scelgono nei propri acquisti. Per ottenere questa sua posizione di supremazia, Findus ha da tempo intrapreso una strategia che prevede di investire le risorse a disposizione nei segmenti in cui l’azienda ritiene di poter garantire un vantaggio competitivo con una qualità superiore da offrire ai propri consumatori. In questi segmenti vengono concentrate tutte le attività di comunicazione, le innovazioni e, soprattutto, le attività di ricerca e sviluppo che le consentono di mantenere il vantaggio competitivo nei confronti della marca del distributore e della concorrenza di marca.

Per mantenere la sua posizione leader, l’azienda, ha dovuto e saputo rinnovarsi nel tempo e in molti casi anticipare i trend di mercato e i bisogni dei consumatori.

Nei primi anni di nascita Findus ha basato la sua strategia di comunicazione sull’educazione dei propri clienti che approcciano per la prima volta con prodotti di questo genere. L’azienda si è dunque concentrata sullo sviluppo della categoria, spiegandone la praticità e la conservazione della sua

⁹ Frase pronunciata da Francesco Fattori, ex Amministratore Delegato di Findus Italia, durante un’intervista dell’11 luglio 2017.

FINDUS	BUYERS (.000)			PENETRATION %				
	YTD Agosto 2021	YTD Agosto 2020	YTD Agosto 2019	YTD Agosto 2021	YTD Agosto 2020	YTD Agosto 2019	Delta% 21vs20	Delta% 21vs19
<i>Totale Area</i>	14.499	14.411	13.422	55,6	55,3	51,7	0,5%	7,5%
Nord Ovest	4.307	4.229	4.041	58,8	57,7	55,5	1,9%	5,9%
Nord Est	2.723	2.560	2.340	53,1	49,9	45,9	6,4%	15,7%
Centro + Sardegna	3.321	3.405	3.268	54,7	56,1	54,0	-2,5%	1,3%
Sud + Sicilia	4.149	4.217	3.773	54,9	55,8	50,3	-1,6%	9,1%
<i>Totale Affluency</i>	14.499	14.411	13.422	55,6	55,3	51,7	0,5%	7,5%
Alta	3.127	3.076	3.016	66,3	65,2	61,1	1,7%	8,5%
Medio alta	5.027	4.978	4.685	59,6	59,0	55,5	1,0%	7,4%
Medio bassa	3.762	3.766	3.424	53,8	53,9	50,0	-0,2%	7,6%
Bassa	2.584	2.591	2.298	43,5	43,6	40,3	-0,2%	7,9%
<i>Totale componenti</i>	14.499	14.411	13.422	55,6	55,3	51,7	0,5%	7,5%
Monocomponente	4.010	3.893	3.358	46,9	45,7	41,7	2,6%	12,5%
Bicomponente	3.979	4.107	3.722	55,7	57,2	52,8	-2,6%	5,5%
3 componenti	3.138	3.113	3.001	61,7	61,6	58,3	0,2%	5,8%
4 componenti	2.515	2.477	2.507	63,9	62,4	59,8	2,4%	6,9%
5+ componenti	857	821	833	63,1	60,8	55,8	3,8%	13,1%
<i>Totale età responsabile acquisti</i>	14.499	14.411	13.422	55,6	55,3	51,7	0,5%	7,5%
R.A. fino a 34	1.214	1.167	1.163	54,1	52,0	49,8	4,0%	8,6%
R.A. da 35 a 44	2.683	2.700	2.566	59,2	59,5	55,3	-0,5%	7,1%
R.A. da 45 a 54	3.329	3.314	3.060	57,5	57,2	53,0	0,5%	8,5%
R.A. da 55 a 64	2.807	2.814	2.437	56,3	56,5	51,3	-0,4%	9,7%
R.A. 65 anni e oltre	4.468	4.416	4.196	52,3	51,7	49,7	1,2%	5,2%
Con individui 0-15	3.696	3.600	3.539	64,7	62,3	60,3	3,9%	7,3%
Senza individui 0-15	10.803	10.810	9.883	53,0	53,3	49,2	-0,6%	7,7%

Tab. 2. Penetrazione shopper Findus. Fonte: elaborazione interna.

qualità. Passato il periodo di mera informazione, Findus, per rinnovare continuamente il proprio vantaggio competitivo, ha focalizzato la sua strategia su un nuovo concetto di qualità, legato allo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità è un concetto sempre più presente nelle scelte d'acquisto dei consumatori¹⁰ e Findus l'ha saputo cogliere al meglio.

La mission aziendale è infatti basata sul: "trovare metodi di lavoro migliori, più rispettosi del pianeta e dell'ambiente".

Questo profondo interesse per il pianeta è partito nel 2017 quando l'azienda decide di impegnarsi nella difesa degli oceani, introducendo sull'80% dei suoi prodotti di pesce il marchio blu di pesca sostenibile e certificata MSC¹¹.

Grazie a questa scelta, nel 2017, oltre il 25% dei volumi dell'intero mercato italiano del pesce surgelato è stato certificato secondo gli standard di pesca sostenibile MSC, consentendo al consumatore di portare avanti scelte alimentari più consapevoli già dalle prime fasi di acquisto.

L'anno successivo Findus fa un altro passo in avanti verso i temi sostenibili aderendo alla SAI¹², la principale iniziativa globale dedicata allo sviluppo dell'agricoltura sostenibile, e facendo verificare le proprie pratiche sostenibili da un ente terzo secondo lo standard FSA¹³.

Dopo aver ottenuto il marchio MSC Findus si sta impegnando nel promuovere pratiche di allevamento ittico virtuose, attraverso il marchio verde di acquacoltura responsabile ASC¹⁴.

¹⁰ Da una recente ricerca condotta da AstraRicerche sulla visione degli italiani in materia di innovazione in ambito alimentare, è emerso che nel nostro Paese, in particolare tra i più giovani, le novità e l'attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale sono aspetti che vengono sempre più presi in considerazione quando si parla di scelte. Per la maggior parte degli italiani (48,4%) il cibo rappresenta un'esperienza di piacere e soddisfazione, mentre solo una parte minoritaria (26,3%) mangia principalmente per la necessità di nutrirsi.

¹¹ Il marchio MSC (Marine Stewardship Council) attesta che la zona di pesca da cui proviene il prodotto è una zona conforme a criteri di sostenibilità e governata attraverso avanzati programmi di gestione. Questo marchio permette di diventare promotori di un circolo virtuoso che protegge l'equilibrio degli oceani e il sostentamento delle comunità che vivono di pesca, perché aumenta il valore dei prodotti provenienti da pesca sostenibile e spinge sempre più pescatori e aziende verso pratiche rispettose dei mari.

¹² La SAI (Sustainable Agriculture Initiative) è un'organizzazione no profit internazionale che si occupa di agricoltura sostenibile, con oltre 130 membri nell'industria agro-alimentare in tutto il mondo.

¹³ Il FSA (Farm Sustainability Assesment) è uno schema di verifica delle buone pratiche di agricoltura sostenibile, creato da SAI Platform.

¹⁴ Il marchio ASC (Aquaculture Stewardship Council) è una certificazione che attesta che i prodotti ittici sono stati allevati in modo da minimizzare o eliminare l'impatto sociale e ambientale dell'acquacoltura.

Inoltre, per un approvvigionamento responsabile, l'azienda, utilizza un olio di palma che è per il 90% certificato RSPO¹⁵.



Fig. 7. Certificazioni sostenibilità. Fonte: elaborazione interna.

Tutti questi traguardi raggiunti non rappresentano un punto di arrivo, ma la tappa di un percorso di continuo miglioramento che un brand leader di mercato, come Findus, deve intraprendere per continuare a farsi preferire dai consumatori e a essere parte della vita quotidiana delle famiglie italiane.

3. Il Covid-19 e la risposta di Findus Italia

Nel 2020 la Pandemia di SARS-CoV-2 o Covid-19 ha colpito duramente il mondo, generando una crisi economica e inducendo trasformazioni nella vita quotidiana degli individui. Il virus ha quindi richiesto un'immediata reazione da parte delle imprese di fronte agli effetti sociali ed economici della pandemia. In questo contesto, una tra le aziende ad aver risposto con prontezza, scendendo in prima linea per il suo Paese, è stata Findus che, attraverso molte iniziative, è stata accanto agli italiani, promettendo un futuro migliore per le comunità e il Pianeta.

3.1. Il cambio delle abitudini dei consumatori

Nel 2020 il Covid-19 e le misure per arginare i contagi hanno avuto un impatto rilevante sui consumi delle famiglie italiane, che sono tornati ai livelli del 1997. Secondo i dati Istat aggiornati ai prezzi del 2020, la spesa finale interna è crollata del 12,3%¹⁶ a causa dell'aumento della propensione al risparmio dei consumatori. Questo risparmio compulsivo

¹⁵ L'RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) è un'organizzazione agricola che promuove la diffusione di prodotti a base di olio di palma sostenibile attraverso degli standard globali credibili e il coinvolgimento delle parti interessate.

¹⁶ Fonte: Istat, conti nazionali.

è stato dovuto principalmente dalla riduzione delle spese, indotta dai timori di contagio e dalle misure restrittive sul commercio adottate per contrastare la diffusione del virus, ma anche dal movente precauzionale di ordine economico in un contesto di forte incertezza sulle prospettive dei redditi e dell'occupazione.

Minori disponibilità economiche da un lato, paura per il futuro e maggior propensione al risparmio dall'altro, hanno determinato così un calo record nei consumi delle famiglie anche se alcune voci hanno avuto un andamento in controtendenza: la spesa media per cibo e bevande ha segnato un aumento dell'0,8%, affiancata da una sostanziale tenuta delle spese per l'abitare. Le spese alimentari e quelle per abitare sono così passate dal 53,1% del 2019 al 58,4% del 2020¹⁷. Questi settori sono stati definiti gli unici *survivor* della pandemia perché difficilmente comprimibili e favoriti dalla maggiore permanenza delle famiglie all'interno delle loro abitazioni. I settori che invece hanno subito i cali più drastici sono stati quelli dei servizi ricettivi, di ristorazione, di ricreazione, di trasporto e abbigliamento.

Uno scenario non molto lontano da quello vissuto durante la fase acuta della pandemia, è quello del 2021 e inizio 2022 in cui, nonostante l'aumento della spesa media per individuo, si è registrato un crollo dei servizi legati al tempo libero, alla mobilità, alla ristorazione e ai viaggi, che si deve al continuo taglio delle spese da parte delle famiglie timorose di una possibile recrudescenza del virus. In controtendenza vi è sempre la spesa per l'alimentazione domestica che ha mantenuto un trend di crescita, rappresentando una tra le prime fonti di investimento del risparmio delle famiglie nel 2020.

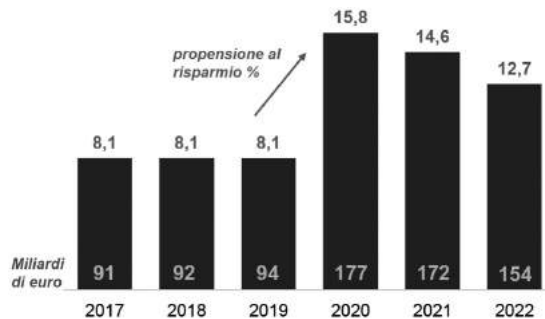


Fig. 8. Risparmio delle famiglie (livelli cumulati in miliardi di euro, propensione %). Fonte: Centromarca – le dinamiche della domanda, di Alessandra Lanza.

¹⁷ Fonte: Rapporto 2020 IIAS, "I consumi dei prodotti surgelati".

La crisi generata dalla pandemia e la riduzione del reddito ha colpito buona parte degli italiani, con la conseguente polarizzazione degli acquisti: preferenza per prodotti premium per le famiglie più solide economicamente e orientamento al prezzo per quelle in difficoltà. In questo quadro si spiega il successo dei discount e quello dei prodotti di marca del distributore, che hanno registrato una crescita del 9,3%¹⁸ durante il periodo pandemico.

Tutto ciò fa comprendere come la pandemia abbia influito sui comportamenti dei consumatori che hanno sviluppato un'elevata sensibilità al rischio, arrivando a cambiare le proprie abitudini di consumo.

Il lockdown ha toccato il lato più umano delle persone, facendo avvertire loro un senso di paura nei confronti delle interazioni sociali. Tale paura ha aumentato la ricerca affannosa di informazioni, come se queste potessero in qualche modo immunizzare e proteggere dall'esposizione al rischio di contagio, proprio e dei propri cari.

In questo nuovo contesto non sono mancate le fake news, che hanno contribuito ad aumentare la distorsione della realtà, portando le persone a domandare trasparenza su più fronti: dai brand dai quali acquistano, alle organizzazioni nelle quali lavorano. Infatti, in Italia, un terzo dei clienti afferma di cambiare brand a fronte di una sola esperienza negativa e il 65% si dichiara disposto a pagare un prezzo più elevato per prodotti o servizi di qualsiasi marchio in grado di offrire una buona esperienza cliente¹⁹.

Per alcuni prodotti e marche, il Covid-19 ha causato interruzioni della catena di approvvigionamento. Questo ha costretto i consumatori, che non riuscivano a trovare i prodotti abituali presso il proprio rivenditore di fiducia, a modificare il comportamento d'acquisto provando nuove marche e punti vendita.

Nel 2020, in un Paese che faticava ancora ad accettare l'idea di un processo di acquisto digitale, si è registrata una crescita esponenziale dello shopping online: si stimano circa 2 milioni di nuovi eShopper, per diverse categorie merceologiche²⁰. Tale crescita ha portato le piattaforme di e-commerce ad accelerare gli investimenti in nuovi processi, come pagamenti digitali. In questo scenario i business sono sempre più

¹⁸ Fonte: Analisi Ismea sulla spesa per fasce di reddito.

¹⁹ Fonte: Studio redatto da un team del Gruppo BIP su "*Covid-19: an overview of customer lifestyle changes and the arising of new trends*" 2020.

²⁰ Fonte: Harvard Business Review, "Post-Covid 19: l'identikit del nuovo consumatore".

orientati a ragionare secondo logiche omnichannel, che prevedono un'esperienza di consumo fluida tra device e negozio fisico attraverso l'integrazione di tutti i canali e le piattaforme di un'azienda.

L'aumento dell'online ha diminuito la motivazione delle persone a recarsi al supermercato, portando così le aziende a cambiare le proprie strategie di marketing, prima incentrate sui consumatori nel punto vendita per indurli a effettuare l'acquisto, verso l'implementazione di alternative creative e utilizzabili online, per proporre nuovi prodotti e brand in linea con i cambiamenti nei modelli di acquisto.

A fronte di tali trasformazioni, il ruolo del brand nel processo d'acquisto post Coronavirus è cambiato. In un'epoca di incertezza, è divenuto sempre più importante che i brand supportino il consumatore, aiutandolo nella fase di esplorazione e di valutazione delle opzioni in modo da ridurre la complessità del processo d'acquisto; per questo si è cercato di creare una customer journey sempre più personalizzata.

I brand, inoltre, hanno dovuto dimostrare di essere in grado di rispondere in modo rapido e dinamico alle mutevoli necessità dei consumatori, adattandosi ai loro nuovi comportamenti e mantenendo sempre un alto livello di attenzione ed empatia nei confronti del consumatore stesso.

Un altro tema importante che ha richiesto attenzione è stato quello della scarsità. I brand hanno sfruttato a proprio vantaggio la nuova percezione della scarsità di alcuni beni fondamentali, aiutando i consumatori a trovare rapidamente quello di cui avevano bisogno.

Questo rinnovamento della brand identity, sintonizzata sui nuovi valori dei clienti, ha sottratto incertezza al cambiamento e ha fatto crescere la fiducia in modelli innovativi che permettono alle organizzazioni aziendali di avere successo anche in un contesto di elevata volatilità.

La continua richiesta di trasparenza da parte dei consumatori è sfociata anche nella priorità assegnata ai temi legati all'etica e alla sostenibilità; i clienti sono sempre più sensibili e attenti alle marche che dimostrano una reale responsabilità sociale. Le informazioni su prodotti, processi produttivi, filiere e condizione dei lavoratori rappresentano oggi un fattore determinante nell'orientamento ai consumi. Infatti, dal Rapporto Coldiretti sulle abitudini alimentari degli italiani nel post Covid-19²¹, emerge che l'88% degli italiani è disposto a pagare di più

²¹ Fonte: Rapporto Coldiretti/Censis sulle abitudini alimentari degli italiani nel post Covid presentato in occasione dell'inaugurazione del Forum Internazionale dell'Agricoltura

per il cibo sostenibile che non inquina, e che è prodotto con logiche di economia circolare; l'83% pagherebbe una quota maggiore per avere prodotti tracciabili e il 73% per acquistare una specialità proveniente da un determinato territorio.

Nonostante le campagne di marketing aggressive che cercano di far passare come green alimenti ipertecnologici, in tempo di pandemia gli italiani continuano a identificare il cibo sostenibile con quello tipicamente italiano. Non a caso, nelle scelte di acquisto, la social reputation delle aziende produttrici è importante per il 90% dei consumatori, e per il 50% di questi è un fattore decisivo, con la componente essenziale della buona reputazione che viene identificata nella territorialità delle sue produzioni.

La pandemia, inoltre, ha spinto oltre otto italiani su dieci (82%) a mangiare solo quel che conosce, cercando informazioni sulle caratteristiche degli alimenti da portare in tavola e verificando attentamente gli ingredienti in etichetta. Questa trasparenza è richiesta per avere la certezza di consumare prodotti *Made in Italy*. La dieta italiana è diventata infatti sinonimo di cibo salutare: durante e dopo la pandemia l'81% degli italiani si dichiara attento alle conseguenze che cibi e bevande hanno sulla sua salute e l'85% cerca di mangiare secondo la dieta tricolore²².

Cresce anche l'attenzione per il packaging dei prodotti: si richiede una confezione più sostenibile, che riporti in maniera chiara e immediata le caratteristiche del prodotto e che sia confezionata seguendo le attuali norme igieniche.

I consumatori hanno quindi cambiato radicalmente le proprie scelte di consumo alimentare, riscoprendo anche il piacere di cucinare e preferendo ricette tradizionali, peculiarità regionali e un'alta qualità degli alimenti e dei loro imballaggi.

Accanto alla riscoperta del piacere di cucinare si è affiancata però anche l'abitudine di ordinare un pasto e farlo consegnare a casa, per improvvisare una cena o per fare qualcosa di speciale quando non si poteva andare a mangiare fuori. Questo ha compensato, anche se in minima

e dell'Alimentazione, organizzato dalla Coldiretti con la collaborazione dello studio The European House-Ambrosetti, a Villa Miani a Roma.

²² Fonte: Rapporto Coldiretti/Censis sulle abitudini alimentari degli italiani nel post Covid presentato in occasione dell'inaugurazione del Forum Internazionale dell'Agricoltura e dell'Alimentazione, organizzato dalla Coldiretti con la collaborazione dello studio The European House-Ambrosetti, a Villa Miani a Roma.

parte, l'andamento negativo del canale della ristorazione che ha sviluppato sempre più il servizio a domicilio.

Oltre al nuovo trend di alimentazione sostenibile e salutare, vi è anche l'aumento dell'attenzione per la forma fisica. A causa dello smartworking e della didattica a distanza, nel periodo pandemico è cresciuto il livello di sedentarietà delle persone con il conseguente peggioramento della postura e aumento del peso corporeo.

Per questo motivo si è sviluppata l'abitudine a fare sport tra le mura domestiche, seguendo corsi online. La quota di italiani che pratica attività fisica e sportiva è infatti salita al 75%²³: in questo dato non solo rientra chi ha proseguito durante l'emergenza sanitaria (il 59%), ma anche chi ha iniziato proprio con l'inizio della pandemia (16%).

Questi nuovi trend hanno dunque cambiato radicalmente le scelte e le abitudini dei consumatori e si prevede che essi continueranno a perdurare nel tempo, portando un maggiore impegno dei brand per la salute umana e del nostro Pianeta.

3.2. L'effetto "Covid" sul mercato del surgelato

La diffusione del Covid-19 in Italia è stata rapida e imprevedibile provocando gravi effetti sul versante produttivo, ma intaccando però il sistema agroalimentare in maniera meno rilevante rispetto ad altre attività economiche, a eccezione della grave crisi che ha colpito la ristorazione. Il settore del *food*, anche in tempo di crisi, si è infatti confermato pilastro dell'economia italiana, portando il Paese a essere secondo in Europa per incidenza sul Pil dell'attività agroalimentare (3,8%) e generando, nel 2020, 64,1 miliardi di euro di valore aggiunto; ciò ha proiettato il settore al primo posto tra le "4A" del *Made in Italy* (automazione, arredamento, abbigliamento, agroalimentare)²⁴.

In questo scenario, il settore del surgelato è riuscito a interpretare le varieghe esigenze e preoccupazioni dei consumatori, divenendo uno dei settori più sviluppati nel corso della pandemia. Il 2020 si è chiuso, infatti, con 896.034 tonnellate consumate, cioè un significativo +5,5%, rispetto alle 849.900 tonnellate del 2019, mentre il consumo annuo ha registrato il nuovo record di 15,1 chili²⁵. Determinante in questa crescita

²³ Fonte: ricerca condotta dell'ASI in collaborazione con SWG, 2021.

²⁴ Fonte: TEH Ambrosetti su dati Istat, 2021.

²⁵ Fonte: Rapporto 2020 IIAS, "I consumi dei prodotti surgelati".



Fig. 9. Valore aggiunto nei principali settori manifatturieri in Italia (Miliardi di euro).
Fonte: Rielaborazione di TEH Ambrosetti su dati Istat, 2021.

è stato anche il mercato Retail, che è cresciuto di +11,6% a valore e +8,4% a volume, superando i 3 miliardi di euro e le 554 mila tonnellate²⁶. D'altro canto, si è registrato però un -37% del Fuoricasa, riconducibile alle prolungate chiusure dei ristoranti, delle mense scolastiche e di quelle aziendali, e non certo a un minore gradimento del *frozen food*, che anzi è diventato cruciale nella gestione degli approvvigionamenti. Tra le ragioni della crescita dei surgelati nel consumo domestico va infatti menzionata la tendenza a privilegiare le esigenze di stoccaggio. Con l'avanzare dell'anno, le scelte di consumo alimentare si sono orientate con forza a rimpiazzare l'impossibilità di mangiare fuori casa, affidando ai surgelati la soddisfazione di un bisogno di gratificazione, che rappresenta uno degli aspetti più caratterizzanti il rapporto degli italiani con il cibo. La crescita dei surgelati si è estesa a tutte le categorie di prodotto interessando verdure, pesce, carne e anche segmenti minori come pizza e snack.

Leader assoluti del settore sono stati i vegetali che hanno rappresentato oltre il 42% del totale Retail nel 2020, con un incremento dei volumi del +10,5% sul 2019²⁷. A trainare questa crescita sono stati principalmente i vegetali preparati, le zuppe e i minestrone, in linea con le richieste di benessere e qualità che hanno accompagnato le scelte dei consumatori.

²⁶ Fonte: Nielsen, totale Italia.

²⁷ Fonte: Rapporto 2020 IIAS, "I consumi dei prodotti surgelati".

Notevole è stata anche la performance dei prodotti ittici che si è attestata sulle 111.097 tonnellate ed è stata trainata da uno straordinario +30,1% del pesce panato o pastellato. Tra le ragioni di crescita di questo segmento c'è stato l'aumento dell'attenzione alla sostenibilità ambientale e l'immagine sicura, salutare e nutriente del prodotto. Il segmento carni rosse e bianche ha registrato un incremento del +10,5% e +9% rispetto al 2019, confermandosi segmento di nicchia ma con grandi potenzialità; così come il segmento delle patate surgelate che hanno registrato nel Retail una crescita del 10,7%. Pizze e snack hanno registrato un incremento ragguardevole, raggiungendo un volume di 90.746 tonnellate (+15,6%). Tali prodotti, considerati sostituti dell'aperitivo, sono stati scelti principalmente per la loro velocità e comodità di preparazione, qualità e varietà di formati e tipologie. I piatti pronti e le paste ripiene surgelate hanno visto premiati i costanti sforzi di innovazione delle aziende nella direzione del gusto e della varietà dell'offerta. Le 33.940 tonnellate commercializzate (+4,8%) sono state il risultato di un grande impegno nella direzione di qualità e innovazione. Il connubio tra surgelazione e migliore tradizione gastronomica italiana ha contribuito all'affermazione sul mercato di ricette a base di pasta, soprattutto ripiena, che hanno ampliato la gamma dei prodotti surgelati.

Nel 2020 l'export ha visto un crescente successo dei prodotti surgelati nazionali a beneficio di una pluralità di merceologie, tra cui piatti pronti, prodotti ricettati, paste ripiene e non, che hanno incontrato sempre più l'attenzione del consumatore straniero. Notevole è stato l'apprezzamento oltre confine delle pizze surgelate che hanno visto al primo posto la Germania, seguita da USA, Francia, Svizzera e Olanda. Per promuovere più intensamente questi prodotti sui mercati internazionali, nel 2020, grazie agli accordi raggiunti da UIF-Unione Italiana Food, è stato possibile, per tutte le aziende italiane autorizzate, esportare in America prodotti surgelati, rappresentando così una straordinaria opportunità strategica per andare incontro ai gusti dei consumatori statunitensi. In questo modo il surgelato ha rappresentato una chiave per portare dappertutto il valore del *Made in Italy*, diventando mezzo di trasmissione non solo del prodotto, ma della stessa cultura del cibo italiano.

I surgelati sono così progressivamente divenuti per il consumatore un amico e una risorsa. Infatti, essi si presentano attraverso ricette, formati e modularità d'uso che consentono di unire la correttezza nutrizionale e la tracciabilità degli ingredienti con una ricercata gradevolezza estetica. Sarà poi compito del consumatore coniugare queste dimensio-

ni con un servizio di individuale personalizzazione dietetica. Il profilo del consumatore di alimenti surgelati non è rilevabile perché la penetrazione di questo prodotto ha raggiunto ormai livelli altissimi, e tali per cui i consumatori rappresentano una variegata platea di fruitori. In passato, i surgelati erano considerati i cibi per antonomasia dei single, o di chi non sapeva cucinare o anche di chi non aveva molto tempo da dedicare alla cucina. Oggi, invece, i surgelati sono diventati il compagno indispensabile nella spesa della maggior parte degli italiani, dalle persone sole alle famiglie numerose: a consumarli è il 92% della popolazione, e 7 persone su 10 li utilizzano più volte a settimana, sia come base per ricette raffinate, sia per disporre di cibi più sani e controllati²⁸.

Con grande sorpresa, durante il lockdown, i surgelati hanno scoperto un nuovo alleato: i “millennial”, ovvero i nati tra il 1980 e il 1995. Il 62% di essi ha aumentato il consumo di surgelati perché:

- sono versatili in cucina (62%);
- permettono di avere sempre disponibili diversi alimenti anche fuori stagione (57%);
- aiutano a evitare gli sprechi (35%)²⁹.

Oltre a questi trend ve ne sono altri che hanno esemplificato l’apprezzamento dei cibi surgelati per il consumatore italiano; primo su tutti la conoscenza dei plus qualitativi e di servizio, oltre all’ottimo percepito in termini di *value for money*. Il consumatore ha identificato quindi i surgelati come gli autentici interpreti della modernità alimentare e non solo. Le motivazioni al consumo includono: la durata di conservazione del prodotto, l’assenza di conservanti, l’alto livello qualitativo delle materie prime, l’elevato rapporto nutrizionale, la sempre più vasta ampiezza della proposta, la rispondenza alle crescenti esigenze di consumo sostenibile, l’ottima distribuzione e reperibilità territoriale, la varietà delle confezioni (piccole, medie e grandi) anche richiudibili e l’ampia scelta di tipologie e ricette che rendono possibile il consumo di piatti della tradizione nazionale.

Il freezer degli italiani è diventato un fedele specchio dei trend e delle loro esigenze, tanto da aumentare le proprie vendite a valore. Infatti, tra i prodotti più venduti nel 2020 e 2021 ci sono stati proprio i

²⁸ Fonte: UNAS Surgelati.

²⁹ Fonte: Rapporto 2020 IIAS, “I consumi dei prodotti surgelati”.

frigoriferi, con un incremento del 17,6% rispetto al 2019³⁰. Le famiglie italiane hanno scelto frigoriferi di levata capienza per grandi provviste, con prestazioni ottime e notevoli vantaggi, tra cui:

- la riduzione degli scarti alimentari;
- bollette più “leggere” grazie al fatto che i nuovi modelli consumano la metà rispetto a quelli tradizionali;
- una dieta migliore e più variata perché riescono a conservare da tre a cinque volte di più i cibi;
- capacità di mantenere igienizzato l'interno e abbattere le cariche batteriche grazie a speciali tecnologie.

È così che oggi, il settore dei surgelati rappresenta uno strumento capace di mettere insieme gli interessi del consumatore finale e le esigenze del settore per il quale la velocità e le nuove modalità di somministrazione dei pasti diventano una variabile fondamentale.

3.3. Findus nel nuovo mondo “mascherato”

Durante gli anni della pandemia, gli individui hanno riposto le loro speranze nella ricerca scientifica ma anche nelle aziende, che hanno dovuto impegnarsi socialmente nel garantire il benessere dei propri consumatori.

Moltissime realtà istituzionali e aziendali hanno offerto denaro e forniture al sistema sanitario per contrastare l'emergenza sanitaria e, tra queste, in prima linea e, a fianco dell'Italia, è scesa Findus.

Findus ha dimostrato la sua vicinanza ai cittadini italiani attraverso numerose azioni tra cui una donazione di 1 milione di euro a favore dell'Istituto Nazionale per le malattie infettive Spallanzani di Roma. La donazione è servita da un lato a finanziare un nuovo progetto di ricerca per sviluppare un modello *network based* per la sorveglianza e la gestione del Covid-19, dall'altra a supportare l'Istituto attraverso l'acquisto di dispositivi di protezione individuale e apparecchiature elettromedicali per consentire agli operatori di continuare ad assistere al meglio i pazienti.

Un altro importante contributo aziendale è stato quello di ottenere la certificazione Safeguard che mira a confermare le *best practice* attuate

³⁰ Fonte: Osservatorio Findomestic, “I mercati dei beni durevoli e le nuove tendenze di consumo”, 2020.

nella prevenzione del contagio, attraverso una verifica indipendente condotta da un auditor qualificato come Bureau Veritas, leader mondiale nella valutazione e analisi dei rischi legati alla qualità, all'ambiente, alla salute e alla sicurezza.

All'interno di Findus è stato costituito un team multifunzionale che sin dall'inizio dell'emergenza, seguendo le indicazioni delle Autorità, si è attivato per assicurare le migliori condizioni di lavoro possibili al fine di garantire sicurezza e tranquillità ai lavoratori. Sono stati adottati protocolli mirati a proteggere la salute di tutti e la sicurezza dei processi produttivi, sono state promosse nuove misure di prevenzione ed è stato dotato il personale di dispositivi di protezione individuale. Tra le ulteriori misure adottate dall'azienda, sono stati cancellati tutti i meeting e le visite, privilegiando lo smartworking, e sono state svolte continue sessioni di sensibilizzazione e formazione del personale sulle misure anti Covid-19. In tutto ciò i lavoratori hanno dimostrato un forte impegno e vicinanza all'azienda, tanto che Findus ha deciso di assegnare loro un premio durante il mese di aprile 2020: un bonus del valore di 300 euro, corrisposto anche al personale di tutte le fabbriche del Gruppo Nomad Foods.

Un altro modo per dimostrare la vicinanza ai cittadini italiani è stato quello di aderire all'iniziativa di Discovery Italia "Uniti contro l'emergenza", nella quale il canale ha messo a disposizione gratuitamente ai brand alcuni spazi pubblicitari per mandare in onda spot corporate a favore dell'emergenza sanitaria. Findus ha realizzato lo spot "Mai come ora, coltiviamo il futuro", un messaggio pubblicitario emozionale che ringrazia i medici, gli infermieri e tutti coloro che hanno contribuito alla salvaguardia del Paese durante la pandemia e che, inoltre, ha confermato il sostegno di Findus Italia e informato sul contributo donato allo Spallanzani di Roma.

Oltre all'impegno sociale verso la comunità, Findus ha saputo cavalcare i trend diffusi durante la pandemia, concentrandosi sul tema della sostenibilità. Oggi i consumatori sono sempre più sensibili alle tematiche ambientali e questo per Findus è stato un incentivo per rendere il tema della sostenibilità centrale nelle proprie strategie di sviluppo. A conferma di ciò, è il traguardo raggiunto nei primi mesi del 2020, quando Findus ha festeggiato, con una consumer promotion dedicata ai consumatori, la linea Capitan Findus per aver raggiunto il 100% di pesce sostenibile e certificato MSC per il pescato e ASC per l'allevato.

L'azienda, inoltre, che è focalizzata sul canale Retail, ha beneficiato delle tendenze nei consumi del periodo di emergenza sanitaria; con l'aumento dei pasti in famiglia si è registrato un maggior utilizzo prodotti

con ingredienti naturali quali i Fiori di Nasello e di Merluzzo e prodotti amati da bambini e ragazzi quali i Bastoncini e le Croccole. I consumatori hanno ricercato una maggiore varietà di offerta per evitare che il crescente consumo domestico dei pasti si trasformasse in piatti routinari, e questo ha portato a una maggior attenzione per le specie pregiate di pesce quali il Branzino, l'Orata e il Salmone, e che Findus offre garantendo l'assenza di antibiotici o il ricorso a mangimi ogm.

Un altro trend evidenziato dalla pandemia è stato lo sviluppo accelerato dell'e-commerce che molti consumatori preferiscono perché³¹:

- risparmiano il tempo delle code (63%);
- vi è una maggiore flessibilità oraria e di luogo (58%);
- non bisogna muoversi dalla propria abitazione (64%);
- vi è un risparmio complessivo maggiore (57%).

Lo sviluppo del canale ha portato con sé anche una radicale trasformazione nella composizione del paniere di prodotti confezionati di largo consumo. La crescente adesione all'online di nuove fasce di consumatori ha arricchito il carrello soprattutto di alimenti e bevande. La maggiore sorpresa è stata l'affermazione nel canale e-commerce dei freschi confezionati che guidano la classifica delle categorie acquistate online seguiti da alimenti freschi.

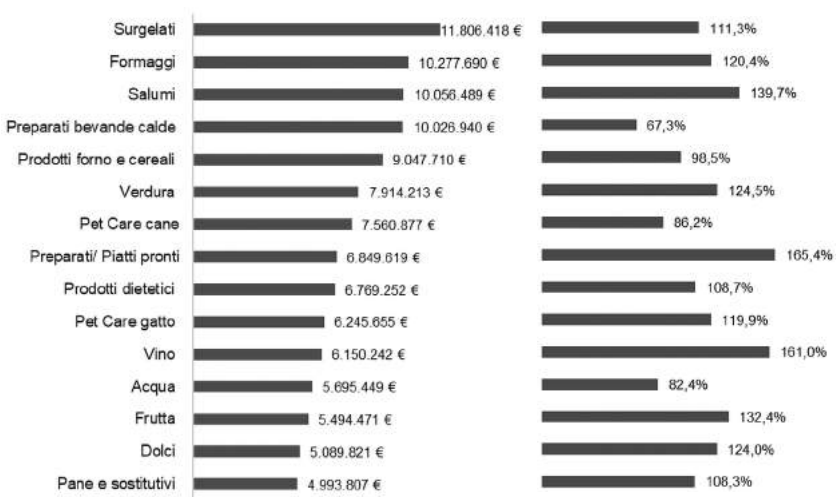


Fig. 10. Categorie dove si è sviluppata la vendita ecommerce (trimestre 2021 vs controfigra 2020, variazioni assolute e percentuali). Fonte: Rielaborazione IRI Liquid Data.

³¹ Survey condotta da Citynews in collaborazione con Comscore, 5114 risposte.

In questo contesto, Findus è diventata partner per la crescita del canale online attuando:

- iniziative di CSR come attività di consegna e di personalizzazione, basate sui temi di sostenibilità, italianità e salute;
- un piano ecommerce personalizzato, con l'obiettivo di approfondire le strategie di marketing, ispirando lo shopper attraverso contenuti di video ricette;
- attività di Test & Learn, Banner di visibilità, Click&Collect e Home Delivery, per influenzare maggiormente i propri clienti.

Findus è da sempre stato considerato un marchio televisivo, ma con lo sviluppo dell'online, le strategie di comunicazione si sono incentrate sempre più sull'obiettivo di renderlo un brand digitale. Per questa ragione gli investimenti in comunicazione hanno registrato un deciso incremento, e negli ultimi anni, l'azienda è entrata a far parte della top 5 dei gruppi Food per investimenti nei media. L'azienda investe infatti nella rete e sui canali social, con attività video e display, e puntando sul *programmatic buying* e sul *search engine marketing*.

Nonostante la dura situazione pandemica, Findus non si è lasciata scoraggiare e ha saputo cogliere in breve tempo i cambiamenti radicali dei consumi e delle tendenze che negli ultimi anni hanno toccato il nostro Paese. Il costante impegno dimostrato verso la propria comunità è stato riconosciuto e premiato dall'aumento dei consumi e dalla fiducia che i consumatori, di fronte alle incertezze economiche, hanno riposto nei prodotti Findus.

3.4. Le prospettive aziendali future

Il Covid-19, a livello aziendale, deve essere visto come un grande acceleratore di nuove opportunità di mercato, dove le strategie d'impresa, le condizioni operative e i modelli di business cambiano con enorme rapidità, portando a una nuova redditività.

Essere imprenditori durante questa situazione significa saper guardare oltre il presente, anticipare gli eventi, misurando costantemente l'efficienza di ogni singola area aziendale, valutando gli effetti che produrranno nel tempo e garantendo una pronta risoluzione a eventuali problematiche che potrebbero insorgere.

Per affrontare questo nuovo scenario di mercato è dunque necessario adeguare il proprio modello di fare impresa, individuando le

migliori strategie da adottare e sapendo governare gli imprevisti in ogni settore aziendale.

La pandemia ha fatto aprire gli occhi alle aziende, ai politici e ai cittadini che hanno assistito a una crisi globale e alle sue conseguenze drammatiche, sia sul piano economico che sociale. Per questo motivo è necessario anticipare i trend futuri, prevenendoli ed evitando l'insorgere di nuove crisi.

Alzando lo sguardo al futuro e pensando al post Covid-19, una tra le urgenze più grandi che si è andata affermando è la tutela del Pianeta e la conservazione delle sue risorse naturali. Il cambiamento climatico e l'impoverimento delle risorse, l'acqua in primis, mettono a rischio la sopravvivenza di tutte le specie naturali e mettono in discussione i modelli di vita e di consumo che abbiamo adottato negli ultimi decenni. Per questo motivo, lo sviluppo economico futuro deve essere improntato alla costruzione di un'economia più sostenibile, più rispettosa dell'ambiente e della salute delle persone, al fine di evitare l'insorgenza di una futura crisi ambientale.

L'impegno dei cittadini in questo scenario parte dalle scelte alimentari che sono guidate sempre più da valori come il territorio, la salute, la tradizione e l'ambiente. A testimoniare questo aspetto sono i dati raccolti durante la pandemia: il 52% degli italiani ha modificato le proprie consuetudini in fatto di cibo nell'ultimo anno, il 42% mangia in maniera più sana ed equilibrata rispetto a un anno fa e il 26% sta eliminando o riducendo il consumo di carne³². La sensibilità del consumatore al tema della sostenibilità ambientale, sociale ed economica si riflette anche nella composizione del carrello alimentare, nel quale si aggiungono sempre più marche e insegne attente alla tutela dell'ambiente, delle comunità e del territorio. Quello del *green* è dunque diventato un attributo fondamentale della value proposition di tanti brand.

In questo contesto, Findus, ha sviluppato una strategia che punta a un futuro in cui l'uomo possa prosperare insieme alla natura. Per farlo, pone la sostenibilità al centro del suo modo di operare:

- l'approvvigionamento avviene con massima cura e nel totale rispetto delle persone e dell'ambiente, dando precedenza a pesce e frutti di mare provenienti da pesca sostenibile e responsabile;
- tutte le ricette Findus vengono valutate tramite un apposito strumento di calcolo chiamato Nutrient Profiling Tool, il quale ha conferma-

³² Fonte: Rapporto Coop 2021, "Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani".

to che oltre l'80% della gamma rappresenta una scelta alimentare corretta; e ciò per spingere le famiglie a seguire un'alimentazione più equilibrata e ad adottare stili di vita sani;

- si impegna a ridurre l'impatto ambientale, gestendo al meglio le risorse idriche, energetiche e dei rifiuti.

L'impegno di Findus è orientato verso un reale cambiamento e per questo motivo sono stati stabiliti obiettivi chiari a livello di gruppo che, Nomad Foods, si impegna a raggiungere entro il 2025. Uno tra i primi è quello di utilizzare 100% materie prime ittiche certificate MSC o ASC (oggi si utilizza il 95%) e 100% verdure provenienti da pratiche agricole sostenibili, verificate secondo lo standard di sostenibilità FSA. Findus punta anche a produrre una gamma che sia 100% priva di esaltatori di sapidità, aromi e coloranti artificiali mettendo in risalto che l'80% dei suoi prodotti rappresentano una scelta alimentare sana. Entro il 2022 invece si impegnerà a rendere gli imballaggi completamente riciclabili. Tutte le scatole di cartone prodotte negli stabilimenti Findus utilizzano carta proveniente da foreste gestite in maniera sostenibile, e l'azienda si impegnerà a ridurre le emissioni di CO₂ anno dopo anno. Nel 2020 Nomad Foods ha infatti ridotto del 21% l'intensità delle emissioni di carbonio per tonnellata dei prodotti finiti. Per quanto riguarda l'inquinamento dei mari, Findus Italia ha installato il suo primo Seabin³³ a Portoferraio per aiutare a ripulire i mari dalla plastica e in collaborazione con Coop sostiene l'adozione di 10 Seabin lungo le coste italiane, dalla Liguria alla Puglia, per contribuire a raccogliere fino a 5.000 kg di rifiuti all'anno.

Un altro trend sul quale si è soffermata Findus è la crescente attenzione in merito al benessere, alla sicurezza e alla sostenibilità della fornitura di carni all'interno del settore e della catena alimentare. Per questo motivo l'azienda punterà ad avere sempre meno animali allevati in gabbia e, sottoscrivendo l'European Chicken Commitment³⁴, si impegnerà a lavorare con i fornitori per migliorare il benessere degli animali che utilizza per i suoi prodotti.

Altro importante tema che si è fatto strada negli ultimi anni è quello dell'utilizzo dell'olio di palma, collegato alla deforestazione delle

³³ Cesto di raccolta dei rifiuti che galleggia sull'acqua, capace di catturare oltre 500 kg di rifiuti all'anno e di veicolare al suo interno anche le microplastiche.

³⁴ Documento che contiene sei richieste che rappresentano i requisiti minimi che ogni politica aziendale deve avere per salvaguardare il benessere dei polli.

giungle, con un conseguente impatto negativo sulla vita delle specie autoctone. In risposta a questo problema Findus punta a far certificare, entro il 2025, il 100% del suo olio di palma, secondo lo standard RSPO.

Con l'arrivo del Covid-19 i consumatori, sempre più attenti alla salute e consapevoli dell'impatto ambientale della produzione di carni e derivanti, hanno aumentato la richiesta di fonti di proteine alternative; così Findus, con il lancio della linea Green Cuisine, è riuscita a ottenere molti feedback positivi e a raggiungere quasi il 20% della quota di mercato nell'ultimo trimestre del 2020, contribuendo negli ultimi mesi a oltre il 50% della crescita della categoria in Italia. L'obiettivo di questa gamma è di raggiungere entro il 2025 un fatturato di oltre 200 milioni in tutti i Paesi in cui è presente.

Ultimo grande passo che Nomad Foods ha compiuto per salvaguardare il Pianeta è stato quello di aderire alla campagna promossa dalle Nazioni Unite "Race to Zero" per accelerare il percorso aziendale verso obiettivi di neutralità carbonica. Inoltre, il gruppo, ha sottoscritto la campagna "Business Ambition for 1.5 °C" sostenendo l'intento ambizioso dell'Accordo di Parigi sul clima di mantenere il riscaldamento globale a 1.5 °C.

4. Conclusioni

L'analisi mette in luce come un evento mondiale sia stato in grado di modificare radicalmente le abitudini e il modo di agire delle persone e delle imprese.

Abbiamo compreso come le aziende abbiano modificato la propria value proposition a fronte di restrizioni e cambiamenti sociali messi in atto per contenere il contagio. I punti d'azione principali sono stati: lo studio del comportamento dei consumatori in tempo reale, la ricerca di nuovi modi per essere vicini alla propria comunità, l'analisi e il metodo per intercettare i nuovi trend del momento e la rielaborazione delle proprie strategie in un'ottica di salvaguardia ambientale e sociale.

Dallo studio del caso è stato possibile evidenziare come Findus abbia saputo cogliere tutti questi punti e metterli in atto. Se da un lato la paura del fallimento fosse costante, dall'altro l'azienda, leader del mercato del surgelato, si è rimboccata le maniche e ha modificato il suo modo di fare business, adattandosi alle esigenze del momento. La più imminente è stata quella dell'importanza assegnata al sempre più attuale trend della sostenibilità che è alla base, ormai, di quasi tutte le policy aziendali. Molte realtà imprenditoriali si sono aperte alla sostenibilità ambientale

sviluppando piani di marketing orientati alla cura del nostro Pianeta e Findus è stata una delle prime. Le iniziative attuate hanno riscontrato subito un forte successo tra i consumatori, e gli importanti riconoscimenti ottenuti hanno dato avvio a una serie di progetti futuri legati al miglioramento di vita dei dipendenti, della comunità e dell'ambiente. Findus, in questo modo, vuole essere il motore propulsore del cambiamento, offrendo al cliente la possibilità di sviluppare più consapevolezza di quello che consuma, abbracciando scelte sostenibili e responsabili.

Bibliografia

- ASI, SWG (2021), "In & out – lo sport dentro e fuori l'ordinamento sportivo", marzo.
- BIP Group (2020), "Covid-19: an overview of customer lifestyle changes and the arising of new trends".
- Citynews, Comscore (2021), "La spesa alimentare nel post-Covid: come cambia il drive to store – dall'e-commerce al total commerce", luglio.
- Harvard Business Review (2020), "Post-Covid 19: l'identikit del nuovo consumatore", agosto.
- IIAS (2020), "I consumi dei prodotti surgelati", *Rapporto 2020*.
- IRI (2021), "Prime 15 macrocategorie LCC per crescita dei ricavi".
- Ismea (2021), "Il bilancio di un anno di Covid", febbraio.
- Istat (2020), "Rapporto Annuale 2020. La situazione del Paese", luglio, Roma.
- Findomestic (2020), "I mercati dei beni durevoli e le nuove tendenze di consumo", Firenze.
- KOTLER P. (2005), *Marketing Management*, Pearson, Milano.
- LANZA A. (2021), "Le dinamiche della domanda", settembre, Milano.
- MATTIACCI A., PASTORE A. (2013), *Marketing. Il Management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- MATTIACCI A., PASTORE A. (2021), *Marketing. Il Management orientato al mercato*, seconda edizione, Hoepli, Milano.
- Nielsen (2020), "Coronavirus: la spesa nella GDO rispecchia le nuove abitudini domestiche", marzo.
- Rapporto Coldiretti/Censis (2021), "Le abitudini alimentari nel post pandemia", novembre.
- Rapporto Coop (2021), "Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani", Roma.
- Surgelati Magazine (2020), "Surgelati e MDD: un binomio che funziona", *Surgelati Magazine*, dicembre, 22-23.
- The European House Ambrosetti (2021), "Scenari e sfide per il settore agro-alimentare".
- UNAS (2020), "Il prodotto surgelato nella dieta degli italiani", Piacenza.

La Customer Experience nell'Industry assicurativa. Il cliente al centro

Giulia Quarra

*A Gloria,
mio porto sicuro
in una vita in piena tempesta*

Premessa

In un numero crescente di mercati, la sequenza delle scelte manageriali è basata sul raggiungimento di risultati che consentano la creazione di esperienze memorabili per i consumatori, degne di essere condivise. Fornire un'esperienza soddisfacente attraverso il punto vendita, le property digitali, il servizio clienti può dare l'impressione al cliente che tutto si trovi all'interno di un unico sistema coordinato e coerente, pensato per fornire una prestazione di valore e una customer experience (CX) d'eccellenza. La CX non si esaurisce nella sola performance della product offering, ma viene arricchita da ogni possibile interazione con tutto ciò che si colloca a monte, e a valle della prestazione stessa. La CX è quindi una nuova prospettiva, nella quale il compratore diventa protagonista, tanto dello scambio economico, quanto della relazione tra le parti: è informato sull'offerta commerciale, ha il potere di selezionare tra più opzioni comparabili e a prezzi differenti, può concludere la transazione sia attraverso canali offline che online. Il consumatore si muove dentro una dimensione dinamica e informata, in cui la soddisfazione matura all'interno di un circuito di esperienza aumentata rispetto alla sola offerta.

Da un lato, c'è il consumatore e il cambiamento dei suoi processi di scelta, che deriva dalla maturazione dei mercati e dalla crescita del benessere diffuso, dall'altro ci sono le imprese, chiamate a una costante

sofisticazione delle relazioni di mercato, lavorando in modo concettualmente complesso, sia sulla product offering che sulla gestione di mercato. Si tratta di due pulsioni che trovano la loro sintesi in un concetto forte e che si è affermato come protagonista del management di mercato contemporaneo: *l'Experience*.

Nell'industria assicurativa, la trasformazione della Customer Experience è iniziata nel primo decennio di questo secolo, attraverso lo sviluppo dei primi canali distributivi diretti online gestiti direttamente dalle compagnie di assicurazione. Con la nascita dei motori di ricerca comparativi dei prodotti assicurativi, la Customer Experience cambia ancora; i clienti sono meno fedeli di un tempo e migrano periodicamente da una compagnia all'altra alla ricerca delle condizioni assicurative migliori. Cambia anche l'atteggiamento del cliente che, sempre più consapevolmente, cerca di comprendere la differenziazione tra le diverse condizioni offerte e tra più prodotti, alla ricerca di quello sempre più customizzato sulle proprie esigenze. Questa nuova dimensione vede sempre di più il cliente al centro; per contro le compagnie sono sempre più in cerca di una massimizzazione dell'esperienza del proprio cliente e del valore che egli trae dalla relazione con la compagnia, in modo da assicurarsi una fidelizzazione basata sull'esperienza e soddisfazione dal servizio, non focalizzandosi più solamente sul prezzo. Siamo quindi in un'era in cui il cliente del prodotto assicurativo ha iniziato a sperimentare un'esperienza diversa, basata su una modalità di relazione con la compagnia e su comportamenti di acquisto totalmente differenti da quelli passati.

1. Overview di Groupama Assicurazioni S.p.A.

1.1. La storia – Focus: I principali numeri delle assicurazioni in Italia

In Italia operano 96 imprese di assicurazione nazionali e 3 rappresentanze di imprese extra SEE. Sono autorizzati circa 243.000 intermediari di assicurazione tra agenti e broker. Gli investimenti delle imprese di assicurazione, esclusi gli attivi per contratti index e unit linked, ammontano a 815 miliardi di euro. La raccolta vita avviene per il 59% tramite sportelli bancari e postali, il 25% tramite agenzie e il 14% tramite promotori. La raccolta danni avviene per il 77% tramite agenzie, il 10% tramite broker, il 6% tramite sportelli bancari, postali e promotori e il 7% tramite vendita

diretta. Il 47% riguarda polizze auto, il 19% assicurazioni su immobili, il 18% sulla salute e il 10% per copertura della r.c. generale.

L'Italia è il 7° paese OCSE per rilevanza del settore vita rispetto al PIL, ma solo il 24° per i premi danni. In percentuale del PIL, i premi sono il 6,1% per i rami vita e il 2% per i rami danni.

Le imprese di assicurazione hanno pagato agli assicurati 76 miliardi di euro per capitali, rendite e riscatti nei rami vita e 18 miliardi a fronte di sinistri nei rami danni.

Per le autovetture, il premio medio ammonta a 397 euro. Sono assicurati 32,1 milioni di veicoli, rispetto ai quali si registrano 1,4 milioni di sinistri per un costo medio di 4.696 euro. Il 23% delle polizze r.c. auto stipulate prevede una scatola nera, l'effetto di ridurre il premio pagato dall'assicurato. I sistemi telematici installati sul veicolo consentono di registrare chilometri percorsi e stili di guida.

1.2. La storia di Groupama

Groupama Assicurazioni nasce in Francia all'inizio del secolo scorso come mutua agricola. Lo sviluppo di Groupama testimonia la sua capacità di adattamento. Oggi la Compagnia opera in Francia con due marchi: Groupama e Gan, e svolge le proprie attività in ogni settore per quanto riguarda servizi assicurativi, finanziari e bancari. Groupama è presente in nove paesi del mondo, con una forte presenza in Europa, considerata il mercato naturale della compagnia.

Groupama Assicurazioni in Italia è la prima filiale estera di Groupama con 800 dipendenti in tutta Italia, 1000 agenti e 1,2 miliardi di euro di fatturato. Nel 1906 nasce la Phénix, piccola compagnia francese di assicurazioni sulla vita, si stabilisce in Italia, prima a Genova e poi a Roma. Nel 1968 La Compagnie du Soleil Accidents estende le proprie attività all'Italia e inizia a esercitare nei rami auto, infortuni, responsabilità civile, furti, grandine e riassicurazione nei rami danni, al fianco delle Compagnie Le Phénix e du Phénix. Nel 1993, con la nascita dei gruppi nazionali Gan e AGF in Francia, Gan diventa unico azionista di Phénix-Soleil, che diventa Gan Assicurazioni. Nascono così Gan Italia S.p.A. e Gan ItaliaVita S.p.A.

Nel 1998 con le privatizzazioni in Francia del Gruppo di Stato Gan, Gan Italia S.p.A. e Gan ItaliaVita S.p.A. sono entrate a far parte di Groupama, un gruppo assicurativo e bancario di dimensione internazionale, leader in Francia del settore mutualistico.

1.3. Mission e Valori

Groupama è un Gruppo internazionale assicurativo e finanziario tra i più solidi e affermati, che coniuga le sue tradizioni mutualistiche con una strategia da leader europeo. In Francia, Groupama dispiega le proprie attività nei servizi assicurativi, finanziari e bancari e si rivolge a tutte le categorie di Clienti. In tutte le fasi della sua crescita, il Gruppo ha perseguito l'obiettivo dell'impegno sociale, ritenuto un vero e proprio investimento a cui è tenuto il mondo dell'impresa, nella convinzione che la competitività debba accompagnarsi non solo alla sensibilità etica, ma anche al coinvolgimento sociale e al rispetto dell'ambiente. L'etica professionale di Groupama, costruita lungo tutta la storia del Gruppo, ne costituisce il patrimonio. Essa si basa sui seguenti valori e principi d'azione:

- *Prossimità*: è l'impegno verso i clienti e la volontà di rispondere tempestivamente ai loro fabbisogni. La prossimità è anche la partecipazione a progetti trasversali, la condivisione delle informazioni, della conoscenza e delle migliori pratiche individuali e collettive.
- *Impegno*: il Gruppo guarda risolutamente verso l'avvenire, coltivando il proprio spirito pionieristico; è quello che si intende con la parola "creatori", ossia l'essere precursori e innovativi, impegnati nell'evoluzione delle attività imprenditoriali, nella società civile, agendo in qualità di datore di lavoro responsabile. Il Gruppo Groupama incoraggia l'impegno dei collaboratori e accompagna lo sviluppo delle loro competenze. Ciò si traduce in comportamenti responsabili e attivi a ogni livello dell'Organizzazione, sia sul piano individuale nel rispetto delle regole, delle norme, delle procedure e della professionalità di ciascun interlocutore, sia collettivamente nell'agire quotidiano, nel comunicare con trasparenza e nell'assumere decisioni condivise.
- *Performance*: leader nelle sue linee di attività imprenditoriale in Francia, il Gruppo Groupama si mobilita sui propri obiettivi per sviluppare la sua efficacia operativa, al servizio della soddisfazione dei suoi associati e dei clienti che sono al centro del suo programma strategico. Lo stesso principio di azione è recepito e attuato nell'ambito della Filiale italiana.
- *Solidarietà*: consiste nell'esercitare le attività nel rispetto dell'interesse collettivo degli interlocutori, interni ed esterni, loro comunità di riferimento, nonché nel sostenere azioni collettive coerenti e coordinate destinate a promuovere l'immagine e gli interessi del Gruppo.

In uno scenario sempre più complesso come quello attuale, l'impresa deve ripensare il proprio ruolo all'interno del sistema socioeconomico in cui opera.

Deve tener conto del futuro della collettività proteggendo le persone e l'ambiente in cui vivono. La responsabilità sociale è una scelta strategica che va attuata, tenendo conto degli aspetti economici, sociali e ambientali. La prima cura Groupama Assicurazioni la dedica all'ambiente, perché è un gesto dovuto di rispetto per le generazioni future, realizzando acquisti e consumi eco-responsabili, incoraggiando comportamenti ecologici, con particolare attenzione al risparmio energetico, idrico e al recupero differenziato dei materiali. L'impegno per la tutela dell'ambiente e delle comunità in cui Groupama opera si traduce in diverse attività:

- da diversi anni il Gruppo è Corporate Golden Donor del Fai, con lo scopo di salvaguardare e promuovere l'immenso patrimonio culturale e paesaggistico italiano;
- dal 2021 Groupama è partner di Legambiente per promuovere il "Premio Innovazione Amica dell'Ambiente", un'iniziativa di carattere nazionale, finalizzata a dar voce e a valorizzare le migliori idee innovative di start-up e di giovani imprenditori italiani, in ambito ambientale.

La Fondation Groupama pur la santé rappresenta il più forte esempio dell'impegno dalla casa madre per la cura della salute e la lotta alle malattie rare. Dalla sua creazione, nel 2000, la fondazione ha finanziato 130 progetti con diversi obiettivi: sviluppare l'informazione sulle malattie rare, sostenere le associazioni di pazienti e promuovere la ricerca. La visione di Groupama è una vision responsabile della finanza. In Groupama Assicurazioni, nasce il desiderio di ricoprire un ruolo attivo nell'investimento responsabile. L'obiettivo è quello di contribuire positivamente nelle comunità in cui il Gruppo opera, attraverso progetti volti a migliorare la vita delle persone che ne fanno parte, consapevoli del fatto che l'inclusione dei criteri ambientali, sociali e di buon governo nelle sue decisioni d'investimento possa rappresentare, nel medio lungo periodo, un driver per l'ottenimento di rendimenti superiori a quelli di mercato.

Il Gruppo si impegna nello sviluppo di un role model virtuoso per le persone con disabilità, valorizzandole e assicurando loro una reale parità di trattamento. Grazie a questo la Compagnia è certificata "Top

Employer Italia” dal 2013, dimostrando di essere tra le realtà italiane più performanti e attrattive nel settore HR. Groupama è tra le aziende firmatarie del manifesto di Valore D, la prima associazione di imprese in Italia che da oltre dieci anni si impegna per l’equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese. Sostiene inoltre politiche concrete di sensibilizzazione sui temi di Diversity e Inclusion in azienda, supportando iniziative come il Dive in Festival, che dal 2015 mira a promuovere le migliori prassi in materia di Diversità e Inclusione, per accelerare il processo di cambiamento nelle aziende del settore assicurativo.

La capacità di sviluppo della Compagnia, le sinergie internazionali e la professionalità della rete consente di proporre soluzioni innovative per la tutela delle persone, dei beni, del patrimonio e delle attività professionali, per soddisfare le esigenze più evolute e complesse con un’offerta che copre tutte le aree di bisogno della persona: la casa, l’auto, la salute, il risparmio, la protezione, la previdenza e il lavoro, puntando sempre di più alla vicinanza al cliente e all’innovazione.

1.4. Il portafoglio prodotti

Auto, Casa, Salute, Risparmio, Protezione, Previdenza e Lavoro: Groupama Assicurazioni propone un’offerta in continua evoluzione in tutte le principali aree di bisogno. La Compagnia ha messo a punto un’ampia gamma di prodotti assicurativi rivolti sia ai privati che alle aziende, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese, per andare incontro alle esigenze di tutti i suoi clienti con soluzioni flessibili, modulabili e personalizzabili. In particolare, per le piccole e media imprese è nato “Benessere Impresa”, un prodotto pensato per proteggere la salute dei propri dipendenti in caso di infortunio e malattia: un vero e proprio sistema di Welfare Aziendale, che offre servizi di valore per tutti i dipendenti e un’elevata flessibilità, per personalizzare al massimo la copertura assicurativa. Sempre rivolto alle PMI è “Dinamica Plus Impresa 360”, un piano assicurativo multirischio che, con un unico contratto, risponde ai concreti bisogni di protezione delle Piccole e Medie Imprese, fornendo anche un servizio consulenza a tutto tondo per l’analisi e la prevenzione dei rischi, la protezione del patrimonio e dei mezzi di produzione, la gestione di emergenza e il ripristino dei beni aziendali, in caso di sinistro, per il riavvio dell’attività di impresa. Sempre per le aziende è stato pensato “DinamicaPlus Impresa”, un prodotto unico che contiene tante

garanzie diverse e specifiche, come ad esempio incendio, furto, copertura elettronica, rottura lastre, responsabilità civile verso terzi, tutela legale, assistenza 24h, selezionabili per costruire la copertura assicurativa più idonea a ogni tipo di attività. Sempre per proteggere le aziende dal rischio informatico, Groupama ha messo a punto la garanzia "Cyber Risk", una polizza completa e flessibile, che si adatta a ogni impresa; una sola copertura che offre un servizio a supporto e di assistenza di altissima qualità, oltre al risarcimento delle spese sostenute in caso di eventi accidentali o di azioni dolose al sistema informatico.

Per i privati Groupama ha creato "Dimensione Multivalvole Futuro Sostenibile", un prodotto flessibile che permette di investire in titoli di aziende che dimostrano di applicare le migliori pratiche ambientali, sociali e di governance, combinando sicurezza e rendimento; è un'assicurazione a premio unico con possibilità di versamenti aggiuntivi, che punta a cogliere le opportunità di crescita dei mercati, e allo stesso tempo, proteggere il capitale. In ambito salute, rivolte ai privati sono le coperture "Pluriattiva Infortuni" e "Mente Serena": la prima per proteggere l'intera famiglia dalle spiacevoli conseguenze di un infortunio; la seconda per assicurare un futuro sereno ai propri familiari in caso di una prematura scomparsa.

Per tutelare gli ambiti della vita personale e professionale di ogni persona, Groupama ha ideato "Tutela Legale": una polizza che dà accesso, in caso di controversie, a un network qualificato di professionisti per difendere i propri diritti, garantendo la copertura delle spese legali. Per proteggere invece la propria casa è nata "Casa senza Confini": un prodotto assicurativo che può coprire diversi rischi, come i danni all'abitazione e ai beni in essa contenuta, ad esempio in caso di furto, incendio, scoppio, o calamità naturali.

2. Lo scenario competitivo italiano analizzato attraverso i grandi Player di Mercato

Generali è uno dei maggiori player globali del settore assicurativo e dell'asset management. Nato nel 1831, è presente in 50 Paesi con una raccolta premi complessiva superiore a 69 miliardi di euro nel 2019. Con circa 72 mila dipendenti nel mondo e 61 milioni di clienti, il Gruppo vanta una posizione di leadership in Europa e una presenza sempre più significativa in Asia e America Latina. L'impegno per la sostenibilità è uno degli enabler della sua strategia, ispirata all'ambizione

di essere Lifetime Partner per i clienti, offrendo soluzioni innovative e personalizzate grazie a una rete distributiva molto forte. Generali è una delle maggiori realtà mondiali dell'industria assicurativa, un settore strategico e di grande rilevanza per la crescita, lo sviluppo e il welfare delle società moderne. La forte vocazione internazionale è una caratteristica che lo contraddistingue dalle origini e rappresenta uno dei suoi maggiori punti di forza.

Allianz, fondata nel 1980 e quotata per la prima volta alla borsa di Berlino nel 1895, è fra i maggiori fornitori di servizi finanziari al mondo, leader nell'offerta di prodotti e servizi assicurativi, bancari e di asset management. Allianz Italia è uno dei principali assicuratori italiani che fa parte del gruppo Allianz SE, tra i leader mondiali nel settore assicurativo e nell'asset management, con oltre 150 mila dipendenti al servizio di più di 120 milioni di clienti in oltre 70 paesi. In Italia, secondo mercato assicurativo per il Gruppo dopo la Germania, Allianz Italia opera con oltre 4.700 dipendenti al servizio di più di 8 milioni di clienti, attraverso una rete distributiva multicanale composta da oltre 25 mila tra Agenti, Collaboratori sul territorio e Financial Advisor, importanti accordi di bancassurance, e la compagnia diretta Allianz Direct S.p.A. Forza competitiva, crescita sostenibile e riduzione della complessità sono tra i più importanti fattori per la crescita della Compagnia e del suo Gruppo, nonché valori base per un corretto approccio di gestione.

UnipolSai Assicurazioni S.p.A. è la compagnia assicurativa del Gruppo Unipol, leader in Italia nei rami Danni, e in particolare, nell'R.C. Auto. Attiva anche nei rami Vita, UnipolSai occupa una posizione di preminenza nella graduatoria nazionale dei gruppi assicurativi per raccolta diretta pari a circa 12,2 miliardi di euro, di cui 7,9 nei Danni e 4,3 nel Vita. Opera attraverso la più grande rete agenziale d'Italia, forte di 2.532 agenzie assicurative e 5.401 subagenzie distribuite sul territorio nazionale. È attiva nell'assicurazione diretta attraverso Linear Assicurazioni, nella tutela della salute con la compagnia specializzata UniSalute. Nel perimetro di UnipolSai sono comprese anche società di servizi dedicate specificatamente all'assistenza, alla riparazione di autovetture e alla gestione delle "scatole nere" per i rami Auto e Non-Auto. UnipolSai presidia altresì il canale della bancassurance, attraverso Arca Vita e Arca Assicurazioni che distribuiscono polizze Vita e Danni tramite i gruppi Banca Popolare dell'Emilia Romagna e Banca Popolare di Sondrio. Negli ultimi anni Unipol Gruppo ha rafforzato la propria brand awareness presso la comunità

economico-finanziaria attraverso lo sviluppo della sua presenza sui nuovi Media, in un'ottica di integrazione strategica fra tutti i canali di comunicazione corporate. Responsabili del miglioramento della qualità della vita dei loro clienti, proponendo soluzioni per la tutela, il supporto e la realizzazione dei loro progetti. Si impegna a operare con semplicità, efficacia e trasparenza organizzativa e operativa, per essere vicino alle esigenze degli stakeholder.

2.1. Il posizionamento del brand Groupama Assicurazioni S.p.A.

Groupama promuove politiche aziendali finalizzate a un modello di impresa che tiene conto non solo della ricchezza, ma anche della coesione sociale e della tutela delle risorse, integrando nella propria strategia di crescita e nella gestione quotidiana le responsabilità ambientale e sociale. Per questi motivi, ogni anno Groupama Assicurazioni promuove progetti di sviluppo sostenibile impegnandosi a diffondere una cultura socialmente responsabile; la CSR è un impegno che coinvolge tutti: dai dipendenti agli agenti, dai fornitori ai clienti, che ne sono i primi beneficiari. La prima cura Groupama la dedica all'ambiente, perché è un gesto dovuto di rispetto per le generazioni future: dal 2007 l'azienda effettua acquisti e consumi eco-responsabili e incoraggia comportamenti ecologici, con particolare attenzione al risparmio energetico, idrico e al recupero differenziato dei materiali. L'azienda da sempre è impegnata nell'assicurare ai propri dipendenti un ambiente di lavoro più inclusivo e un modello di business innovativo. Groupama porta avanti politiche virtuose di responsabilità sociale d'impresa per creare un ambiente omnicomprensivo, in grado di valorizzare competenze e abilità senza distinzione di genere, razza o disabilità e capace di promuovere diversità e inclusione per favorire il cambiamento nel settore assicurativo. Dal 2015 Groupama è una delle aziende in Italia ad aver ottenuto la certificazione "Top Employer", il prestigioso riconoscimento che viene attribuito alle imprese che si contraddistinguono per la qualità di vita in azienda e l'attenzione complessiva rivolta alle risorse umane. Molto forte e radicato è l'orientamento tecnologico data driven della Compagnia, che grazie a una partnership con IBM, ha potuto sviluppare algoritmi avanzati ed efficaci e mettere a punto un ecosistema di soluzioni digitali per semplificare e ottimizzare il lavoro della propria rete agenziale e per migliorare l'interazione con i suoi clienti. Questi fattori, uniti all'approccio customer centric dell'azienda

e all'evoluzione dei processi interni di robotizzazione hanno reso di fatto Groupama Assicurazioni una tra le Compagnie più avanzate del settore assicurativo in Italia.

La protezione è al centro della nuova campagna ADV di Groupama Assicurazioni, ispirata alla solidità e affidabilità del Gruppo e alla vicinanza della sua rete distributiva composta da oltre 1000 Agenti presenti su tutto il territorio nazionale. La campagna vuole sottolineare come Groupama vuole essere vicino alle persone, per proteggerle sempre grazie a soluzioni innovative e personalizzabili in grado di offrire una protezione completa e promozioni su misura per i clienti.

3. Le dimensioni della CX

La Customer Experience è la somma delle esperienze, emozioni e ricordi che un cliente ha maturato e continua a maturare nella sua interazione con l'azienda in tutte le fasi del customer journey. È il risultato di come il cliente percepisce la sua interazione complessiva con l'azienda. La Customer Experience prende forma nel tempo attraverso interazioni di natura cognitiva, emotiva, sociale e sensoriale che si manifestano tramite tutti i punti di contatto con la product offering, nella fase che va dal pre al post acquisto. Nelle imprese oggi è molto popolare poiché aiuta a risolvere alcuni nodi della competizione di mercato e sperimentare formulazioni di offerta che, sebbene indifferenziate nel prodotto, possono essere rese uniche grazie ai vari touchpoint. La progettazione di ogni esperienza deve mirare a generare qualcosa di straordinario ed è fortemente influenzata da diverse componenti: dalle caratteristiche soggettive del cliente cui ci si rivolge, dai fattori contestuali soggettivamente percepiti e dalle componenti fisiche e/o digitali dell'esperienza progettate e create dall'impresa, infine dagli elementi di interazione umana, come per esempio la qualità del servizio. Fra gli approcci di marketing esperienziale, il più autorevole è quello elaborato da Bernd Schmitt, secondo il quale è necessario definire il sistema d'offerta di un'impresa a partire dall'esperienza del cliente. La customer experience può essere costruita sulla base di cinque dimensioni o moduli sensoriali: *sense* attraverso esperienze legate alla percezione sensoriale, *feel* grazie a esperienze che suscitano emozioni e sentimenti, *think* con esperienze che coinvolgono i processi cognitivi di apprendimento, *act* attraverso esperienze che spronano il cliente ad agire, e infine *relate*, legato a esperienze derivanti da relazioni sociali. Secondo diverse teorie, è possibile scomporre la

customer experience in quattro elementi fondamentali che ne determinano il valore: la *value expectation*, le aspettative del consumatore che derivano di desideri e bisogni individuali, dalle esperienze di consumo precedenti, dal background sociale e culturale. La value proposition, che rappresenta l'unicità dell'offerta di prodotto in termini di marketing mix e di immagine di prodotto; la *value perception*, ossia la percezione e la conseguente valutazione che l'utente finale fa in merito ai benefici e ai costi derivanti dalla relazione con l'azienda, rispetto alle alternative fornite dalla concorrenza; la *value realization*, infine che quantifica il valore generato dalla relazione tra l'azienda e il cliente in termini di market share. Dal punto di vista metodologico le aziende adottano un nuovo approccio per gestire la relazione con la clientela, definito Customer Experience Management (CEM), basato sull'analisi e la valutazione dell'esperienza dei clienti di un'azienda tutta l'attività del CEM si basa su diversi strumenti che consentono di monitorare la customer experience attraverso tutti i canali disponibili e di gestirla, agendo direttamente sui moduli esperienziali citati precedentemente, al fine di migliorare l'esperienza del cliente e la percezione che esso ha dell'azienda.

3.1. I touchpoint della Customer Experience

I touchpoint, nella prospettiva della customer experience, rappresentano i sin goli tasselli che compongono l'articolato mosaico del processo di relazione fra la persona scelta come riferimento e la product offering. Sono un punto fondamentale, in quanto è proprio nell'interazione con essi che l'individuo acquisisce consapevolezza della value proposition complessiva. L'esperienza è il risultato di un processo dinamico che si forma attraverso le reazioni dei clienti ai diversi stimoli. I touchpoint possono essere sia online che offline e possono integrarsi e susseguirsi nelle diverse fasi della customer journey. Vengono identificati quattro tipologie principali di touchpoint, la cui rilevanza nel processo di acquisto può variare in base al prodotto o servizio, al cliente, o alla fase di customer journey. I touchpoint *Owned* vengono progettati, gestiti e controllati dall'impresa, i *Partner Owned* vengono gestiti dai partner dell'impresa, come i distributori. I *Customer Owned* sono interamente gestiti e controllati dal cliente, come le community nei social network, e possono essere Sociali o Esterni, derivanti cioè dall'ambiente competitivo, dai network sociali o dalle fonti di informazione disponibili, a seconda del grado di interazione con il consumatore.

I touchpoint si distinguono inoltre per tipologia di interazione. Gli “Statici” non prevedono interazione con i clienti (ed esempio le newsletter). Gli “Interattivi”, come le chat online e le app, creano un’interazione proattiva tra l’azienda e il consumatore. Gli “Umani” creano forme di interazione “uomo-uomo”, per esempio con il personale di uno store. I touchpoint includono vari momenti di contatto sia online che offline in tutte le fasi del ciclo di vita del cliente: Consapevolezza, Considerazione, Acquisto, Servizio e Fedeltà, così come alcuni aspetti di Customer Relationship Management, ovvero di gestione delle relazioni con i clienti. Per creare una mappa dei touchpoint, il primo passo da compiere è quello di identificare i punti di contatto all’interno del Customer Journey, in maniera tale da saper gestire al meglio le aspettative dei clienti, e di conseguenza offrire un’esperienza ottimale. Essendo molteplici le variabili che influiscono sulla relazione tra clienti e impresa, il lavoro di mappatura dei touchpoint nei differenti Customer Journey è un lavoro complesso e bisogna applicare delle fasi di analisi standardizzate. Per costruire un customer journey ottimale bisogna prima di tutto creare un flowchart relativo alle 5 fasi del Customer Journey: Consapevolezza, Considerazione, Acquisto, Servizio e Fedeltà. Di seguito per identificare gli obiettivi e le emozioni percepite dai consumatori bisogna rilevare i touchpoint presenti all’interno della journey, di conseguenza si identificano i **Pain Point** principali, ovvero i momenti più critici, che possono creare maggiore disturbo al consumatore, e individuare i momenti di verità, cioè i punti cruciali del Customer Journey in cui si identifica la possibilità di continuare o interrompere la relazione con l’impresa. Il customer journey odierno dovrebbe configurarsi come un viaggio multitouch e multicanale, sempre più complesso e personalizzato, continuamente sfidante per i marketer. Abbandona progressivamente quella dimensione della transazione risolta a livello di singolo canale e si articola in un contesto che, abilitato da nuove tecnologie, permette di integrare e di aumentare le possibilità offerte dai singoli touchpoint.

L’elevato grado di interazione sul quale si fonda il costruito, rende l’esperienza non interamente programmabile dall’impresa. Il marketer può analizzare e monitorare cosa avviene, ma deve anche progettare e, per quanto possibile, governare l’efficienza. Per tale ragione bisogna definire delle vere e proprie “mappe” del customer journey, per conoscere gli stimoli e i fattori contestuali e, di conseguenza, profilare attraverso le personas i potenziali clienti.

3.2. I touchpoint di Groupama Assicurazioni S.p.A.

Attraverso una metodologia *Cliente Centrica* sono stati analizzati i clienti Groupama, mappando la loro attuale esperienza e definendo l'esperienza futura. Sono stati prima di tutto realizzate delle Personas, le quali costituiscono degli identikit dei clienti ideali, un profilo che ne consente l'individuazione e che ne rappresenta bisogni, interessi, aspirazioni e comportamenti, da considerare come centrali nella progettazione della CX. L'analisi dei dati di Groupama, ha consentito di definire tre Personas rappresentative del portafoglio clienti Groupama, in modo da rilevare le maggiori criticità e necessità durante l'esperienza.



Fig. 1. Analisi target. Fonte: elaborazione interna.

3.3. Identificazione Opportunità Targets Canali e touchpoint

L'integrazione omnicanale delle diverse app e dei nuovi canali assicura un'esperienza ad alta qualità con un ottimo coordinamento tra i canali diretti e la rete agenziale. L'opportunità di estendere a nuovi canali, come WhatsApp e l'integrazione a nuove modalità di interazione, come le chat e le note vocali, velocizzano il processo di trasmissione dell'informazione e avvicinano anche il cliente all'azienda.

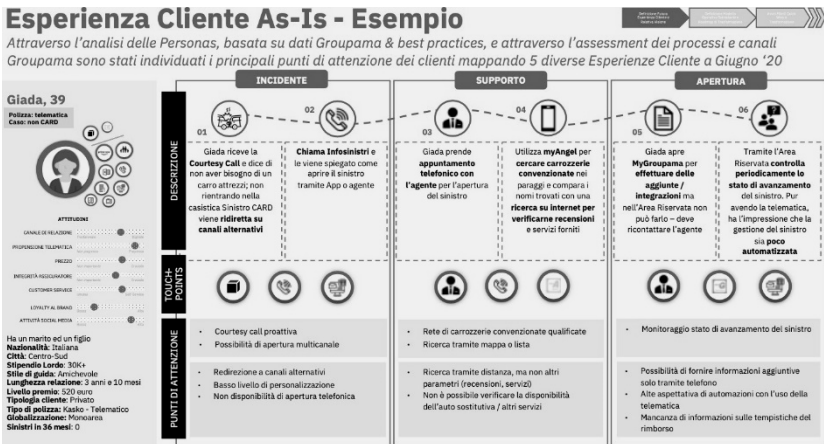


Fig. 2. Customer Experience As-Is. Fonte: elaborazione interna.

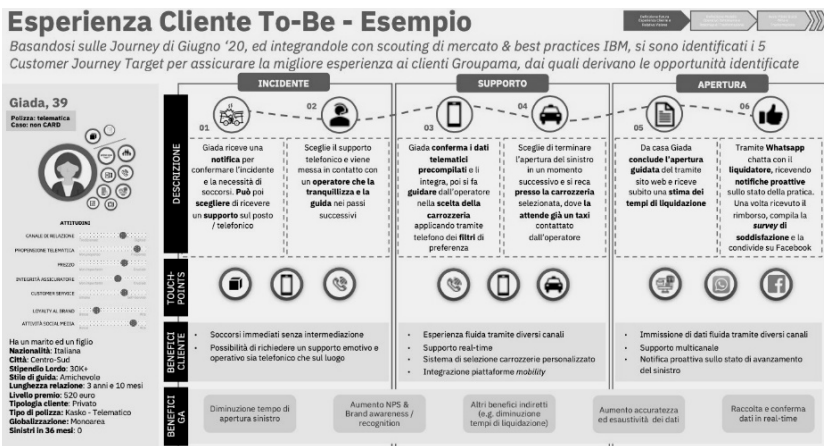


Fig. 3. Customer Experience To-Be. Fonte: elaborazione interna.

4. La Customer Experience nel settore assicurativo e i principali trend

Nonostante l'impatto della pandemia dovuta al Covid-19 sull'economia globale, il settore assicurativo è tra quelli che hanno investito maggiormente in tecnologie di ottimizzazione di processi aziendali. IDC Research stima che la spesa IT in questo segmento aumenterà a un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 6% a livello globale fino al 2024, raggiungendo una dimensione di mercato di 135 miliardi di dollari.

Le tecnologie che guideranno questa crescita sono legate all'ottimizzazione e alla centralità del cliente. Tra le motivazioni di spesa IT nel settore assicurativo, la customer experience raggiungerà una quota di mercato del 37% entro il 2024. Inoltre, fornire un'esperienza eccellente e personalizzata ai nuovi clienti digitali sarà un must per le aziende assicurative, al fine di conquistare fedeltà e stabilire relazione di lungo termine. Engagement omnicanale e assicurazioni senza disguidi sono priorità strategiche legate alla Customer Experience che descrivono al meglio ciò che gli assicuratori desiderano realizzare per raggiungere il proprio obiettivo digitale.

4.1. Insurtech

Con il termine insurtech (insurance e technology) ci si riferisce a tutto ciò che riguarda l'innovazione tecnologica e digitale per il settore assicurativo. Si tratta di un campo in continua evoluzione che ha generato un cambio di paradigma nei modelli di business tradizionali: dalle app per smartphone, all'IoT, ai dispositivi wearable, alla blockchain. Il settore assicurativo è stato inizialmente frenato nel suo cammino verso la digitalizzazione dalle procedure lente e burocratiche, ma grazie alla tecnologia il modo di agire sta cambiando, grazie ai nuovi trend.

La dematerializzazione documentale, grazie all'avvento dei documenti digitali cambia la gestione della relazione con i clienti. Estrahendo i dati dai documenti digitali, l'azienda ha la possibilità di conoscere meglio i propri clienti, suddividerli in cluster sempre più specifici sulla base di caratteristiche omogenee, arrivando sempre di più alla personalizzazione. Groupama è sempre al passo con i tempi, per questo offre la possibilità di usufruire di una RC Auto digitale. La dematerializzazione dei documenti è un'importante trasformazione nel settore assicurativo che consente di semplificare i procedimenti e aumentare la trasparenza tra le parti, grazie ai diversi vantaggi che riguardano la sicurezza, la semplicità e la rapidità di tutte le operazioni. La sharing economy, l'economia della condivisione ha già cambiato la visione di interi comparti produttivi, compreso il settore assicurativo. Si tratta di ripensare tutti i passaggi della value-chain, dimostrando elasticità, adattabilità, velocità e collaborazione nella condivisione delle informazioni anche tra imprese e clienti. I prodotti assicurativi si incentrano sui bisogni delle persone, smart, attivabili in maniera istantanea, alleggeriti di molta burocrazia e con un'ottica sempre più a breve termine.

4.2. Gestione della CX da parte di Groupama S.p.A.

Il cliente Groupama ricerca informazioni customizzate, si aspetta trasparenza e risposte legate ai suoi bisogni, nella speranza di trovare soluzioni su misura per lui attraverso una navigazione veloce e intuitiva.

Il cliente ricerca l'unicità, la personalizzazione della propria offerta, basata sulle effettive esigenze, desidera pagare in modo veloce e tracciato anche online e spera di poter effettuare in modo rapido le azioni dispositive. Il cliente desidera ottenere un'assistenza rapida e un rimborso adeguato, ricevendo servizi che lo facciano sentire un cliente di valore per l'azienda. Ricerca offerte sempre più in linea con le proprie esigenze, desiderando di ottenere la personalizzazione del proprio portafoglio prodotti.

La velocità di assistenza e la rapidità di problem solving sono un valore aggiunto per la fidelizzazione del cliente Groupama.

4.2.1. Progetto Evoluzione Area Riservata

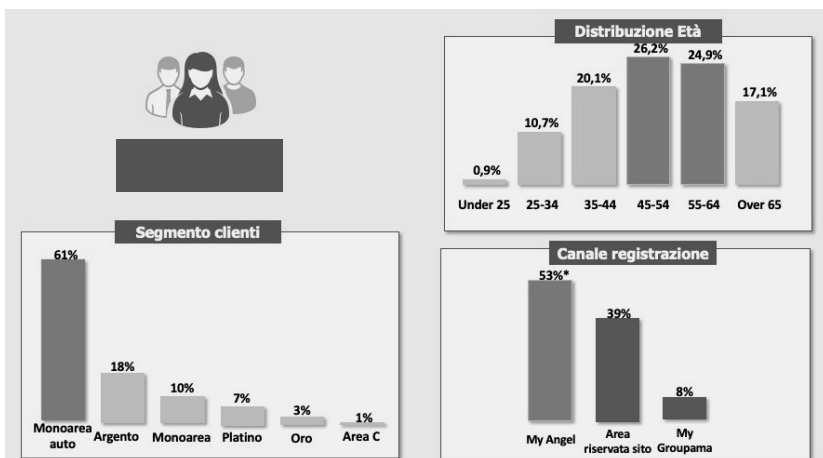


Fig. 4. Segmentazione, Analisi e Distribuzione Età – Target. Fonte: elaborazione personale.

Lo sviluppo dell'area riservata di Groupama è stato guidato dall'esigenza di raggiungere l'obiettivo di corrispondere ai bisogni del cliente, aumentando la possibilità di interazione con quest'ultimo e non limitandosi alle sole esigenze minime regolamentari. Il progetto ha significato per il brand anche accelerare i processi di digitalizzazione, creando un luogo di interazione e integrazione tra l'esperienza cliente e l'esperienza dell'agente, rendendo allo stesso tempo più robusto il processo di

gestione e acquisizione dei consensi privacy attraverso la condivisione trasparente degli stessi. In questa prospettiva, l'area riservata come da regolamento IVASS (Regolamento IVASS n. 35/2010 e Regolamento IVASS n. 41/2018), rende possibile ai clienti la visualizzazione della loro posizione assicurativa, il monitoraggio dei sinistri e le azioni dispositive (pagamento digitale, apertura sinistro, sospensione e riattivazione polizza, richiesta riscatto polizza vita e aggiornamento dati personali).

L'area riservata rappresenta un touchpoint di servizi e caring primari per il cliente e che necessita di una evoluzione e ampliamento di servizi: all'interno dell'area riservata si trovano le CGA (Condizioni Generali di Assicurazione) e i fascicoli informativi di polizza, ma non si rileva una gestione documentale a 360° utile al cliente.

In questa prospettiva, l'obiettivo del piano strategico è stato quindi quello di realizzare l'omnicanalità cliente, intesa come la creazione di un'esperienza cliente fluida, coerente e consistente tra canali, riducendo lo sforzo che deve fare il cliente per essere ingaggiato e per effettuare azioni dispositive. In generale, i modelli di servizio stanno evolvendo verso un approccio di esperienza cliente sempre più proattiva, semplificata, integrata e consistente.

Da giugno 2020, come da regolamentazione IVASS, sono state rese possibili dall'area riservata le seguenti azioni dispositive:

- richiesta modifica anagrafica;
- richiesta sospensione e riattivazione polizza;
- richiesta di riscatto totale o parziale Denuncia sinistro;
- pagamento del premio successivo al primo.

Vengono gestite tra le 500 e le 1000 richieste l'anno end to end dal team CX, ovvero le richieste di aggiornamento anagrafica, richiesta di sospensione e riattivazione polizza, richieste di riscatto totale e parziale. Il modello scelto dalla Compagnia prevede la seguente procedura:

- invio della richiesta via email all'agenzia con AM e DM;
- verifica della gestione della richiesta;
- reminder;
- chiusura ticket manuale sulla piattaforma interna aziendale chiamata Custode Demands.

L'obiettivo del progetto è stato quindi di ampliare l'Area Riservata clienti con funzionalità più evolute che consentissero di garantire al cliente una migliore esperienza, più autonomia, mantenendo sempre

un ruolo principale per l'intermediario. Il progetto ha puntato a favorire il cliente a usare processi digitali da canale web.

Groupama si è proposto quindi di lavorare su 4 stream progettuali:

Stream 1. Disponibilità Contratto in OTP in Area Riservata: la documentazione OTP che attualmente risiede su una piattaforma esterna, chiamata Gutenberg, in cui il cliente possiede delle chiavi di accesso in cui si può visualizzare solo il contratto firmato in OTP, sarebbe stata integrata attraverso single sign on con l'area riservata Groupama. Attualmente in area riservata non sono visibili i consensi rilasciati al momento della sottoscrizione della polizza e non è possibile anche la consultazione e visualizzazione del DUC (Documento Unico di Circolazione).

Con il rilascio di LIF pro potranno essere rilasciati nuovi prodotti vita e investimento, rendendo quindi necessario prevedere tutte le interazioni per consentire la loro possibile consultazione in area riservata.

Stream 2. Gestione documentale completa in Area Riservata: rendendo disponibile in area riservata tutta la documentazione disponibile e utile al cliente (per esempio estratti conti vita e moduli per la certificazione fiscale). Questo filone è in gestione alla direzione IT. Il cliente attualmente non ha modo di modificare i suoi consensi se non al momento di sottoscrizione di un nuovo contratto.

Attualmente sono presenti quattro aree riservate: l'area riservata generale l'area fondo pensione open, l'area programma per te e l'area MyAssistance. L'azienda ha scelto di intraprendere l'operazione di integrazione di tutte le aree riservate al fine di ottimizzare la Customer Experience dell'utente finale, offrendo semplicità ed efficienza, attraverso un unico single sign on.

Stream 3. Ampliamento funzionalità prodotti vita: con il rilascio di sistemi di legacy danni e vita verranno rilasciati dei nuovi prodotti vita e investimento. Si consentirà una consultazione avanzata del contratto di investimento sottoscritto.

Si potranno realizzare delle azioni dispositive (es. versamento aggiuntivo).

Stream 4. Gestione e aggiornamento questionario: secondo la normativa Regolamento IVASS n 45/2020 e Provvedimento IVASS n. 97 è necessario sottoporre ai clienti il questionario IDD.

4.2.2. Progetto NPS e 5 Stars

Il Progetto si è posto l'obiettivo di mettere a terra un sistema di misurazione sistematico della soddisfazione clienti sui principali touchpoint assicurativi.

Avere clienti soddisfatti consente alla Compagnia e agli Agenti di incrementare il business e di ottimizzare gli sforzi degli Agenti per mantenere una relazione efficace e di lungo periodo con i propri clienti.

Esistono quattro vantaggi principali:

- indagare la soddisfazione del cliente in relazione alle sue aspettative verso i prodotti e servizi, i processi e la Compagnia;
- identificare i punti di debolezza per attivare azioni correttive di miglioramento. Ascoltare la voce del cliente in modo sistematico e acquisire le sue critiche costruttive è un processo indispensabile per migliorare costantemente i prodotti della Compagnia, i servizi e i processi per renderli sempre più performanti e competitivi in ottica di miglioramento dell'esperienza e della soddisfazione dei clienti;
- comprendere i punti di forza rilevanti da enfatizzare per rafforzare la relazione con i clienti acquisiti, sviluppando relazioni basate sulla fidelizzazione. Fidelizzare i clienti, perché un cliente ascoltato che può dar alla sua esperienza di contatto, si sente considerato e importante per gli Agenti e per la Compagnia, contribuendo alla costruzione di un rapporto di fiducia e fedeltà di lungo termine;
- identificare le aree di eccellenza della Compagnia attraverso gli occhi e l'esperienza reale dei clienti consente di mantenere alta l'attrazione e amplificare questi aspetti nella proposizione della Compagnia.

La rilevazione automatizzata "NPS/5 Stars" nei punti chiave di contatto ed esperienza del cliente con le Agenzie e la Compagnia, consente la rilevazione della sua soddisfazione in relazione ai momenti chiave rilevanti della sua esperienza e di agire tempestivamente per recuperare eventuali situazioni critiche o sfortunate che potrebbero causare disaffezione.

Perché una valutazione tempestiva? Poiché consente di avere memoria dell'esperienza con maggiori dettagli e capacità di restituire un riscontro autentico. Consente inoltre di mettere in atto sia azioni veloci correttive di ciò che non va o pianificare in maniera strutturata azioni correttive se di grado più complesso.

Il progetto NPS e 5 Stars introduce un sistema di misurazione strutturato e mira alla soddisfazione dei clienti in specifici momenti di contatto con Groupama per garantire che il cliente sia soddisfatto nei momenti della verità, così che la relazione con gli agenti insieme alla compagnia venga rafforzata.

Obiettivi: misurare la soddisfazione dei clienti in specifici momenti chiave.

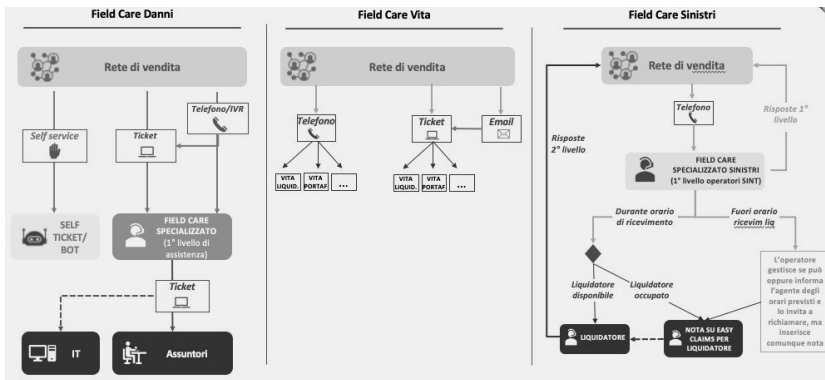


Fig. 5. Analisi Field Care – Progetto. Fonte: elaborazione personale.

4.2.3. Progetto Field Care Agenti

Il progetto si pone l'obiettivo di testare nuove modalità di assistenza verso le agenzie con lo scopo di migliorare la raggiungibilità, tempestività e qualità nelle richieste. Questo progetto si sviluppa su tre modelli:

1. È stato deciso di attivare un servizio di assistenza alle agenzie con un 1° livello gestito da operatori esterni per richieste semplici informative, e con canalizzazione su 2° livello per richieste specialistiche. Attualmente si è in fase di contrattualizzazione e predisposizione comunicazione a IVASS.
2. Attraverso una circolare emessa nel 2021 è stato attivato un numero di assistenza alle agenzie per gestire le richieste fuori dagli orari di ricevimento dei liquidatori. Il progetto si pone l'obiettivo di soddisfare il cliente e offrire un servizio telefonico più efficiente attraverso l'acquisto di un numero di telefono Groupama con l'obiettivo di avere un unico numero con IVR (Interactive Voice Response).

3. La piattaforma SD è stata aggiornata a ottobre per recepire le modifiche organizzative della DVLP. Gli accessi alla piattaforma per le richieste di assistenza saranno riordinati e associati con miglior precisione. La nuova funzione renderà disponibile un form per inviare agli uffici le scansioni dei documenti necessari. L'invio delle richieste di liquidazione sul Service Desk sostituirà l'invio tramite e-mail agli uffici. Poiché l'invio per posta elettronica non è tracciato ed è attualmente causa di alcuni errori operativi da parte degli addetti, si richiederà alle Agenzie, di utilizzare preferibilmente il canale ticketing di service desk. Verrà inoltre attivato un POC con piattaforma fonia che avrà funzionalità di contact center con gestione code, trasferimento chiamate, IVR, messaggistica ecc. per testare il servizio di un modello totalmente interno.

4.2.4. Modello di servizio cliente

Le richieste in arrivo da parte di prospect e clienti vengono sottoposte agli uffici di competenza in base a una struttura ben organizzata. Le richieste in arrivo sul sito per le polizze vengono trasmesse al dipartimento CX, il quale verifica la richiesta e la assegna in uno dei 25 uffici preposti. Lo SLA normativo IVASS di risposta per le richieste di polizza è di 20 giorni. Lo stesso procedimento avviene per le richieste che atterrano sul sito ma per quanto riguarda i Prodotti, questi hanno uno SLA normativo IVASS di risposta per le richieste di 15 giorni.

Infine, le richieste dal sito per l'Area Riservata arrivano direttamente alla struttura di CX che si occupa di gestirle entro le 72 ore dall'arrivo della richiesta. Se queste richieste richiedessero l'intervento tecnico, verrebbero smistate al dipartimento IT, tenendo sempre informato il cliente della gestione della problematica riscontrata. Il cliente riceve immediatamente una e-mail di presa in carico della sua richiesta, durante il corso di risoluzione della problematica esposta, dopo 24 ore il cliente riceverà un follow up della situazione attuale.

Gli attuali sistemi gestionali delle richieste clienti prevedono form di richiesta informazioni da Sito. Le richieste inviate tramite social media sono gestite sul portale interno GERIN, il quale gestisce le richieste del cliente consentendo di contattare il cliente direttamente dall'applicativo, avere uno storico per ogni cliente con le dovute segnalazioni e le evidenze di cosa il cliente necessita, come è stato gestito, i tempi di risposta e da chi è stato gestito. GERIN non è integrato con nessuno

degli altri applicativi ma consente uno SLA di risposta diverso in base alle richieste.

- 20 giorni per le richieste di polizze;
- 15 giorni per le richieste dei prodotti;
- 72 ore per le richieste di HI (Home Insurance).

Le azioni dispositive dell'Area Riservata vengono gestite sul portale interno Customer Demands, il quale non è integrato con gli altri sistemi, ma è collegato con il CRM interno. Non vengono previsti degli SLA di gestione, ma viene rispettato un tempestivo riscontro per mantenere una linea di gestione cliente efficiente e tempestiva a 360 gradi.

5. Conclusioni

In conclusione, la creazione di una customer experience eccellente, personalizzata, autentica, memorabile è in grado di incrementare la performance delle aziende che la implementano, attraverso la creazione di valore per entrambe le parti e costituisce oggi un fattore differenziante di fondamentale importanza nella sfida competitiva. In questo, il ruolo della tecnologia digitale è e sarà sempre più dirompente, ridefinendo il processo di creazione dell'esperienza, ampliando la possibilità di co-creazione, e in alcuni casi anche di co-produzione dell'esperienza e consentendo l'integrazione di touchpoint fisici e virtuali.

È necessario considerare con attenzione all'interno del Customer Experience Management il contributo dei clienti, delle loro interazioni con l'impresa e con il loro network, per massimizzare la percezione positiva dell'esperienza, la soddisfazione, stimolare le intenzioni di riacquisto e l'attivazione di passaparola positivo.

Per concludere vorrei lasciarvi con una citazione dell'Executive Vice President, Chief Digital Officer L'Oréal, che afferma:

"Usiamo il potere della tecnologia per fornire soluzioni autentiche e creative su misura per gli individui. La personalizzazione è in tutto ciò che facciamo".

Bibliografia e sitografia

- Accenture, "The insurance experience reimagined", <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/insurance-experience-reimagined>
- Doxee Customer Experience, <https://www.doxee.com/it/blog/customer-experience/come-evolve-la-customer-experience-nel-settore-assicurativo/>
- Groupama Assicurazioni S.p.A., <https://www.groupama.it>
- Insurtech, <https://www.doxee.com/it/blog/tecnologia/insurtech-come-sta-cambiando-il-settore-assicurativo/>
- I principali trend della Customer Experience nel settore assicurativo, <https://www.insurzine.com/2021/05/31/i-principali-trend-della-customer-experience-nel-settore-assicurativo/>
- L'evoluzione della Customer Experience, <https://www.insurzine.com/2020/06/29/levoluzione-della-customer-experience-nel-settore-assicurativo/>
- L'omnicanalità nel settore assicurativo, <https://www.doxee.com/it/blog/customer-experience/customer-experience-di-successo-5-esempi-di-retail-sorprendente/>
- MATTIACCI A., PASTORE A. (2021), *Marketing. Il Management orientato al mercato*, seconda edizione, Hoepli, Milano.
- Report Accenture Customer Experience, https://www.accenture.com/it-it/about/accenture-song-index?c=acn_glb_businessofexper-google_11709974&n=psgs_1220&gclid=EAIaIQobChMIta2-lebF9QIVgrh3Ch3m8wDCE-AAYASAAEgK7WPD_BwE

Autori

Laura Moira Chiavetta

Master MUMM 2021: vincitrice del premio Best in class. Effettua lo stage nell'agenzia di marketing Markappa S.r.l.s.

Note biografiche e curricolari: nasce a Basilea (Svizzera) il 7 aprile 1993. Consegue la Maturità scientifica con 81/100 presso il Liceo Scientifico "Corradino D'Ascanio" di Montesilvano. Nel 2016 si laurea con lode in Scienze della Comunicazione e dell'Amministrazione presso l'Università degli Studi di Teramo. Nel 2019, ottiene la laurea magistrale con lode in Media, Comunicazione Digitale e Giornalismo presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", con una tesi in marketing strategico dal titolo: "La tecnologia come risorsa abilitante l'integrazione delle risorse nei Tourism Service Ecosystem: il caso Puglia Travel Flavour".

Esperienze lavorative: (2018-2022) Social Media Manager & Content Creator – Universe Skating ASD.

Attività attuale: ricopre la posizione di Social Media Manager & Content Creator per l'agenzia di marketing Markappa S.r.l.s.

Sean Barry Gray

Master MUMM 2021: vincitore del premio Best in class, viene assunto a tempo indeterminato in Slamp S.p.A., presso il reparto Marketing & Sales.

Note biografiche e curricolari: nasce a Palo Alto (U.S.A.) il 18 dicembre 1994. Consegue la Maturità scientifica presso l'Istituto Magistrale "Alfano I" di Salerno. Nel 2020 si laurea presso la facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Salerno, con una tesi in Economia Aziendale dal titolo: "L'impatto dei social network nelle strategie aziendali".

Esperienze lavorative: (2013-2015) direttore artistico presso Bog.Art Club S.r.l. (Salerno); (2015-2017) organizzatore di eventi presso Rocce Rosse Clubbing S.r.l. (Salerno); (2017-2020) direttore marketing e pubbliche relazioni presso DolceVita Italian Discoteque S.r.l. (Salerno).

Attività attuale: lavora nel Marketing & Sales Department di Slamp S.p.A.

Giulia Olivieri

Master MUMM 2021: vincitrice del premio Best in class, effettua lo stage in C.S.I. Compagnia Surgelati Italiana in qualità di Customer Marketing Assistant.

Note biografiche e curricolari: nasce a Novi Ligure (AL) il 23 aprile 1998. Maturità linguistica presso Liceo Linguistico "Saluzzo-Plana" di Alessandria nel 2017. Nel 2020 si laurea con Lode in Scienze del Turismo e Comunità Locale presso l'Università degli studi di Milano-Bicocca, con una tesi in Sociologia dal titolo: "I parchi a tema come luoghi utopici del consumo: quali conseguenze dal Covid-19? Il caso Disneyland".

Esperienze lavorative: (2016) addetta vendite presso una boutique di Broadstairs (UK); (2021) stage curriculare come Customer Marketing Assistant presso Findus Italia (RM); (2022) Social Media Manager presso l'Agenzia Generali di Alessandria.

Attività attuale: lavora come impiegata con funzioni di comunicazione e marketing nella società di consulenza Bgrow, la prima società in Italia ad aver unito servizi di marketing a servizi legali.

Giulia Quarra

Master MUMM 2021: vincitrice del premio Best in class, effettua lo stage in Groupama Assicurazioni S.p.A. presso la Direzione Marketing – Customer Experience & Services.

Note biografiche e curricolari: nasce a Roma il 18 giugno 1996. Nel 2018 si laurea in Comunicazione e Marketing con 108/110 presso IED – Istituto Europeo di Design, con una tesi in Sviluppo nei Mercati Esteri, intitolata: “Il successo del Made in Italy in Europa”.

Esperienze lavorative: Groupama Assicurazioni S.p.A. (Roma) nella Direzione Marketing, team Customer Experience e Services. Volkswagen Group Italia S.p.A. (Verona) Network Development per tutti i brand del Gruppo.

Attività attuale: lavora come Junior Consultant presso MSX International a tempo pieno. Cliente attuale: Ford Italia.

PARTE II

IL MUMM

La nuova Direzione del MUMM

A partire dalla ventunesima edizione, assume la Direzione del MUMM la Professoressa Maria Vernuccio, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso Sapienza Università di Roma.

La Professoressa Federica Ceccotti assume responsabilità del coordinamento del MUMM.

Il Professore Alberto Pastore e il Professore Alberto Mattiacci assumono rispettivamente in ruolo di Responsabile del Consiglio Didattico Scientifico e di Responsabile del Board d'Indirizzo del MUMM.

Il Professore Alberto Mattiacci mantiene il coordinamento della Serie Best in Class "Giorgio Eminente".

I numeri del MUMM

21 edizioni

90% tasso medio di placement entro 12 mesi dal termine del corso

433 ex-allievi MUMM oggi impegnati in ruoli manageriali nell'ambito del Marketing

25 docenti universitari, specializzati nelle specifiche aree didattiche, provenienti da 16 diversi Atenei

40 docenti aziendali con competenze distintive a livello nazionale e internazionale

Oltre 100 le imprese che collaborano con il Master

I diplomati MUMM

Quando andiamo in stampa siamo ormai giunti alla ventunesima edizione del Master MUMM, che si lascia alle spalle venti edizioni concluse e circa 460 allievi diplomati, nuovi professionisti nel Marketing Management.

Ci fa piacere, pertanto, ricordarne i nomi, nella speranza che si riconoscano in una comunità accademica speciale e che con essa mantengano sempre vivi contatti.

Allievi I Edizione

Riccardo ADAMO
Silvia ALOE
Claudia ALTOMONTE
Elena CAMPOLI
Pierbiagio CUOMO
Nicoletta DE VINCENZI
Giampaolo DELLE DONNE
Gianni DI PETTA
Daniele DI VITTORIO
Gloria D'INTINI
Maria Gabriella FASCÌ
Federico GIUSEPPE
Florinda GAROFALO
Francesca GERMANÒ
Giuseppina GIAMMARINARO
Federica GOZZI
Paolo IERVOLINO
Ursula MAHLKNECHT
Giuseppina MONDA
Giacomo MONTINARO
Elena NIOBE
Patrizia PELLEGRINO
Giampiero PINCIOTTI
Simona PRIMAVERA
Francesco PROTO
Marco RENZETTI
Giancarlo RINELLA
Daniele ROMANO
Francesco SQUITTIERI
Marcellino UVA

Allievi II Edizione

Andrea BARTOLOMEO
Michela DI PASQUALE
Massimo DOLCI
Clarissa FIDOTTI
Barbara FRAU
Carmelo GATTO
Maria GIORDANO
Consuleo GONZALES
Emiliano IMONDI
Vito LA ROSA
Filippa LENTINI
Guido MARCHELLO
Raffaele MARINO
Cristiano MARRONI
Ligheia MUNIZZA
Antonello PUCCIANO
Isabella RINALDI
MariaConcetta RIZZO
Andrea ROSADI
Valeria SANTORO
Daniela SCIANARO
Massimiliano SILENZI
Assunta Roberta SPINELLI
Giordana STANZANI
Francesca Romana VERDUCCI
Francesca Romana VIGNUZZI
Alessio VINCENZONI
Tiziano VITALE
Andrea VOLPE

Allievi III Edizione

Giuliana ANTONUCCI
Leonardo BALESTRA
Gaia Aurora BETTIOL
Mark Stephen BOHANNON
Micaela BRAVI
Valeria CARELLA
Maria Rosa CARRÌ
Claudia CHIURAZZI
Rose Marie DELL'ORTO HARTARD
Lidia DI GIORGIO
Giorgio FIORILLI
Sara FORNAI
Carlo GADOLA
Mariangela GIANCANE
Enrica MARCHIONNI
Giacomo MASSARDO
Flavia MOLA
Chiara PASSARELLO
Lucia M. PASOTTO
Maja RAKCEVIC
Adriana RUOCCO
Valentina SAPORITI
Federico SCRIBONI
Alessia TEDESCHI
Laura TUCCERI

Allievi IV Edizione

Valentina ANTINUCCI
Eleonora BACHIORRINI
Angela BENNATI
Gianpiero CAMPAGNA
Vittoria CARROCCIA
Gaetano CASALE
Mariella CIOFFI
Roberta COSTA
Marco DE CRISTOFARO
Ugo DE FRANCISCI
Annamaria DEL PRIORE
Luigi DI LULLO
Rosemary FERRANDINO
Cristina FUMAROLA
Giovanna GAUDIELLO
Angelo GIRALDI
Anna Rita LAERA
Francesco LEZZI
Valerio MAGI
Roberta MANNINO
Federica MIOLA
Daniele PACI
Antonietta PERFETTI
Marco PICCHIONI
Luisa PORSO
Zaira PROCOPIO
Rita PROIETTI
Asta SABAITE
Fabio SCARTONI
Zaira SPENA
Massimiliano VOLPE
Giulia ZICHELLA

Allievi V Edizione

Cristiano BAFFIGI
Melania BATTAGLIA
Claudio CAPASSO
Elisabetta CARRÌ
Dario CATALLO
Alessandro CERRONE
Vera CIRELLI
Giacomo CORRADINI
Bruno DI TOMMAZI
Antonio D'INNELLA
Marco GRIMALDI
Ronyt GUETTA
Alessandro INTERMITE
Santa LAMORGESE
Alessandro MANGIA
Francesco MARINELLI
Filippo MICHELI
Mariangela NETTI
Giuseppe NOVELLINO
Maira PAGANO
Rodolfo PINTO
Giuseppe SCAGLIONE
Francesca STOCCHI
Antonio TAMMARO
Giulia TODINI
Daniele VERGINELLI

Allievi VI Edizione

Luca ALBERTI
Donatella CUTRO
Roberto D'ANTUONO
Vincenzo FRANZÒ
Chiara FUBELLI
Annalisa GALLO
Flavia MEZZANOTTE
Michele PETRUCCI
Vincenzo PIETROCOLA
Valerio PROCACCI
Luca RINALDI
Francesco ROCCHI
Fabio ROSSI
Marina SALZANO
Daniela SCACCIA
Giampiero SCATIGNA
Tommaso SCAZZOCCHIO
Alessandro SIMONI
Francesca SPOSARO
Priscilla TREQUATTRINI

Allievi VII Edizione

Antonio BORDO
Claudia CAPOLUPO
Azzurra CARAMIA
Lucia CARDAMONE
Alessandra CESE
Alessandra D'ANGELO
Daniele DE MARINIS
Alessia DE VITO
Gennaro DI BONITO
Christian FARAONI
Gianluca FILOGRANO
Luigi GALLUCCI
Davide GERACI
Marzia GRIMALDI
Valerio IANNONE
Elena IANNOTTI
Daniele LANDI
Roberta LOBEFARO
Antonio MARTONE
Domenico MODAFFERI
Simone MUZZI
Diego PACIFICI
Emiliano PANFILO
Nicola PASCUTO
Armando RAMOSCELLO
Laura REMOLI
Alessia RICCI
Maria Assunta RICCIARDI
Paolo SABATINELLI
Alessia TAGLIONI

Allievi VIII Edizione

Turki ABUANAB
Barbara BARNABA
Daniele BRANCATO
Andrea BURATTI
Claudio CANDELA
Valentina CARA
Andrea D'ALESSANDRO
Silvia DE LUCA
Marco DI MARCO
Fabrizio FERRINI
Rossana FOGLIETTA
Francesco FORENZA
Thomas ISLER
Gloria LUTRI
Alessio MAGRO
Danilo MARINI
Marina MASTRONARDI
Angelica MERANDI
Gabriele NAPOLITANI
Manuela PASCALICCHIO
Claudia PAULIS
Antonella PREARO
Ada Federica RUSSO
Gianluca SALCUNI
Scilla SERNIA
Eugenia Costanza SETTE
Flaminia SIDONI
Chiara TIBURZI
Manuela TILLI
Marlene VIELBA MERINO
Marco ZANGARA

Allievi IX Edizione

Mailad Ahmed ABDLKADER
Paola BALDINELLI
Stefano BALDINI
Enrica D'AMATO
Sara DE ANGELIS
Roberto DE GIORGI
Claudia DI MATTEO
Mauro DONFRANCESCO
Alessia FERA
Sarah LICCI
Dino MASTROMONACO
Rosangela MAZZARELLA
Alessandro MUZI
Daria PAVONI
Giorgia PETROSELLI
Autari ROSSI
Alessandra SICIGNANO

Allievi X Edizione

Carolina ALKER
Michela BARATELLI
Laura BETTI
Rosa BRIGIDO
Agnese CIOCIA
Erica FORNARI
Alessia FRANCESCANGELI
Ilaria SERAFINI
Federica SORDI
Anna VISHNEVSKAYA

Allievi XI Edizione

*Michele BOMPENSA
Adriano CICCARESE
Giusy CONTE
Giacomo COPPEDÉ
Emanuele COZZI
Liberio Fabio DACHILLE
Francesca DE SANTIS
Marina FALOMI
Francesco FARINA
Andrea GIUDICE
Maria Delfina GUIDA
Diana IOVINO
Valerio LELLINI
Veronica MALAVOLTA
Serena MANCINI
Giorgia MARCARI
Elena MAROZZI
Ivano MOSCA
Roberta ODDATI
Maria Giovanna ORIANA
Sante PACIELLO
Francesca PESCE
Lucija PETRIC
Alessandra Maria RASCHILLÀ
Marco RESTUCCIA
Maria Veronica SALEMI
Simone SPARACIARI
Luigi SPATARO
Claudio TIMPANO*

Allievi XII Edizione

*Maria Lucrezia AGRICOLA
Alessio ANCILLAO
Maria Elisa BUTTELLI
Bruno Benedetto CALABRESE
Ilaria CAMPLONE
Andrea CATENARO
Paola CHICARELLA
Laura COLUCCI
Valentina CORRADO
Antonella D'ARIENZO
Michele FERRARA
Andrea FRELLICCA
Maria Elena GIAQUINTA
Manuela GIORDANO
Francesca GORI
Piervincenzo GRIECO
Giulia IPPOLITI
Domenico Alessandro LENTINI
Simona LUCIA
Emanuele LUPO
Gabriele MAINI
Alice MOBILIA
Federica PASSASEO
Silvia PELAGATTI
Elena QUAGLIA FACCIO
Ludovica ROSSINI
Stefania SERRA
Dario SPERDUTI
Marcela SPERDUTI CORREA
Umberto TORROMEIO
Sabrina TOSTI GUERRA
Mariasosaria VIRZO*

Allievi XIII Edizione

Maria Daniela BAGNATO
Marco BARTOLINI
Marco BELLUARDO
Fabiana BENNI
Roberto BENNI
Silvia COCCHINI
Rosaria Maria FIORELLO
Angelo FREDA
Rossella GENNARELLI
Anthinea GUALTIERI
Dario LISI
Sara MASSIMIANO
Valeria MORETTI
Chiara NASO
Sarah PALLADINI
Pasquale PARISI
Michela PATRIZI
Anna PICCOLELLA
Alessandra RAIO
Ana VUKOTIC
Emanuele ZAPPALÀ

Allievi XIV Edizione

Luigi ALBINO
Iacopo ANDREINI
Paolo APPIO
Valeria BORGIONI
Maria Teresa BRANCATI
Giovanni CARDELLI
Margherita COGO
Lucia Sabrina CONVERTINO
Luca CORICELLI
Valentina CORTESE
Maria Cristina COSTANTINI
Veronica COSTANTINO
Viviana DE PISAPIA
Andrea DI PETRILLO
Marco Carmine DISTEFANO
Mariarosaria FIORENTINO
Federica FORTE
Giorgia GENOVESE
Francesco GIORGI
Simone LOMBARDO
Ermanna LORELLO
Federica LOZZI
Francesca MASSA
Emilio MOCCIARO
Maria Luisa MUNGO
Viola PAJALICH
Mirko RUISI
Simone SEMENTINA
Marco STINELLI
Davide TRULLI

Allievi XV Edizione

Marzia BUTTAFARRO
Doralisa CAPUTO
Roberto Marcello CARNEVALE
Nicola CARPENEDO
Ornella CECCARELLI
Marco CEFALO
Claudio COPPOLINO
Antonio FILOMENO
Silvia GIACOMETTI
Patrizio GIGANTI
Francesca GOLIA
Paola IAIA
Laura LANGONE
Federica MANCINI
Federica MARGARITA
Claudio MELCHIORRI
Antonio PALUMBO
Matteo PASSARELLI
Stefania PIANU
Gabriella STOMPANATO
Marta ZUCCA

Allievi XVI Edizione

Emanuele AMORE
Giulia BERNARDI
Carlotta BETTELLI
Flavio CIANCIO
Matteo CIOCCHETTI
Alessandra COPPOLA
Luca EVANGELISTA
Giulia LAMONICA
Luce LANDOLFI
Nadia MONTESINO ENAMORADO
Gerardo MORGA
Francesco PAGNOTTA
Jacopo PLESCIA
Ileana PUZZO
Giada SALERNO
Viviana SCHIANA LO MORIELLO
Alessandra SORBI
Andrea TARDIOLI
Maria TOPPUTI
Silvia VENTURINI

Allievi XVII Edizione

Edoardo ALAIMO
Giorgio BOLOGNA
Flavia DENDRELLA
Francesco DI BARTOLO
Luca DI LORENZO
Federico ELMI
Andrea GIORDANO
Marco Maria MARINELLI
Gaspare MONTESANTO
Zaira PALADINO
Alessia RANIERI
Palma Pia TOTARO
Michela VARTOLO
Andrea VASQUEZ RAMIREZ

Allievi XVIII Edizione

Alice BONTEMPI
Giuseppina DE VITA
Michela FALLARINO
Carmela FERLITO
Sara FIUMARELLA
Ludovico FUSCO
Matteo MANCINI
Jacopo MARCELLI
Valeria MARCHETTA
Priscilla PALMA
Claudia PARROTTO
Jessica PEDRETTI
Giulia PORCEDDU
Lucrezia SCAFFIDI
Chiara TARANTINO
Marcello VATIERI
Agostino VITERITTI
Andrea ZAPPETELLI

Allievi XIX Edizione

Simone ATTADIA
Federico AUSTERI
Laura Moira CHIAVETTA
Sean Barry GRAY
Beatrice MAIMONE
Lorenzo MALTESE
Alice MARIANI
Niccolò NANNELLI
Alessandro OFFIDANI
Giulia OLIVIERI
Diletta ORSOLINI
Sabrina PIPOLO
Giulia QUARRA
Francesco SELLITRI
Judit TANKÓ

Allievi XX Edizione

Giorgia AIELLO
Beatrice BORTOLETTO
Raffaele BUNGARO
Lorenzo CAMPANA
Michela DE ARCANGELIS
Daniela D'ISANTO
Raffaele FEDERICO
Ilaria FRASSICA
Carla LAISE
Giulia LUCAJ
Nadir MAGNANTI
Alberto MASTROGIACOMO
Giulia NISTICÒ
Andrea PELLEGRINO
Beatrice PIACENTINI
Anna SALVADOR

I volumi della Serie Best in Class “Giorgio Eminente”

La Serie Best in Class “Giorgio Eminente” ha ormai raggiunto una dimensione quantitativa che si aggiunge positivamente a quella qualitativa già conseguita fin dalla prima edizione. Al riguardo, si ricordano i volumi fino a ora pubblicati nella collana suddividendoli per edizioni del Master MUMM:

- ❖ VOLUME I – edizione 2005, a cura del Prof. Alberto Mattiacci
- ❖ VOLUME II – edizione 2006, a cura del Prof. Alberto Pastore
- ❖ VOLUME III – edizione 2007, a cura del Prof. Sergio Cherubini
- ❖ VOLUME IV – edizione 2008, a cura del Prof. Gennaro Iasevoli
- ❖ VOLUME V – edizione 2009, a cura della Prof.ssa Maria Vernuccio
- ❖ VOLUME VI – edizione 2010, a cura della Prof.ssa Federica Ceccotti
- ❖ VOLUME VII – edizione 2011, a cura del Prof. Carlo Alberto Pratesi
- ❖ VOLUME VIII – edizione 2012, a cura del Prof. Enrico Bonetti
- ❖ VOLUME IX – edizione 2013, a cura del Dott. Angelo Giraldi
- ❖ VOLUME X – edizione 2014, a cura della Prof.ssa Costanza Nosi
- ❖ VOLUME XI – edizione 2015, a cura della Prof.ssa Camilla Barbarossa
- ❖ VOLUME XII – edizione 2016, a cura del Dott. Attilio Bruni
- ❖ VOLUME XIII – edizione 2017, a cura della Prof.ssa Fabiola Sfodera
- ❖ VOLUME XIV – edizione 2018, a cura della Dott.ssa Simona D’Amico
- ❖ VOLUME XV – edizione 2019, a cura del Dott. Alessio Di Leo
- ❖ VOLUME XVI – edizione 2020, a cura della Dott.ssa Michela Patrizi

Postfazione

Il Master Universitario in Marketing Management, ormai giunto alla sua ventunesima edizione, è un corso di formazione superiore, promosso e gestito dal Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia. Il MUMM nasce dalla collaborazione tra Università, Imprese e primarie Istituzioni Economiche, pubbliche e private, sulla base di un ricco e dinamico progetto culturale, presentato in dettaglio sul suo sito web istituzionale (<http://www.mumm.it/>).

Il ruolo culturale che il MUMM si prefigge di svolgere nel panorama dell'alta formazione di marketing si sostanzia anche nel MUMM Conference Day, nei MUMM Highlights e nella Serie MUMM Best in Class.

La Serie Best in Class "Giorgio Eminente" nasce nel 2004 con l'obiettivo principale – ma non esclusivo – di valorizzare i lavori di alcuni diplomati del Master MUMM, che si siano particolarmente distinti nella fase di stage in azienda e nella sua formalizzazione operata attraverso la redazione del project work.

Ospitando *case history* inedite, costruite attraverso l'esperienza concreta degli allievi nelle imprese partner, la Serie intende enfatizzare la natura universitaria del MUMM, che al compito di diffondere il sapere tecnico-scientifico, affianca anche quello di crearne sempre di nuovo.

In questa prospettiva, i casi proposti rappresentano strumenti di grande utilità e interesse per tutti coloro, studenti e professionisti, desiderino accrescere le conoscenze di marketing attraverso la lettura e l'analisi di concrete esperienze d'impresa.

I business case si dimostrano particolarmente utili per il confronto e la discussione degli studenti di aule universitarie e post-universitarie.

Obiettivo della Serie è anche quello di fornire alle imprese sponsor un'ulteriore occasione di valorizzare il proprio impegno e la propria

presenza nel MUMM, alimentando la visibilità dell'azienda in tutti i circuiti – universitari ed extra-universitari – di diffusione dei volumi.

Alle imprese protagoniste dei casi, la Serie Best in Class “Giorgio Eminente” offre la possibilità di capitalizzare l'esperienza manageriale formalizzata nel business case, costruendone memoria e contribuendo alla crescita culturale della comunità accademica e professionale. In tal modo, la Serie consente al Master MUMM di affermare e comunicare chiaramente la sua identità e la sua mission: voler essere un ponte tra formazione e professione, attraverso il trasferimento continuo agli allievi delle conoscenze – il “sapere” – ma soprattutto di quelle competenze – il “saper fare” – che consentiranno loro di affacciarsi con successo nel mondo del lavoro.

Infine, con la Serie, il MUMM intende anche ricordare la figura del Prof. Giorgio Eminente, insigne studioso di marketing che ha sempre dedicato uno straordinario impegno verso la formazione dei giovani.

Ringraziamenti

Il Master MUMM ha raggiunto con orgoglio la sua ventunesima stagione, arrivando a rappresentare uno dei Master più longevi e di maggior successo della Sapienza e uno dei percorsi formativi post Laurea di riferimento nel nostro Paese per quanto riguarda la disciplina del Marketing management. Questo è stato possibile grazie a un lavoro di squadra sempre fortemente condiviso, dove le persone coinvolte a diverso titolo – dagli studenti ai professori della Faculty ai docenti aziendali – sono state messe nelle condizioni di dare il proprio meglio per un fine comune: l'autorealizzazione personale dei nostri giovani e la costruzione di una comunità professionale riconosciuta, vivace e fattiva, animata da Allievi, Alumni, Imprese, Istituzioni, Docenti, Team organizzativo e amministrativo.

Grazie a queste persone straordinarie il Master MUMM costituisce un "luogo" di intersezione virtuosa tra Università, mondo produttivo, Istituzioni, società, orientato all'innovazione continua nella didattica e nei percorsi di sviluppo personale.

Nelle ventuno edizioni del Corso abbiamo diplomato circa 450 allievi, molti dei quali ricoprono oggi delle posizioni di responsabilità rilevanti nel Marketing e nel Management, mentre alcuni tornano in aula MUMM, stavolta portando la loro esperienza come docenti e mettendosi a disposizione delle nuove generazioni.

Abbiamo collaborato e collaboriamo con oltre 100 organizzazioni (imprese di diverse dimensioni e attive in diversi settori in Italia e all'estero, associazioni, istituti di ricerca), che, a vario titolo, contribuiscono al progetto: dalla codefinizione del piano formativo, all'erogazione dei contenuti, alla conduzione dei project work, all'accogliimento degli allievi in stage nella fase finale del percorso formativo.

Godiamo, inoltre, del supporto di prestigiose istituzioni che conferiscono ulteriore valore al progetto. Contiamo su una Faculty ampia e qualificata, composta da oltre 20 professori universitari provenienti da tutta Italia e circa 40 docenti aziendali con competenze avanzate nei diversi ambiti disciplinari. Siamo costantemente impegnati nella realizzazione iniziative culturali per animare il dibattito su temi rilevanti nello scenario economico-sociale e favorire il trasferimento delle conoscenze in materia, come i 18 convegni annuali MUMM Conference Day e i 17 volumi MUMM Best in Class.

Si tratta di risultati di eccellenza, che collocano il MUMM in una posizione di prestigio nell'Ateneo, nell'Accademia, presso le Imprese e le Istituzioni. Siamo molto grati a tutte le persone che hanno reso possibile tutto ciò, dedicando una significativa quota non solo di tempo, ma anche di qualità professionali a questo progetto con perseveranza ed entusiasmo:

- Federica Ceccotti, Coordinatrice del Master e fondamentale forza motrice delle attività didattiche;
- Alberto Mattiacci, Presidente dello Steering Committee del MUMM e Responsabile editoriale della Collana Best in Class;
- Anna Mallamaci, Responsabile dell'organizzazione e del rapporto con le imprese, da anni la colonna del team amministrativo.

Inoltre, doverosa e sentita menzione rivolgiamo a:

- Michela Patrizi, responsabile dell'area Data Management, nonché la più giovane componente del Comitato Didattico-scientifico;
- Fabiola Sfodera, Cecilia Grieco, Chiara Bartoli, Attilio Bruni, Simona D'Amico, che svolgono un prezioso lavoro di tutoraggio didattico degli allievi;
- Maria Carmen Di Poce, che si occupa della comunicazione e Francesca Torti, quotidianamente impegnata nel tutoraggio d'aula e nel supporto alla comunicazione.

Altrettanto caloroso è il ringraziamento che rivolgiamo ai partner istituzionali, alle imprese, al Consiglio didattico Scientifico, alla Faculty, agli altri collaboratori.

In particolare, un sentito grazie ai nostri partner istituzionali e culturali: INPS-INPDAP, che ha finanziato a partire dall'edizione 2013 numerose borse di studio riservate ai familiari di iscritti e pensionati INPS-INPDAP; Società Italiana di Marketing; Centromarca; IAB; Eurispes, Fondazione Qualivita. Siamo molto riconoscenti alle imprese

e ai rispettivi manager che ci hanno seguito in questi anni, pregiandoci del loro contributo in termini di sostegno agli allievi e alle attività didattiche, in particolare a: Castello Banfi, Digital Angels, TIM, Universal Pictures International Italy, IGT, Trenitalia, Ancd Conad, Findus, PWC, Adecco, Bizup, Bolton, Salesforce, Young&Rubicam, Xister (Reply), Like Reply, Saatchi & Saatchi, H-Art, Salesforce, Adecco, Procter & Gamble, Fox Channels, Coin, Coca-Cola, Sony Computer Entertainment, Unilever, Unicredit, Wind, IBM, Edelmann, Generali, McDonalds, Mercedes Benz, BNL, Henkel, Jhonson & Jhonson, Colgate, Peroni, Fater, Bulgari, Gentilini, Lottomatica, Isko, Nokia, L'Oréal, Renault, Dalai editore, Acea, Mc Arthur & Glenn, General Motors, British American Tobacco, RDS, Leagas Delaney, Gn Research, Novigos, Biotest, Aleteia Communication, Ford, Oceansadv, Neomobile, Mamadigital, AcNielsen, Alkemy, Banca Iccrea, BVA Doxa, Playtex, Telethon, TUS, UPA, Archetipo Agency, We Build, IAA Italy, Nestlé, Engineering, TIM Enterprise e molte altre.

Ringraziamo per il loro contributo i nostri partner tecnici: Wall Street English, Jakala e Pringo.

Moltissimi i manager che hanno dato un contributo determinante al Corso, portando in aula le loro esperienze e competenze nonché accogliendo e affiancando i nostri ragazzi in stage. Ne citiamo e ringraziamo una per tutti: Stella Romagnoli, che da diversi anni coordina lo svolgimento di project work realizzati in collaborazione con le rispettive aziende.

Quest'anno il riconoscimento IMPRESA MUMM viene attribuito a Universal Picture International Italy, una realtà protagonista nel suo mercato di riferimento, che offre al nostro corso un importante contributo didattico-formativo, sia in aula sia attraverso le esperienze di stage. A Universal Pictures e ai manager che la rappresentano, in particolare a Giorgia Di Cristo, Carla Guaraldo e Roberta Lelli, vogliamo offrire dunque questo piccolo segno di gratitudine che speriamo consoliderà ulteriormente i nostri rapporti.

Non può mancare un ringraziamento ai colleghi e alle colleghe del Consiglio Didattico Scientifico: Alberto Mattiacci, Federica Ceccotti, Mauro Gatti, Giuseppe Sancetta, Fabiola Sfodera; ai membri del Board di Indirizzo, costituito da: Sergio Amati (General Manager IAB Italia), Angelo Baiocchi (Presidente Publicis Media), Ivo Ferrario (Direttore Relazioni Esterne Centromarca), Enrico Bonetti (Ordinario Seconda Università degli Studi di Napoli), Sergio Cherubini (Ordinario Università Tor Vergata di Roma), Gianmaria Fara (Presidente Eurispes), Genaro Iasevoli (Ordinario LUMSA), Rodolfo Maralli (Presidente Banfi),

Carlo Alberto Pratesi (Ordinario Università Roma Tre), Stella Romagnoli (Executive Director IAA).

E inoltre a tutti i colleghi e collaboratori del Dipartimento di Management, così come a tutta la Faculty, amici e colleghi che hanno portato le loro conoscenze ed esperienze, oltre al loro entusiasmo, nella nostra aula, a disposizione degli Allievi e delle Allieve.

Intendiamo, poi, rivolgere un sentito ringraziamento alla curatrice di questo volume, Chiara Bartoli, ricercatrice e professionista sempre molto partecipe alle attività del Master MUMM.

E in chiusura, il pensiero più affettuoso lo rivolgiamo al Prof. Gennaro Cuomo, primo Direttore del Master e iniziatore del progetto.

Infine, facciamo un augurio di cuore a tutti gli Allievi dell'edizione 2023, che stanno concludendo la loro avventura MUMM, perché abbraccino presto la loro realizzazione e soddisfazione umana e professionale.

Buona lettura.

Sapienza Università di Roma, giugno 2023

ALBERTO PASTORE

Presidente del Consiglio didattico-scientifico

MARIA VERNUCCIO

Direttrice del Master MUMM

CONSIGLIO SCIENTIFICO-EDITORIALE
SAPIENZA UNIVERSITÀ EDITRICE

Presidente

UMBERTO GENTILONI

Membri

ALFREDO BERARDELLI
LIVIA ELEONORA BOVE
ORAZIO CARPENZANO
GIUSEPPE CICCARONE
MARIANNA FERRARA
CRISTINA LIMATOLA

COMITATO SCIENTIFICO
SERIE BEST IN CLASS “GIORGIO EMINENTE”

RESPONSABILI

ALBERTO MATTIACCI (Sapienza Università di Roma)
SERGIO CHERUBINI (Università degli Studi di Roma Tor Vergata)

MEMBRI

ENRICO BONETTI (Seconda Università di Napoli)
FEDERICA CECCOTTI (Sapienza Università di Roma)
CECILIA GRIECO (Sapienza Università di Roma)
GENNARO IASEVOLI (Università LUMSA di Roma)
ALBERTO MATTIACCI (Sapienza Università di Roma)
COSTANZA NOSI (Università LUMSA di Roma)
ALBERTO PASTORE (Sapienza Università di Roma)
MICHELA PATRIZI (Sapienza Università di Roma)
CARLO ALBERTO PRATESI (Università degli Studi Roma Tre)
FABIOLA SFODERA (Sapienza Università di Roma)
MARIA VERNUCCIO (Sapienza Università di Roma)

COLLANA MATERIALI E DOCUMENTI

Per informazioni sui volumi precedenti della collana, consultare il sito:
www.editricesapienza.it | *For information on the previous volumes included
in the series, please visit the following website: www.editricesapienza.it*

88. Giuseppe Sardi
Architetto e Capomastro nel territorio romano del XVIII secolo
Marta Formosa e Gilberto De Giusti
89. Oltre gli stereotipi sulla violenza di genere
Approcci, teorie e ricerche
a cura di Giovanna Gianturco e Giovanni Brancato
90. Annuario 2022
Osservatorio Giuridico sulla Innovazione Digitale
Yearbook 2022
Juridical Observatory on Digital Innovation
a cura di Salvatore Orlando e Giuseppina Capaldo
91. Le politiche urbane del cibo tra sostenibilità e crisi
La governance dei percorsi italiani
Giorgio Giovanelli
92. La «rivoluzione nazionale»
I nazionalisti, il fascismo e la fine dello Stato liberale (1919-1927)
Donatello Aramini
93. Le reti d'impresa nell'economia locale
a cura di Rosa Lombardi e Michele Onorato
94. Iniziativa economica privata e mercato unico sostenibile
a cura di Giuseppina Capaldo
95. New Journalism(s) in Theory and Practices Learning
from Digital Transformations
edited by Romana Andò
96. L'eredità del moderno
Prospettive per il recupero dell'edilizia residenziale pubblica
The modernist burden
Future perspectives for the renewal of the public housing heritage
Progettare Quartaccio | Designing Quartaccio
Eliana Cangelli, Michele Conteduca
97. Casi di marketing Vol. XVII
Quaderni del Master Universitario in Marketing Management
a cura di Chiara Bartoli

► Best in Class “Giorgio Eminente”

La Serie Best in Class “Giorgio Eminente” persegue l’obiettivo di valorizzare i lavori di alcuni diplomati del Master Universitario in Marketing Management, presentando delle case history inedite, costruite a partire dalle esperienze di project work condotte presso alcune delle imprese partner del Master.

I casi proposti sono di grande utilità e interesse per tutti coloro i quali, studenti e professionisti, desiderino accrescere le conoscenze di marketing attraverso una lettura e l’analisi di concrete esperienze d’impresa. Questo volume della Serie presenta le storie di: *Pulker Farma, Slamp, Findus, Groupama Assicurazioni*.

Con la Serie, il MUMM intende anche ricordare la figura del Prof. Giorgio Eminente, insigne studioso di marketing che ha sempre dedicato uno straordinario impegno verso la formazione dei giovani.

Chiara Bartoli è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Impresa e Management dell’Università Luiss Guido Carli, e ricercatrice presso il Centro di Ricerca in Strategic Change “Franco Fontana”. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Comunicazione, Ricerca Sociale e Marketing presso Sapienza Università di Roma. I suoi interessi di ricerca si concentrano sull’impatto delle tecnologie abilitanti nelle attività di marketing e nell’evoluzione dei modelli di business delle imprese, con particolare riguardo a blockchain, NFT, intelligenza artificiale e agli ambienti del metaverso e del phygital.

ISBN 978-00-0000-000-2



DA SOSTITUIRE



9 780000 000002

