

Casi di marketing Vol. XVI

Quaderni del Master Universitario in Marketing Management

a cura di
Michela Patrizi



Collana Materiali e documenti 87

Serie Best in Class "Giorgio Eminente"

Casi di marketing Vol. XVI

Quaderni del Master Universitario
in Marketing Management

a cura di
Michela Patrizi



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2022

Copyright © 2022

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 978-88-9377-234-1

DOI 10.13133/9788893772341

Publicato nel mese di ottobre 2022 | *Published in October 2022*



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*: immagine di Gerd Altmann da Pixabay.

Indice

Introduzione <i>di Alberto Mattiacci</i>	9
PARTE PRIMA: I CASI	
Gli abstract	21
La Customer Experience nei sistemi di pagamento digitale <i>di Matteo Mancini</i>	25
Premessa	25
1. Presentazione dell'azienda	26
1.1. Overview su Acepta	26
1.2. Brand	27
1.3. Product offering	29
2. Review sul mercato dei pagamenti	32
2.1. Panoramica generale	32
2.2. Lo shock di mercato generato dal Covid-19 nel 2020	33
2.3. Sistemi di pagamento: scenario competitivo	34
3. La CX – Customer Experience	38
3.1. Introduzione alla Customer Experience	38
3.2. Valutazione della Customer Experience	41
3.3. L'impatto della pandemia da Covid-19 in termini di CX	42
4. Introduzione al progetto	45
4.1. Il progetto	46
4.1.1. Focus su Byond	47
4.2. New Reality: analisi dei Consumer's Trends	49
4.2.1. New Reality: Merchant's Insight	53

4.3. Declinazione operativa	55
4.3.1. Adozione dell'NPS - Net Promoter Score	59
5. Definizione fase pilota e delle aree di improvement	61
5.1. Aree di improvement	61
5.2. Being Customer Centric	64
Rebranding: un nuovo volto per Crik Crok	
Il Restyling del logo e dei packaging di prodotto	67
<i>di Valeria Marchetta</i>	
Premessa	67
1. Crik Crok	68
1.1. La storia	68
1.2. Il brand e la sua architecture	69
1.3. Il portafoglio prodotti	70
1.4. Caratteristiche dell'azienda	72
2. Il mercato e le analisi strategiche	73
2.1. Il mercato delle patatine in Italia e i suoi trend	73
2.2. Lo scenario competitivo italiano	75
2.3. Immagine e posizionamento di Crik Crok	76
2.4. Obiettivi aziendali: un nuovo volto	77
3. Rebranding: la rinascita di Crik Crok	78
3.1. Il Restyling del core business	79
3.1.1. Crik Crok: i terzi a marchio	85
3.2. Pac e Gusta	86
3.3. Le Contadine	88
4. Conclusioni	88
I gratinati Findus: dalla certificazione del packaging alla salvaguardia di 3.000 ettari di foreste	91
<i>di Priscilla Palma</i>	
Premessa	91
1. Il brand Findus	92
1.1. La storia della Company	92
1.1.1. Nomad Foods	93
1.2. Findus Italia	95
1.2.1. I brand	97
1.2.2. Il portafoglio dei prodotti	98
2. La sostenibilità nel mercato italiano dell'ittico surgelato	102

2.1. Overview del mercato	102
2.2. Le principali certificazioni	103
2.2.1. Pesca e allevamento sostenibili: MSC e ASC	103
2.2.2. Packaging sostenibile: FSC® e PEFC	105
2.3. I principali attori e le loro pratiche di sostenibilità	106
2.3.1. Findus Italia	106
2.3.2. Frosta	108
2.3.3. Altri produttori	108
3. I Gratinati Findus a sostegno della gestione forestale sostenibile	109
3.1. I Gratinati cambiano veste	110
3.1.1. Verso un packaging più eco-friendly	110
3.1.2. La comunicazione	112
3.2. Verso la certificazione PEFC di 3.000 ettari di foreste nel Lazio	114
3.2.1. Il progetto di certificazione	115
3.2.2. La comunicazione	116
3.3. Obiettivi raggiunti e prospettive future	119
5. Conclusioni	120
Il social media marketing applicato alle aziende B2B: il caso BeSafe Rate	123
<i>di Giulia Porceddu</i>	
Premessa	123
1. Overview di BeSafe Rate	124
1.1. La Storia	124
1.2. Il brand	126
1.3. Il servizio	128
2. Il mercato e lo scenario competitivo italiano	129
3. Il posizionamento del brand	131
4. Trend	132
5. Il panorama digital e social italiano	134
6. La definizione della strategia	136
6.1. Benchmark competitor	136
6.2. Brand Positioning	137
6.3. Social touch point audit	138
6.4. Strategia	139
6.5. Obiettivi e KPI	141
6.6. Target e personas	142
6.6.1. Decision maker di strutture alberghiere di medio alto-livello	142

6.6.2. Proprietari di piccoli esercizi ricettivi	143
6.7. Where: i social network e il blog	144
6.8. Tipologia di contenuti e obiettivi	148
6.9. Timing e frequenza	150
7. Conclusioni	150

“Hurry!” E il lancio del prodotto popmove: strategia e piano di comunicazione <i>di Marcello Vatiere</i>	153
---	-----

Premessa 153

1. L'e-commerce come punto di partenza per un nuovo business sostenibile	153
2. Hurry!: panoramica aziendale	155
3. Il prodotto popmove	158
3.1. Obiettivi	159
3.2. Value proposition, valori e posizionamento	160
3.3. Target	160
3.4. L'abbonamento popmove	161
3.5. Principi di pricing	163
3.6. Processo di acquisto	168
3.7. La comunicazione per il lancio di popmove	169
3.8. Programmazione social	172
3.9. E-mail marketing	173
4. Conclusioni	174

Autori	177
--------	-----

PARTE SECONDA: IL MUMM

I numeri del MUMM	183
I diplomati MUMM	185
I volumi della collana Best in Class	197
Postfazione	199
Ringraziamenti	201
<i>di Alberto Pastore e Alberto Mattiaci</i>	

Introduzione

Don't Look Up! Impariamo a volare alto

Una delle cose che più affascina del *marketing* ampiamente inteso, sia come disciplina di studio che come professionalità (sostanziosa) del management, è la sua poliedricità: lo si può cogliere, infatti, in una dimensione riduzionista -e allora diviene una sorta di tecnicità commerciale evoluta-, oppure in modo più ampio ed elevato -e allora diviene attitudine mentale, una forma mentis che ha la capacità di cogliere e raccogliere tutta la complessità del mondo e ricondurla poi a scelte concrete, dettagliate e composte in un insieme armonico e sostenibile. Poi, se si è fortunati, il tutto diviene anche successo di mercato -a sottolineare il fatto che, nelle cose umane, pretendere che la realtà corrisponda e risponda appieno alle nostre intenzioni e ai nostri progetti razionali, è piuttosto proditorio, se non ingenuo (o peggio).

Un corso verticale di marketing, come il nostro master universitario, è soprattutto ispirato a creare quella tecnicità evoluta che il mondo del lavoro si aspetta di trovare nei suoi allievi. E questo noi facciamo: il corpo preponderante della didattica, comunque espletata, è infatti essenzialmente diretto a trasferire know-how, a far apprendere metodo e tecniche, a familiarizzare con strumenti e linguaggi.

Tuttavia, l'attenzione ai mestieri del marketing non ci distoglie dall'intento di stimolare, negli allievi e nelle allieve del MUMM, quella speciale attitudine mentale che fa del marketer un professionista diverso dagli altri: curioso, aperto, istintivamente innovatore, propenso all'ascolto e all'osservazione.

Di Marketing e di Iceberg

Capiamoci meglio con l'aiuto di un'analogia: una celebre analogia, pare dovuta originariamente a Ernest Hemingway, che la usava per

chiarire il proprio approccio alla narrativa. Protagonista (cfr. Figura 1) è un iceberg, la celebre montagna di ghiaccio perlopiù sommersa eppure visibile.

La **superficie** del mare rappresenta la soglia di percezione delle persone. Al di sopra della superficie del mare (della percezione) stanno gli strumenti del marketing: quelle cose, cioè, il cui precipuo scopo è quello di farsi percepire, così da costruire la conoscenza e consapevolezza della value proposition e offrire servizio al consumatore. Gli esempi sono innumerevoli: le affissioni, il packaging, le promozioni, gli espositori, i banner, le componenti grafiche della marca e così via.

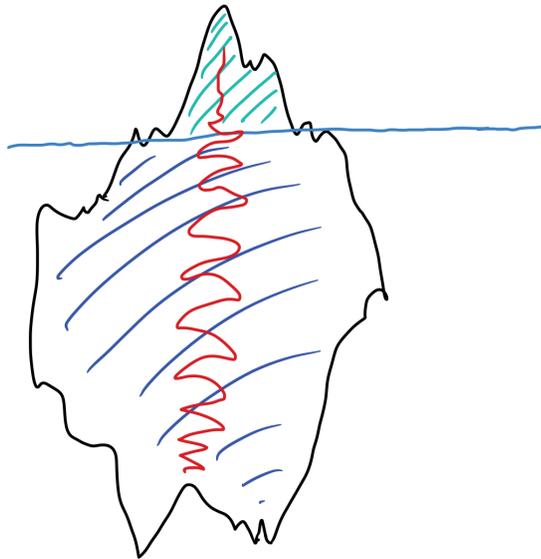


Fig. 1. Il Marketing Iceberg
Fonte: elaborazione propria

Gli strumenti del marketing sono un fatto tecnico, roba che si apprende -ora in aula, ora sul campo, con l'esperienza. Può volerci più o meno tempo ma, insomma, prima o poi ci si riesce.

Veniamo ora al **corpo** dell'iceberg, alla parte preponderante del marketing: lì sotto, dove non vengono percepite dalle persone, ci sono cose fondamentali, conoscenze il cui possesso, in sostanza, distingue il *marketer*, il *marketing manager*, da chi sa usare gli strumenti (quelli in punta dell'iceberg) ma lo fa in modo empirico, spesso disconnesso da una chia-

ra determinazione degli obiettivi, talvolta il modo estemporaneo. Nel corpo grande dell'iceberg c'è il metodo di lavoro che ispira il marketing moderno -quello introdotto e perfezionato nei decenni da Philip Kotler, per intenderci: è l'approccio manageriale, rinforzato da alcuni strumenti logico-metodologici specifici delle dinamiche di mercato.

Il primo (l'approccio manageriale) lo riconosciamo nella logica che sottende la pianificazione di marketing: suddividiamo i processi di marketing nelle fasi di analisi, scelta, progettazione, programmazione e feedback, il tutto con il fondamentale aiuto dei parametri di gestione (i cosiddetti KPI). È in quest'architettura logica che trovano collocazione e senso economico gli strumenti del marketing, che sono messi in grado di esprimere appieno la loro efficacia, proprio perché composti in un progetto dotato di senso compiuto.

Completano poi il tutto gli strumenti logico-metodologici specifici del mercato: la segmentazione della domanda, il posizionamento competitivo di brand, i modelli di fidelizzazione della clientela, in primis. A ben guardare si tratta, in buona sostanza, di strumenti utili a qualificare al meglio i risultati dei processi di marketing: la scelta della domanda-obiettivo, ad esempio, o la decisione sui connotati di differenziazione del brand rispetto ai concorrenti.

Anche qui, come nel caso degli strumenti del marketing, si tratta sostanzialmente di fatti tecnici, di roba che si apprende in aula, perlopiù, e che ogni marketing manager ben conosce. Anche in questo caso, come nella situazione degli strumenti, può volerci più o meno tempo ma, insomma, prima o poi ci si riesce ad apprenderli.

Adesso osservate di nuovo la Figura 1. Vedete che al centro ho disegnato una linea verticale irregolare. È quella che mi piace di più. Si tratta del contenuto dell'iceberg: è il ghiaccio che lo riempie, che gli dà sostanza e senza il quale l'iceberg non sarebbe altro che un gigantesco cubetto da cocktail. Questa è roba che, a differenza dalle cose precedenti, non si impara, non si studia, non si apprende sul campo ma si coltiva.

È l'attitudine di pensiero del marketer: è quella cosa non codificabile, non esprimibile in un elenco di cose ma miscela indefinita di cose. Io sono riuscito finora a trovarne alcune: fantasia individuale, curiosità personale per la vita, propensione al pensiero creativo che si respira dove si opera, capacità di distacco emotivo dal brand/prodotto per il quale si sta lavorando, intuito e istintiva propensione a cambiare le cose, umiltà, cultura e chissà cos'altro mi sfugge. Insomma, qui stiamo maneggiando l'anima del mestiere, non la zappa o la pala.

Questa roba non si impara. Ci si allena. La si coltiva. Si forza la nostra testa a far entrare dell'aria fresca e vedere che succede. Si alza lo sguardo per farlo scivolare poi, arricchito di ciò che ha veduto, giù sulla terra. Fermatevi un attimo, chiudete la pagina e rifletteteci su.

Ora facciamo un bell'esercizio, tanto per capirci con la pratica, perché so bene che uno potrebbe dire: "va bene, bello e interessante, mi hai convinto, ma poi? Nella pratica? Come si fa? Che devo fare? (sottinteso: sennò sono tutte belle parole)". E allora facciamo pratica. Nelle prossime pagine vi presento un ragionamento, apparentemente del tutto svincolato dal problema di piazzare uno snack al buyer della GDO o di far accettare l'offerta di upgrading dell'abbonamento alla piattaforma streaming -eppure, è roba che vi è connessa eccome. Allora partiamo, guardiamo in alto (anzi, no).

Non guardate lassù!

Qualche mese fa, fra gli appassionati di Netflix, circolava un consiglio: "devi assolutamente vedere *Don't Look Up* -è fantastico!". È una danza, quella del suggerimento di visione, che avviene spesso fra gli appassionati di serie televisive e che, altrettanto spesso, decreta il successo di alcune di queste.

La trama è piuttosto semplice: degli scienziati (americani, manco a dirlo) scoprono una nuova, eccezionale, cometa nello spazio: festa, brindisi, complimenti alla dottoranda che l'ha vista per prima -allieva di un modesto professore interpretato da Di Caprio (sic!)- ma poi ... fatti due conti, e ripetendoli decine di volte per sicurezza, si scopre che quella simpatica cometa vola lungo una traiettoria. Un percorso, il cui punto di arrivo, una volta compreso, cambia immediatamente l'umore di tutti: passerà sul pianeta terra. Non *vicino al* pianeta terra ma *sul* pianeta terra. Le dimensioni della cometa? Tali da provocare l'estinzione della vita umana (naturalmente, si tratta pur sempre di un film americano, no?).

Da quel punto in poi la trama è precisa, un perfetto *western storytelling*: i buoni (gli scienziati) che cercano di informare del pericolo imminente i cattivi (la presidentessa degli Stati Uniti d'America, impersonata da Meryl Streep, il proprio figlio/consigliere, tronfio e cocainomane, e qualche cavalier servente a contorno).

L'intento dei buoni è di far muovere l'America, così da guidare l'umanità intera (gli americani si aspettano sempre di essere i leader

dell'umanità, anche quando si tratti di salvare il pianeta dalle comete) a fare qualcosa. Dopo un buon terzo di film, l'urticante presidentessa sembra convincersi e le cose sembrano finalmente andare per il verso giusto. Ma, sul più bello, un ispirato e iconico imprenditore della Silicon Valley, ascoltativissimo dalla Presidentessa (nonché, casualmente, principale finanziatore delle sue campagne elettorali, nonché, casualmente, macchietta caricaturale di Steve Jobs) non si mette in mezzo, lasciando intravedere la possibilità di spropositati profitti dallo sfruttamento industriale dei minerali rari presenti in abbondanza sulla cometa killer.

Tutto si ferma: la soluzione politica alla cometa diventa un imperativo mediatico -*Don't Look Up! Non guardate lassù!* - per lasciare il tempo al gigante dell'economia *tech* d'intervenire e distruggere la cometa prima del suo arrivo sulla terra -appropriandosi, ovviamente, prima, delle sue immense ricchezze minerali.

Come andrà a finire non lo scriviamo qui. Le morali della storia, però, sì.

Da quanto ne sappiamo, è da circa tre millenni che la civiltà occidentale si racconta storie, al solo, fondamentale, fine di farvi passare dentro qualche insegnamento. *O mythos deloi oti* - "la favola insegna che" - era la frase di chiusura delle favole di Esopo, uno dei principi dell'arte dello *storytelling* (che ancora non si chiamava così, perché Esopo era greco e viveva circa 2600 anni fa e l'inglese non era ancora nato). Eccole, dunque, le morali.

Morale numero uno: politica ed economia, ai piani alti, si confondono. Parlano fitto fitto fra di loro, confabulano, fanno e disfano; talvolta usano le medesime persone per rivestire i ruoli guida nei rispettivi reami; spesso le parole dell'uno si intrecciano con quelle dell'altro e formano un linguaggio unico.

E allora spesso non capisci se siano le ragioni dell'economia a guidare le scelte della politica, oppure se siano le seconde -fini politici, spinte ideologiche, tensioni al potere- a condizionare le prime. Capisci pure che, se guardi in casa tua, puoi dare un certo tipo di risposta al dilemma in questione ma che, se guardi fuori, ti sembra che le cose non funzionino esattamente allo stesso modo -anzi, forse sembra che vadano al contrario. Insomma, difficile capire come funzioni il gioco delle parti ma è chiaro ed evidente chi sono le parti in causa e dove s'incontrano: politica ed economia, lassù nella penthouse del potere (*Don't Look Up!*).

Morale numero due: politica ed economia si preoccupano di dare forma alla realtà percepita dalla popolazione. La loro attenzione si concentra lì dove va l'attenzione delle persone (qui, uno in malafede, potrebbe andare subito col pensiero alla RAI): nei bacini da cui ciascun individuo pesca le informazioni sulla base delle quali si forma la propria, personale, idea di realtà; nelle reti di relazione fra persone, quelle che usano per confermarsi nelle proprie paure, passioni, idiosincrasie, aspirazioni -scambiando tutto questo per pensiero, per opinione (qui, uno in malafede potrebbe andare subito col pensiero a certi social media e al grande problema delle fake news lì costruite e veicolate).

Insomma, laggiù, ai piani più bassi, in tutto questo universo che chiamiamo *sistema dei media*, oggi come ieri politica ed economia prioritariamente intervengono: ora con la propaganda, ora con le (fake) news, ora con un canovaccio narrativo di costruzione del reale veicolato nel tempo, ora con l'attività lobbistica eccetera. Nulla di nuovo, nulla di male, fa solo parte del grande gioco del funzionamento delle società civilmente organizzate.

Don't look up! Non guardate lassù, per non capire che la realtà quaggiù sta per cambiare. *Don't look up!* Non guardate lassù, per non smettere di condurre la vostra vita di sempre.

Don't look up! Non guardate lassù, lasciate che ci pensi mamma (una volta mamma era la Chiesa, poi i partiti, ora i leader carismatici dal ciclo di vita più breve di uno stracchino).

Morale numero tre: nessuno può dirsi innocente. La storia narrata in *Don't Look Up!* è il racconto di una gigantesca rimozione di massa della realtà. Chi segue l'ordine di non guardare in alto, lo fa per paura, non per ignoranza, né per stupidità: se non guardi in alto è un attimo che l'istinto ti porti a infilare la testa nella sabbia, come gli struzzi impauriti. Non guardiamo in alto per continuare a vivere come se l'energia elettrica non fosse un problema, ad esempio. Abbiamo costruito una società, un'economia e vite intere sull'elettricità e non ci siamo mai domandati da dove quell'energia venisse e a quali costi -perché, sia chiaro, c'è sempre un costo a fronte di un beneficio.

Non guardiamo in alto, così da poter continuare a lasciare luci accese, a liberare copiose quantità di acqua dai rubinetti, a pensare che quei sacchetti di spazzatura ammuccinati siano un problema altrui e via dicendo.

Possiamo invece guardare in alto, ciascuno di noi può farlo, come forse mai prima d'ora l'umanità abbia potuto. Possiamo guardare in alto e possiamo guardarci intorno, fuori dalla nostra bolla. Possiamo

fare uno sforzo e cercare di vedere, non limitandoci soltanto a osservare. Sta a noi: è una questione di volontà e sudore, di coraggio e curiosità.

Andiamo a vedere allora: *Look Up!*

Oltre la coltre di polvere. Allunghiamo lo spazio.

Il tempo non è tutto uguale. Questo 2022, in particolare, non somiglia a nessun altro pezzo del tempo passato recente. Il 2022 ci costringe infatti in un angolo, con poche vie di fuga possibili per l'analisi: non ci concede il confortante ricorso alla comparazione con il passato prossimo ed esclude ogni possibile ricorso a confronti con quello remoto -se non al prezzo di un'insostenibile semplificazione della realtà che abbiamo di fronte. Il *ceteris paribus*, insomma, questa volta non funziona e nemmeno sembra avere senso, a dirla tutta.

Le ragioni sono molte e, in estrema sintesi, così riassumibili: l'uscita dal secondo ciclo pandemico (e fa capolino il vaiolo delle scimmie, attenzione!), avviene in un quadro di sorprendente retroversione emotiva ai tempi dell'Unione Sovietica -“grazie” al conflitto ucraino- e di sgomenta incertezza per il possibile moltiplicarsi di fronti bellici dagli esiti imprevedibili -“grazie” alla questione Taiwan. Tutto ciò ci pone di fronte a una demografia, a una società, a una politica italiana, strutturalmente troppo distanti dal passato perché qualsiasi analisi comparativa con esso possa offrire la benché minima soddisfazione interpretativa. Troppo differente la morfologia antropica del paesaggio italiano, insomma, e troppo eccezionali e peculiari le concomitanti circostanze esogene che vi insistono, perché la manovra della leva-tempo, ricorrendo ad analogie e riscontri con il passato, possa aiutare a trovare una chiave di lettura significativa da proporre, poi, alle riflessioni dei nostri stakeholder -che, in definitiva, sono (siamo) gli italiani.

Vedere, non solo guardare, significa allontanare lo sguardo dall'oggetto, mettere molta distanza fisica fra la nostra mente e ciò che, osservando, portiamo alla sua attenzione. Compriamo, in breve, il gesto del presbite: allontaniamo l'oggetto dagli occhi, così da metterlo al meglio a fuoco.

Abbiamo dunque abbracciato con lo sguardo un tempo lungo, lungo abbastanza da portarci fuori dalla cronaca e dentro a una prospettiva più ampia, di medio termine, alla ricerca di una trama. Archiviato il *Secolo Breve* di Hobsbawam, ci siamo interessati solo al secolo presente,

il XXI dell'era cristiana e così, da quaggiù, lo abbiamo osservato attentamente. Per scoprire cosa? Vediamo.

Il quinto di secolo che abbracciamo con lo sguardo è straordinariamente ricco di grandi eventi negativi, sbrigativamente qualificabili come "crisi": l'attacco alle Torri Gemelle di Manhattan (2001); il crollo finanziario dei Mutui Subprime (2008); l'incagliamento dei debiti sovrani europei, PIGS (2010); le Primavere Arabe (2011); la Brexit (2015); l'anno più caldo di sempre (2019 e poi, forse, 2022); la pandemia Covid (2019); l'invasione russa dell'Ucraina (2022). Pensiamo a questi eventi -le elezioni anticipate italiane sono bazzecole, in confronto- e cerchiamo di individuare il filo rosso che li attraversa, la trama narrativa che impongono all'agenda delle nostre esistenze. Ci sono dei tratti caratteristici che ce li fanno riconoscere come parte di un unico attore. Sono quattro.

Il primo: sono eventi dall'impatto sistemico. Il XXI secolo scorre sin dall'inizio sopra una superficie nuova, irregolare e multidimensionale, fatta di un reticolato sempre più fitto e di trame connettive sempre più numerose: i punti *hub* (fulcro) e *spoke* (raggi) sono moltissimi, sparsi sul pianeta, solo parzialmente controllabili. Ciò che accade in un luogo ha la possibilità di espandersi facilmente ovunque e ben più rapidamente della capacità di acquisirne coscienza e consapevolezza -e dunque concepire adeguate contromisure. La metafora del contagio, non a caso, è la grande protagonista di questi anni: si contagiano i mercati finanziari, si contagiano le menti dei giovani delle *banlieu* francesi e belghe, si contagiano le persone.

Il secondo: sono eventi irrisolti. Le crisi innescate dagli eventi sopra richiamati non sono state superate: la loro virulenza, vitalità, e dunque il loro presidio delle prime pagine e del confronto politico, sono tendenzialmente calati al passare del tempo ma ciò non significa che i problemi di cui si sono fatte epifania appartengano al passato -anzi. Sono crisi solo sopite, accantonate rispetto al faro dell'attenzione mediatica. Ma stanno lì: il terrorismo islamico; la vitalità dopata dell'economia finanziaria; gli enormi debiti statali nazionali; la bomba demografica nordafricana verso l'Europa; l'assetto interno e della UE senza Regno Unito e la sua collocazione planetaria; le conseguenze del cambiamento climatico; la circolazione di virus pericolosi nel mondo; l'anacronistico ritorno dell'invasione come strumento di accaparramento di territori. Quali fra questi possono dirsi problemi risolti?

Il terzo: la solo parziale (o nulla) prevedibilità di questi accadimenti. Per carità, in questo buffo Paese che è l'Italia abbiamo il privilegio

di essere piuttosto ben forniti di ben informati e sagaci predittori di ciò che è stato: quelli che “il terrorismo islamico sono anni che lo dico che arriva a casa nostra”, quelli che “ma dai lo sanno tutti che la pacchia del debito non poteva durare”, quelli che “la pandemia è un preciso progetto di alcuni”, eccetera. In realtà la sola cosa certa di ogni previsione è il suo essere sbagliata per definizione (perché c'è di mezzo il futuro, ovviamente), e la sola cosa che noi umani abbiamo saputo fare finora è stata quella di inventare qualche ragionamento sofisticato per provare a intuire, oggi, quel che sarà domani: si chiamano *modelli*, roba che piace molto agli economisti, ai politici, ai sindacalisti e, per logica conseguenza, ai giornalisti. Insomma, alzi la mano chi ha saputo prevedere il Covid, e chi -se esiste è un fenomeno vero- vedeva già l'accumularsi della guerra ucraina ai suoi effetti.

Quarto (e ultimo) punto: l'essere sempre più vicini nel tempo. La distanza temporale fra le Torri Gemelle e i mutui subprime è di sette anni; quella fra le Primavera Arabe e la Brexit di quattro; quella fra il Covid e l'Ucraina pari a zero. Per carità, siamo ben consapevoli che questa è una lettura un po' fatta ad arte e perciò traballante ma c'è comunque un dato di realtà importante che con essa vogliamo far emergere: è assolutamente probabile che assisteremo, presto, al manifestarsi di un'altra crisi, di altra natura rispetto a quelle fin qui richiamate.

Non è iettatura ma una semplice deduzione logica: la globalizzazione ha rimesso in movimento, ovunque, ogni genere di cosa -popoli, denari, eserciti, eccetera; ogni movimento -l'immigrazione, la finanziaria, la digitalizzazione, il riscaldamento terrestre, eccetera- in breve tempo è divenuto pervasivo e ubiquitario; a ogni movimento corrisponde un'alterazione degli equilibri precedenti e, dunque, qualche ulteriore, nuovo squilibrio, c'è da attenderselo. Vi stupireste del default finanziario di qualche Stato occidentale, di qui a diciotto mesi? E in quanti direbbero “lo vado dicendo da anni che...” di fronte al verificarsi di una massiccia e ampia offensiva informatica, sotto Natale, capace di bloccare i circuiti Bancomat, cancellare gli archivi dell'Agenzia delle Entrate (qui, in parecchi, farebbero festa), far impazzire il traffico ferroviario? *Tempus fugit*, è vero ma qui va proprio di fretta.

Poco più di venti anni sono bastati a intaccare l'apparente robustezza di quel sistema occidentale che, appena un decennio prima, si era finalmente sbarazzato dell'anticristo sovietico, credendo nel proprio definitivo trionfo (ricordiamo, va di moda, “la fine della Storia” di Fukuyama). L'Occidente, l'Europa, l'Italia, sono accomunati oggi, tutti, da un crescente sen-

timento di fragilità indotto dalle molteplici crisi di cui l'occidente stesso è epicentro -almeno finora (ma chi non riesce a non pensare a Taiwan?). Un sentimento acuito dal crescente senso di colpa per azioni del passato, che matura in molti dei suoi protagonisti e ne mina alle radici la reputazione, la credibilità, la capacità loro riconosciuta dai popoli di risolvere i problemi: la Chiesa cattolica per il dramma della pedofilia; le classi dirigenti verso i giovani ("vi abbiamo rubato il futuro"); i maschi verso le donne (il tetto di cristallo); la politica verso i cittadini ("la casta") e via dicendo. Non stiamo messi bene (ma comunque meglio dei nostri nonni).

Questo lo scenario sopra le nostre teste, il tempo che fa (e che farà) e sotto il quale gli italiani: si muovono (riprendono a farlo, dopo il lockdown), lavorano (anche a casa), si amano (con maggiore libertà), si riproducono (sempre meno), studiano (non tutti), imbrogliono (ancora troppi), si astengono dalla partecipazione politica (sempre di più), cercano case (più grandi), si curano degli animali domestici (sempre di più), spendono in modo diverso (e molto online) eccetera eccetera eccetera -insomma, vivono.

Torniamo al marketing, dai

Torniamo a terra, *hic et nunc*: ora e in Italia. Torniamo al marketing e chiudiamola qui, presto e bene, se possibile.

Cosa ho voluto mostrarvi nelle pagine precedenti? Una e una sola cosa, piuttosto semplice: impegnatevi a decidere che tipo di professionisti volete diventare. Se la lettura vi ha appassionati, se ha stimolato in voi delle considerazioni -magari anche critiche, di disaccordo, non importa- vi ha portati a riflettere sul senso che avrà il fare mercato nei prossimi anni, allora è possibile che abbiate dentro l'attitudine del marketer, quella che fa cambiare le cose. Coltivatela, nutritela con lo studio e la curiosità, stimolatela a rendere diverso il consueto. Se, invece, leggendo le prime righe l'idea che il marketing sia altro, che sia molto più utile leggere un report sulle nuove tendenze di consumo delle famiglie, sui numeri di diffusione della rete e delle sue piattaforme, sulla salute dei formati distributivi e via dicendo, va bene lo stesso: riconoscete in voi l'anima del tecnico. Coltivatela e nutritela, va bene e serve molto.

Che siate un marketer o siate un tecnico, auguri di bella e buona vita.

PARTE I

I CASI

Abstract

La Customer Experience nei Sistemi di Pagamento Digitale

Autore: Dott. Matteo MANCINI

Azienda: WORLDLINE ITALIA S.P.A.

Tutor Aziendale: Dott. Roberto COLAIACOMO

Tutor MUMM: Prof. Alberto MATTIACCI

Incentrato nel mercato dei financial services, il caso è dedicato ad una parte del progetto di digitalizzazione realizzato da Axepta BNP Paribas Italia – oggi Worldline Merchant Services Italia – al fine di migliorare la Customer Experience offerta ai propri clienti. Gli ultimi anni hanno evidenziato come sia la Customer che la UX abbiano assunto fondamentale importanza per l’ottimizzazione delle business performances, dimostrando come il costante perfezionamento della relazione con il cliente rappresenti un elemento distintivo in grado di garantire un vantaggio competitivo duraturo. Attraverso una generale introduzione al mondo dei digital payments, si procederà con l’analizzare tutti i passaggi che hanno condotto all’implementazione di un progetto orientato all’ottimizzazione del Customer Relationship Management Model, al fine di curare la relation con il merchant e quindi trarre il massimo e mutuale vantaggio dal binomio CX e Purpose.

Utilità didattica: il caso si presenta come un utile strumento di studio in grado di testimoniare la crescente importanza che la Customer Experience riveste per le aziende del settore. L’arena in cui esse concorrono è infatti estremamente competitiva ed in un contesto tanto dinamico un ruolo dirimente è giocato proprio dal raggiungimento di una Customer Experience ottimale. Essa si rivela infatti un valore aggiunto

in grado di alimentare la Brand reputation, soddisfare ed in alcuni casi anticipare le necessità del cliente e quindi fidelizzarlo trasformandolo in un vero e proprio Ambassador della qualità del brand.

Rebranding: Un Nuovo Volto Per Crik Crok

Il Restyling del logo e dei packaging di prodotto

Autore: Dott.ssa Valeria MARCHETTA

Azienda: CRİK CROK S.R.L.

Tutor Aziendale: Dott.ssa Stefania DE MICHELI

Tutor MUMM: Dott.ssa Michela PATRIZI

Il caso è dedicato al rebranding messo in atto da Crik Crok a partire dal 2019 e analizza le molteplici azioni realizzate fino ad oggi. Azienda romana di patatine per eccellenza e importante player nel settore di chips e snacks, Crik Crok ha deciso di dare a sé stessa un nuovo volto prestando molta attenzione sia al brand positioning desiderato, ma anche e soprattutto alla sua brand image. Attraverso varie analisi, si andranno a delineare, in maniera dettagliata, tutte le attività svolte per raggiungere questo scopo, dalla cura del brand e della sua immagine, fino alla presentazione del restyling completo dei packaging di prodotto e dell'ampliamento del portafoglio prodotti.

Utilità didattica: l'elaborato rende possibile la discussione delle principali attività di rebranding, con una forte attenzione all'immagine del brand, un'analisi approfondita delle caratteristiche attribuite ai prodotti prima e dopo il restyling e una descrizione di tutte le nuove offerte. Inoltre, permette di esaminare gli aspetti strategici prima, e operativi, poi, relativi alle scelte attuate nel corso del rinnovamento aziendale.

I Gratinati Findus: dalla certificazione del packaging alla salvaguardia di 3.000 ettari di foreste

Autore: Dott.ssa Priscilla PALMA

Azienda: FINDUS ITALIA – COMPAGNIA SURGELATI ITALIANI S.P.A.

Tutor Aziendale: Dott. LORENZO MENOZZI

Tutor MUMM: Prof. Alberto PASTORE

Il caso è dedicato al progetto di rinnovamento della linea I Gratinati e alla virtuosa attivazione locale a sostegno della gestione sostenibile delle foreste.

L'evoluzione da un packaging con 3 imballi, di cui uno in plastica, a un packaging con 2 imballi riciclabili, entrambi in carta certificata PEFC, permette ai consumatori di generare meno sprechi e all'azienda di avvicinarsi a pratiche virtuose come il sostegno alla gestione sostenibile delle foreste.

La grande novità non riguarda solamente il materiale utilizzato, ma anche l'introduzione di un'innovativa vaschetta in carta riciclabile e certificata PEFC, adatta ad essere inserita nel forno e utilizzabile come piatto.

A coronamento di questa grande attività, I Gratinati hanno contribuito concretamente alla salvaguardia e valorizzazione dell'area in cui Findus Italia opera da anni con il progetto di certificazione di gestione forestale sostenibile PEFC di 3.000 ettari di foreste nel Lazio.

Il social media marketing applicato alle aziende B2B: il caso BeSafe Rate

Autore: Dott.ssa Giulia PORCEDDU

Azienda: BESAFE RATE

Tutor Aziendale: Dott.ssa Veronica DI VEROLI

Tutor MUMM: Prof.ssa Federica CECCOTTI

Il caso è dedicato all'osservazione dell'applicazione di una strategia di social media marketing da parte di una realtà facente parte del mercato B2B a partire da un'analisi dello stato dell'arte del panorama digital in Italia.

Il social media marketing, già ampiamente utilizzato non solo dai consumatori finali, ma dalle aziende che ad essi si rivolgono, viene sfruttato solo da una piccola parte di aziende business to business.

Pertanto, la scelta di BeSafe Rate, giovane startup romana operante nel settore del turismo e destinata a un mercato business, di amplificare la propria visibilità e incrementare il coinvolgimento di clienti per mezzo dell'utilizzo dello storytelling, risulta essere una dimostrazione di quanto questa pratica possa risultare vantaggiosa per qualsiasi tipologia di impresa se sviluppata in modo ponderato e portata avanti con continuità e studio.

“Hurry” e il lancio del prodotto popmove: strategia e piano di comunicazione

Autore: Dott. Marcello Vatieri

Azienda: THE HURRY!

Tutor Aziendale: Dott.ssa Linda Dolcetti

Tutor MUMM: Prof.ssa Federica Ceccotti

Il caso è dedicato allo sviluppo del nuovo prodotto “popmove” da parte di Hurry! e analizza le varie strategie alla base del lancio, incluso il lavoro effettuato per la redazione del piano di comunicazione. Hurry! è un’azienda impegnata nel settore dell’automotive e, nello specifico, del noleggio a lungo termine. Dopo essersi imposta come leader di mercato, avendo portato un prodotto business come il noleggio a lungo termine anche ad un pubblico consumer, la concorrenza si è fatta agguerrita e nuovi player di mercato hanno preso la leadership che precedentemente le apparteneva. Questo scenario, dunque, ha spinto Hurry ad effettuare uno sforzo per sviluppare un prodotto innovativo che possa invertire nuovamente la tendenza e portare su di sé le attenzioni dei consumatori. Partendo da uno storico dei principali avvenimenti che hanno caratterizzato l’azienda a partire dalla sua nascita, è stata effettuata un’analisi del mercato e degli obiettivi che hanno portato alla realizzazione del nuovo prodotto popmove. Il piano di comunicazione ha rappresentato uno step importante al fine di dare il giusto risalto ad un prodotto che potrebbe essere una vera e propria innovazione nel settore dell’automotive grazie al modello di riferimento, sempre più diffuso, della subscription economy.

Utilità didattica: il caso si presta alla discussione degli aspetti strategici che devono essere valutati per ideare e lanciare un nuovo prodotto, alla luce di un mercato fortemente competitivo e soggetto a continue variazioni in funzione delle nuove tecnologie. Esso consente, inoltre, l’analisi critica delle principali scelte inerenti al marketing mix.

La Customer Experience nei sistemi di pagamento digitale

di Matteo Mancini

Premessa

Verso la fine del 2019, la Dirigenza di Axepta BNP Paribas Italia – oggi Worldline Merchant Services Italia – alla luce dei costanti mutamenti di mercato, così come dell'ingresso di nuovi player e prodotti, decise di dare il via ad un progetto d'ampio respiro denominato Digitalizzazione.

L'obiettivo principale era riconducibile al perfezionamento della *Customer Experience* offerta ai propri clienti, operando su due distinte ma interconnesse project lines: implementazione del portale clienti e ottimizzazione di *Customer* e *User Experience*. Con particolare riferimento a quest'ultimo obiettivo, il *core* era rivolto all'implementazione di un business model focalizzato su un maggior grado di digitalizzazione e *customer centricity*, al fine di rendere i prodotti e servizi maggiormente attrattivi e rispondenti alle esigenze dei clienti.

Tra le Direzioni coinvolte a vario titolo, possiamo annoverare Marketing, IT Operations & Customer Care. Ognuna di esse assegnataria di una precisa area di sviluppo, aveva l'obiettivo di gettare le basi di un piano strategico che fosse in grado di garantire un elevato livello di elasticità progettuale in grado di adattarsi a due incognite cruciali: velocità dei mutamenti di mercato e necessità dei suoi operatori. Un obiettivo particolarmente sfidante. Esso imponeva ed impone, come di norma, di tenere in considerazione due fattori fondamentali: le attività e le iniziative dei competitor, diretti ed indiretti, e l'imprevedibilità.

Il mercato dei *financial services* è, infatti, estremamente competitivo e nell'ultimo decennio ha visto entrare in gioco un gran numero di nuove realtà, riconducibili a *challenger banks* e *fintech*. Un costante

afflusso di nuovi player di mercato che ha introdotto un grado di omogeneizzazione non trascurabile di aspetti quali *proposition*, prodotti e servizi, rendendo particolarmente complessa la proposizione di una product offering in grado di differenziarsi con efficacia e quindi garantire una market share ottimale.

1. Presentazione dell'azienda

1.1. Overview sull'azienda

Worldline Merchant Services Italia, già Axepta BNP Paribas Italia, è parte integrante di Worldline, società francese operante nel settore ¹PSP-*Payment Service Provider*, leader europeo nei pagamenti e servizi transazionali e 4° player a livello globale. Può contare, inoltre, grazie alla *joint venture* con BNL – Banca Nazionale del Lavoro (partecipante nell'azienda con il 20%), su una *partnership* strategica latrice di importanti sinergie. Nel 2020, l'azienda ha registrato un volume di transazioni pari a ²200 Mln e per la chiusura del 2021 prevede un aumento intorno al 50%. Tale incremento, senz'altro molto significativo, si è rivelato nei valori inferiore a quello del suo maggior competitor Nexi S.p.a., il quale però, si è anche avvalso di acquisizioni e fusioni.

L'azienda è specializzata nella fornitura di tecnologie per l'accettazione dei pagamenti digitali e segnatamente della loro gestione. Essa si rivolge a: PMI, attività operanti nel settore della GDO, grandi retailer, artigiani, liberi professionisti e piccoli esercenti, fornendo soluzioni per la gestione delle transazioni e lo sviluppo del business. Propone un'offerta costruita su misura per soddisfare le esigenze dei clienti ed offrire esperienze di consumo in-store e online al passo con i tempi.

In Italia gestisce oltre ³220.000 TML e più di ⁴200 Mln di transazioni l'anno (riferimento anno 2020), con una quota di mercato di circa il 5% in MSV.

Core Value della sua Mission è la Customer Experience, poiché ritenuto un elemento ad alto valore aggiunto. L'esperienza d'acquisto, in-

¹ Un PSP offre servizi online ad enti, negozi e commercianti per accettare pagamenti elettronici con una varietà di metodi di pagamento, tra cui carta di credito, pagamenti basati su banca come addebito diretto, trasferimento bancario e trasferimento bancario in tempo reale basato sul modello di Banca online.

² Fonte aziendale interna

³ Fonte aziendale interna.

⁴ Fonte aziendale interna.

fatti, è parte integrante e fondamentale dello shopping, sia in-store che online, e quindi della CX stessa vissuta dal cliente. Ogni sforzo è teso alla massimizzazione delle performance al fine di garantire ai *merchant* un servizio all'altezza delle aspettative, capace di garantire loro un incremento del business, e al cliente finale un *customer journey* ottimale.

1.2. Brand

La storia del gruppo nei servizi di pagamento digitale inizia nel 2006, con la creazione di una società ad hoc, attraverso una *joint venture* tra BNL e First Data Corporation, avente l'obiettivo di offrire agli esercenti commerciali di tutta Italia servizi innovativi per la gestione tecnica e commerciale dei pagamenti tramite POS (*Point of Sales*).

L'accordo, che segnava il successo dell'iter autorizzativo necessario al lancio di nuova società, si concretizzò nel trasferimento da parte di BNL del proprio ramo d'azienda inerente all'attività di *merchant acquiring* alla nuova BNL POSitivity, consentendo al gruppo di espandere ulteriormente la propria quota di mercato nel settore e di rafforzare il posizionamento nei segmenti corporate e small business. La forte rete commerciale di BNL e l'*expertise* nel *corporate banking*, unite alla comprovata competenza di First Data nel *merchant acquiring*, consentirono alla neo BNL POSitivity di conseguire un ineguagliabile vantaggio competitivo nell'offerta verso la clientela italiana. Definiti gli aspetti burocratici e concluso ogni iter previsto dalla normativa nazionale, fu presentato sul mercato il logo che avrebbe rappresentato sul mercato il nuovo ramo del gruppo.



Fig. 1. Esempificazione logo BNL Positivity

Fonte: Elaborazione personale

Analizzando il logo sopra riportato, possiamo evincere come la sua ideazione si concentrò sugli stimoli con i quali un brand system sollecita efficacemente la memoria delle persone, cercando di colpirne l'attenzione e segnatamente conquistarsi il primo posto nel loro immaginario collettivo.

Un brand noto e ben presente nella memoria delle persone ha infatti maggiori probabilità di affermarsi nel processo di specificazione

dei bisogni legati al mercato in cui opera. È evidente come il brand management abbia deciso di lavorare alla sua progettazione tenendo in stretta considerazione i seguenti cardini: semplice e facile da ricordare; senza tempo; definizione della filosofia aziendale; internazionalità.

Esaminando attentamente il logo, ci avvediamo di come quest'ultimo incarni ognuno degli elementi pocanzi descritti e di cui di seguito si dà una maggiore specificazione. "Semplicità e facilità di ricordo" sono testimoniati dal *lettering* semplice e chiaro, elemento che da sempre contraddistingue BNL. Inoltre, l'evidente uso delle lettere "POS" in maiuscolo, definisce un chiaro richiamo ai servizi offerti.

L'idea comunicata dall'espressione "Senza tempo" è invece codificata nella scelta dei colori, che sono quelli tipici del gruppo, richiamando quindi tradizione e senso di continuità con una banca che, seppur recentemente acquisita da un gruppo francese, mantiene un saldo ancoramento ad una storia autenticamente italiana, incarnandone i valori fondativi.

La parte grafica supplisce, invece, agli ultimi due punti della *brand architecture* delineata. "Filosofia aziendale e internazionalità" sono infatti ampiamente comunicati da due elementi: l'uso dell'acronimo BNL come chiaro elemento identificativo di valori quasi secolari e il *pay off* di base "Gruppo BNP Paribas" che conferisce un richiamo internazionale d'ampio respiro, non solo per la notorietà del gruppo, ma anche per il forte messaggio comunicativo che la lingua francese porta in dote, essendo stata per secoli la lingua delle ambascerie. Verso la fine del 2018 con l'obiettivo di rafforzare la presenza del gruppo nel business dell'*acquiring* venne deciso e progettato un rinnovamento completo, che andò ad impattare non solo il logo da un punto di vista grafico, ma anche il *naming*, con il duplice obiettivo di garantire un respiro internazionale e di ampliare il perimetro d'azione comunicando l'idea di un'offerta in continua evoluzione.

Il risultato fu la trasformazione di BNL POSitivity in Axepta BNP Paribas Italia.



Fig. 2. Esempificazione logo Axepta BNP Paribas

Fonte: Elaborazione personale

Osservando il logo possiamo avvederci di importanti cambiamenti sotto diversi punti di vista. Il naming è completamente cambiato e la

scelta di “Axepta” è un chiaro riferimento al verbo “accettazione” che in questo caso sottintende, evidentemente, l’accettazione dei pagamenti. Il richiamo a BNL non è più presente, una scelta avente il preciso obiettivo di dare maggior risalto al nuovo naming. Scompare anche l’acronimo POS.

Il logo deve essere in grado di comunicare un’offerta in continua evoluzione che non si limita ai sistemi di pagamento tradizionali.

In basso ritroviamo, invece, l’appartenenza alla casa madre e segnatamente ad un gruppo dalla forte caratura internazionale.

Axepta BNP Paribas venne quindi inserita all’interno di una *brand strategy* volta a valorizzare il brand, sulla scia degli ottimi risultati precedentemente conseguiti dal gruppo BNP Paribas con le altre società ad esso collegate.

La *brand strategy* delineata segue quindi, i principi della sinergia e della chiarezza distintiva dell’offerta incorporandosi in quella che in gergo tecnico viene definita *brand house strategy*.

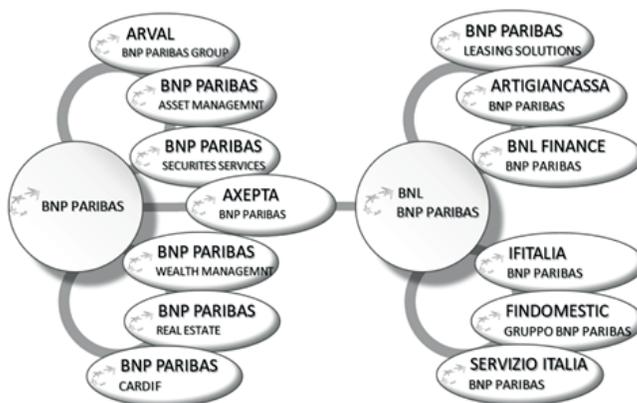


Fig. 3. Brand architecture

Fonte: Elaborazione personale

1.3. Product Offering

Come specificato in fase di presentazione, l’azienda è specializzata nell’ideazione e offerta di terminali e applicativi per l’accettazione e ge-



Fig. 4. Mercati presidiati

Fonte: Sito Worldline Merchant Services Italia

stione dei pagamenti. Le soluzioni di pagamento coprono le esigenze di tutti i settori professionali a prescindere dalle dimensioni del business.

Per quanto concerne la classificazione dei target di riferimento, si utilizza un'ulteriore riclassificazione che posiziona i clienti in base a diversi parametri, tra i quali, ad esempio, ampiezza societaria, tipologia di mercato servito e così via. Dalle valutazioni effettuate sui criteri appena citati ed altre variabili, se ne evince la seguente suddivisione:

- Imprese e Business;
- Corporate;
- Open Market: distinti tra *Open Market Retail* e *Open Market Corporate*;
- Pubblica amministrazione.

Vista la pluralità di clienti alla quale l'azienda si rivolge, al fine di semplificare la trattazione, il portafoglio prodotti può essere suddiviso secondo le seguenti aree d'offerta tipo:

- pagamenti nel punto vendita fisico: ampia scelta di TML (terminali) in base alle esigenze del *merchant*, integrabili con servizi aggiuntivi (es *Contactless Services*);
- pagamenti e-Commerce: l'area è rappresentata principalmente dal prodotto pHey, ossia una nuova soluzione eCommerce che offre un'esperienza di pagamento semplice, efficace e mobile first. Gli

- esercenti possono gestire l'intero ciclo di pagamento e vendita online, delegando all'istituto di pagamento gli oneri legati alla gestione dei dati sensibili;
- pagamenti in mobilità: l'area è presidiata da diversi prodotti, tra i quali TML mobili/multifunzione e il servizio ClicPay. Il risultato è un sistema di pagamento e ricezione dello stesso innovativo, sicuro, versatile e innovativo;
 - pagamenti senza il POS: area rappresentata principalmente dal prodotto ClicPay, un sistema di pagamento che consente di accettare pagamenti digitali senza avere bisogno di un TML o un sito *eCommerce*. I pagamenti vengono gestiti in modo semplice e diretto tramite Sms, E-mail o QR-Code.

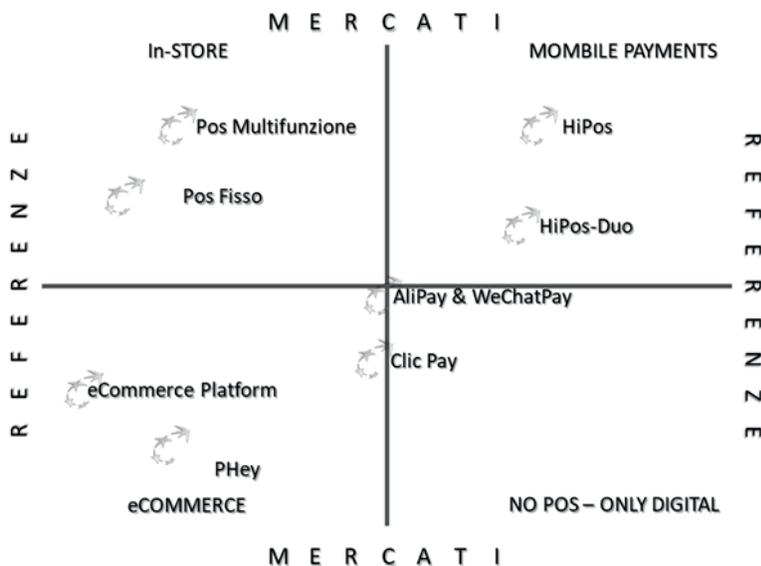


Fig. 5. Matrice prodotti-mercati

Fonte: elaborazione personale

A questo va altresì aggiunta l'offerta di diversi servizi a valore aggiunto aventi il pregio di rendere la product offering più confacente alle esigenze dei clienti, rendendo la *product experience* più elastica.

Tra i servizi aggiuntivi possiamo annoverare:

- DCC - Dynamic Currency Conversion: abilita il terminale POS ad accettare pagamenti nella valuta di provenienza della carta di credito/debito presentata dal cliente;

- Tax Free: permette ai clienti stranieri, che utilizzano carte extra-UE, di recuperare l'iva attraverso un modulo cartaceo/digitale emesso dal POS;
- Pre-Autorizzazione: funzionalità che consente all' esercente di verificare la copertura della carta di credito dei clienti e riservare temporaneamente un importo dal *plafond*;
- Accettazione e-Wallet: Masterpass, ApplePay, GooglePay, My Bank, WeChat e AliPay;
- Mance: funzionalità che consente, per l'appunto, la gestione delle mance all'interno del p.v;
- Pagamenti ricorrenti.

2. Review sul mercato dei pagamenti

2.1. Panoramica generale

L'Italia prosegue il proprio percorso verso una *cashless society*, con un valore medio dei pagamenti digitali negli ultimi anni a doppia cifra. I recenti accadimenti hanno in parte modificato le abitudini dei consumatori, che si sono spostati verso gli acquisti online ⁵(Es. +70% Food & Grocery e +32% Arredamento & Home Living).

Tuttavia, lo shock dei consumi causato dal periodo di pandemia ha rallentato il percorso di evoluzione dei pagamenti digitali.

Il mercato dei pagamenti è in profonda trasformazione, spinto dalle nuove tecnologie (es. Open API, *Distributed Ledger Technology*, IA), che abilitano servizi innovativi e facilitano la collaborazione tra i player.

Le *FinTech* guidano l'innovazione, mentre il legislatore con interventi normativi ad hoc (es. PSD2) mira a creare condizioni paritarie tra gli operatori garantendo, al contempo, la protezione dei consumatori. Esperienze di pagamento più fluide e semplici, nuove esigenze e maggior fiducia nella sicurezza degli strumenti stanno avvicinando i consumatori ai pagamenti digitali.

In Italia si assiste ad una spinta verso questa tipologia di pagamenti ⁶(+11% annuo tra il 2015 e il 2019), accompagnata da un decremento dello scontrino medio ⁷(da 68€ a 54€), che ne testimonia la maggiore diffusione anche per i bassi importi.

⁵ PWC Report, Pagamenti Digitali in Italia: evoluzione o rivoluzione. Milano, 2020.

⁶ PWC Report, *La Fintech alla prova del Covid-19*. Milano, 2021

⁷ PWC Report, Pagamenti Digitali in Italia: evoluzione o rivoluzione. Milano, 2020

Tuttavia, nonostante il trend di crescita, l'Italia risulta al 23° posto in Europa ⁸(sugli ex.28) per stato di avanzamento della *cashless society*, ancora lontana dalle prime posizioni guidate da paesi scandinavi e UK. In questo contesto di innovazione e cambiamento, si inserisce l'emergenza sanitaria e le conseguenti misure di distanziamento sociale che stanno modificando le abitudini dei consumatori, aprendo il dibattito sul ruolo della digitalizzazione a supporto del *new normal* e sull'impatto atteso per i pagamenti digitali.

2.2. Lo shock di mercato generato dal Covid-19 nel 2020

Da marzo 2020 in poi l'emergenza sanitaria e le nuove abitudini hanno influenzato la crescita, con effetti diretti e indiretti sul settore dei pagamenti. I consumatori si sono dovuti adattare ad un nuovo contesto sociale digitale, che ha spinto la crescita del canale online, accelerando i trend già in atto. Complessivamente, i pagamenti digitali nel primo semestre dell'anno hanno presentato una crescita in volume tra il 15% e il 20% rispetto al 2019, a causa della chiusura degli esercizi commerciali durante il lockdown. Diversamente, il canale online ha risentito in maniera inferiore dell'effetto Covid-19, con un calo tra il 2% e il 5%.

Nel dettaglio, l'e-commerce ha mostrato un'accelerazione significativa su alcune categorie merceologiche avvicinando nuovi consumatori ai canali online ¹⁰(1,3 Mln i nuovi clienti dell'eCommerce nel primo semestre del 2020) e incrementandone il peso sul totale dei pagamenti digitali, in particolare nel periodo di lockdown (+2-3% rispetto al 2019). In seguito all'allentamento delle misure restrittive emanate dal Governo, si è assistito ad un parziale ritorno ai valori pre-Covid-19, con il recupero delle transazioni su canale fisico e la continua crescita dei pagamenti e-commerce.

Secondo uno studio di KPMG, il Covid-19 ha in parte modificato la percezione degli utenti verso gli strumenti di pagamento digitali. Analizzando le conversazioni degli utenti sui principali blog, social media e forum, la percentuale di persone che mostra un sentiment positivo per gli strumenti di pagamento digitali è cresciuta durante il

⁸ Commissione Europea, - *Merchant Acquiring Business*. Francoforte sul Meno, 2020

⁹ Rielaborazione PwC su dati pubblici di mercato.

¹⁰ Elaborazione dell'osservatorio Innovative Payments Polimi, 2020.

lockdown, per poi tornare ai livelli precedenti non appena ridotte le restrizioni del Governo.

Un *sentiment* positivo che tuttavia è destinato a crescere in futuro e questo anche per via delle iniziative di alcuni player del settore. Ad esempio, FinTech e Paytech hanno sviluppato servizi per sostenere i piccoli commercianti durante il periodo di *lockdown*, con iniziative mirate:

- Utilizzo dei QR Code per facilitare i servizi di *food delivery*;
- Sviluppo smart POS per una migliore e più *customer friendly* gestione dell'attività aziendale.

Allo stesso tempo il *Regulator* italiano ha proposto iniziative finalizzate a limitare l'uso del contante e incentivare i pagamenti digitali:

- riduzione della soglia di utilizzo consentita per singolo pagamento da 3.000 € a 2.000 € dal 1° luglio 2020, con un successivo abbassamento fino a 1.000 € dal prossimo 1° gennaio 2022¹¹;
- introduzione della cd. "lotteria degli scontrini"¹² e del *cashback* POS;
- limite su transazioni contactless da 25 € a 50 €, al di sotto dei quali non sarà previsto l'inserimento del codice PIN.

2.3. Sistemi di pagamento: scenario competitivo

L'ingresso di nuovi player nel mercato, siano essi giganti del digitale o startup, innesca un processo di cambiamento che porta gli equilibri di mercato ad essere molto più labili e sensibili rispetto al passato. La velocità del mutamento impone a tutti gli attori di adattare costantemente le proprie business strategies. Avere una *vision* chiara e al tempo stesso fluida, capace di adattarsi di continuo, è diventata una necessità ineludibile in un mondo "senza contanti", interconnesso, di transazioni real-time e portafogli virtuali.

L'avvento dei big del web, dei social network e dell'instant messaging crea una nuova area competitiva nel mondo dei pagamenti. Un fenomeno simile lo abbiamo vissuto in prima persona, all'evolversi dei sistemi di comunicazione: il passaggio dalle e-mail agli sms fino ad arrivare all'*instant messaging* come Whatsapp o Messenger.

La forte spinta alla digitalizzazione, che ha caratterizzato e continuerà a caratterizzare il nostro mondo, ha ridotto considerevolmente

¹¹ Decreto-legge 26 ottobre 2019, n. 124 (art.18).

¹² Sistema di estrazione premi instant win per coloro che, effettuando acquisti pagando con strumenti di pagamento elettronici, decidono di partecipare a tale iniziativa.

le barriere d'ingresso del mercato, consentendo a player non tradizionali, cioè non bancari, di ritagliarsi un ampio spazio di manovra.

Va poi precisato, trattandosi di un aspetto non trascurabile, che i consumatori, ricercando *user experiences* sempre più semplici, istantanee e adeguate alle loro esigenze, hanno garantito una più facile gestione della competizione ai nuovi entrati rispetto agli istituti di credito tradizionali.

La progettazione e sviluppo di *payments solutions* innovative, in grado non solo di cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia, ma anche dai cambiamenti socioculturali che investono la popolazione, generano una spinta propulsiva in grado di migliorare la fluidità delle transazioni e sostenere la crescita economica. Inoltre, hanno il pregio di costituire un valido alleato nella lotta all'evasione fiscale, agevolando il percorso verso la *cashless society*. L'impatto determinato sul 2020 è testimone dell'evoluzione nei pagamenti di cui stiamo parlando. Secondo le osservazioni di Banca d'Italia, infatti, nonostante il calo dei consumi di oltre il ¹³10% determinato dalla pandemia, i *digital payments* hanno raggiunto i ¹⁴⁵,2 Mrd di transazioni, passando dal 29% al 33% del valore totale dei pagamenti in Italia, aumentando, con 269 Mrd di € la penetrazione rispetto al contante.

A questo punto è opportuno, a giudizio di chi scrive, operare una trattazione generale sullo scenario competitivo dei pagamenti digitali e più specificatamente sugli attori che animano questo mercato. Le banche tradizionali sono evidentemente dinanzi ad una competizione sempre più crescente, determinata dai nuovi ingressi nel mondo dei servizi finanziari: *FinTech*, *Challenger Banks*, *Startup*, *Digital Majors*.

Negli ultimi anni, specie nell'ultimo decennio, si sono quindi trovate nella posizione di doversi rimodellare attorno ad una nuova figura di consumatore, nel quale peraltro la recente pandemia ha ancor più acuito specifiche necessità o per meglio dire bisogni.

I nuovi clienti sono *internet-addicted*, esperti conoscitori delle nuove tecnologie e frequentatori accaniti dei social network come principale canale di comunicazione e interazione. A fronte di tutto ciò, le banche si sono trovate e si trovano tutt'ora di fronte una necessità: disporre di

¹³ Rapporto Banca d'Italia, *Il Costo sociale degli Strumenti di Pagamento in Italia*. Roma, 2020

¹⁴ Rapporto Banca d'Italia, *Il Costo sociale degli Strumenti di Pagamento in Italia*. Roma, 2020

business strategies il più fluide possibile, che le pongano nella condizione di adattarsi a quelle dei nuovi player e alle rapide mutazioni della clientela. Testimonianza diretta di questa necessità di rimodulazione ci proviene da BNL – Banca Nazionale del Lavoro, che con l’obiettivo di risultare maggiormente appealing verso il target 18-35 anni, non solo ha iniziato un processo di ridefinizione del proprio portafoglio prodotti, ma si è rivolta a TBWA Italia per realizzare un marketing plan all’altezza della sfida.

Il settore dei pagamenti digitali, infatti, è uno di quelli maggiormente aggrediti da innovazioni “*disruptive*”, vale a dire innovazioni che, a causa del loro forte contenuto tecnologico, comportano cambiamenti radicali nel numero e nelle caratteristiche dei competitor mettendo così in difficoltà i player tradizionali, costretti a riprogettare le classiche modalità di erogazione di prodotti/servizi. L’innovazione, infatti, non solo impatta le dinamiche competitive ma anche le preferenze ed il concetto di valore per i clienti, proprio perché introduce modalità d’erogazione di prodotti/servizi più semplici, real-time e “a misura d’uomo”.

L’area dei pagamenti, grazie anche all’impatto determinato dalla situazione pandemica, è una delle aree che più di altre sta affrontando un processo di trasformazione radicale. L’*e-Payment* offre molteplici vantaggi in termini di sicurezza, risparmio di costi e comodità, rappresentando anche un importante fattore di crescita per il Paese, ed è proprio in questo contesto che i *mobile-payments* effettuati tramite dispositivi mobili e *wearable* stanno assumendo sempre più un ruolo chiave, costituendo il ¹⁵65% del monte complessivo dei pagamenti digitali.

A ciò si aggiungono, inoltre, i *digital wallet*¹⁶ che non necessitano di un particolare rapporto bancario o di un c/c, spostando ulteriormente gli equilibri e generando una nuova prospettiva di banking nelle loro applicazioni. Un concreto esempio è PayPal, il più famoso portafoglio elettronico al mondo, portatore di una vision alternativa del sistema di trasferimento di denaro da una persona ad un’altra ed ancora da azienda ad azienda o entrambe le varianti fuse insieme.

¹⁵ KPMG Report, Customer&Digital Transformation - The New Consumer. Roma, 2020

¹⁶ Noti anche come eWallet o Mobile Wallet sono dei portafogli digitali attraverso i quali il consumatore ha la possibilità di effettuare acquisti e quindi pagamenti sia in-Store che online, il tutto senza correre rischi per le informazioni personali. Queste informazioni sono infatti conservate in piattaforme di digital payment esterne.



Fig. 6. Matrice competitiva

Fonte: elaborazione personale

Esistono poi altri attori che negli ultimi anni si sono fatti strada in questo settore, tra i quali annoveriamo Apple Pay, specificatamente pensato per gli utilizzatori di iPhone, iPad e Apple Watch come *device* di pagamento contactless.

Amazon e Facebook, ognuna secondo le proprie specificità, stanno sviluppando tecnologie in grado di inserirsi a pieno titolo all'interno del mercato. Facebook, ad esempio, con il progetto Diem, si è lanciata nell'ideazione di una criptovaluta in grado di veicolare i pagamenti interni al social network. Tuttavia, non sono solo le *digital majors* ad operare nel settore che stiamo trattando. Sono, infatti, numerose le realtà FinTech che si stanno ritagliando grandi spazi all'interno dell'arena competitiva.

A marzo 2021, la più prestigiosa compagnia FinTech europea, la svedese Klarna¹⁷, nell'ultimo round di finanziamenti ha raccolto ¹⁸1 Mrd di \$, toccando la considerevole valutazione di ¹⁹31 Mrd di €. La compagnia, attraverso un sapiente uso della tecnologia e partnerships

¹⁷ Klarna Bank AB (Tr. over 2020 1,087 Mrd \$) è una società FinTech svedese che fornisce servizi finanziari online come pagamenti per vetrine online e pagamenti diretti insieme a pagamenti post-acquisto.

¹⁸ Il Sole 24 Ore, Sezione FinTech.

¹⁹ Il Sole 24 Ore, Sezione FinTech.

a vari livelli, recentemente siglate anche con grandi player dell'abbigliamento, fornisce servizi finanziari online come pagamenti per vetrine online, pagamenti diretti e pagamenti post-acquisto.

Seppur abbiamo principalmente parlato di realtà FinTech e Digital majors, aziende e startup che offrono servizi finanziari tramite un sapiente uso delle più moderne tecnologie, quando ci avviciniamo al vasto mondo dei pagamenti digitali, dobbiamo considerare anche un'altra categoria, ossia quella delle *challenger banks*.

Questi nuovi attori si presentano nel mercato con un posizionamento sempre più comparabile a quello delle banche tradizionali ma con una marcia in più in termini di capacità di offrire, più che un servizio, un'esperienza al cliente.

In questa categoria di banche rientrano, come è possibile osservare dall'immagine sopra, Hype²⁰, ING, Fineco, Banca Sella. Si tratta di banche che puntano fortemente sulle nuove tecnologie per sviluppare il loro business anche attraverso la realizzazione di partnerships di collaborazione con le FinTech, al fine di sostenere e premiare i progetti più avanzati. Queste realtà hanno l'obiettivo di garantire ai propri clienti una *customer and user experience* unica, dimostrando un forte impegno nella *digital transformation*.

Un esempio è IngDirect che nel 2017 ha avviato un progetto improntato sul dialogo tra startup, banche ed esperti del mondo FinTech, per discutere di come l'innovazione tecnologica nei vari settori fosse vitale per le imprese che intendono migliorarsi, rivoluzionando la relazione azienda-cliente secondo un approccio *customer centric*.

3. La CX – Customer Experience

3.1. Introduzione alla Customer Experience

Muovendo da un'impostazione squisitamente accademica, secondo una ben nota definizione, la CX – Customer Experience è *“la reazione interiore e soggettiva del cliente di fronte a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'impresa”*²¹. Essa può, quindi, essere intesa come la somma delle esperienze, emozioni e ricordi che un cliente ha maturato nella sua

²⁰ Si tratta della soluzione di digital banking & payment del gruppo Banca Sella destinata al mercato consumer.

²¹ Manning H., Bodine K., Clienti Al Centro. Reinventare il business nell'era della customer experience, Milano, Hoepli, 2012.

interazione con l'impresa in tutte le fasi del *customer journey*. La CX è il risultato di come il cliente percepisce la sua interazione complessiva.

Più specificatamente i contatti diretti sono per l'appunto le interazioni dirette che avvengono nel corso dell'acquisto e dell'uso di un prodotto. I contatti indiretti, invece, sono incontri che non avvengono in contesti interpersonali, ma per il tramite dei canali di vendita e di comunicazione attivati dall'impresa (pubblicità sui mass-media, online e nel p.v., eventi, conferenze stampa e così via) per il passaparola di terzi (ad es. raccomandazioni e recensioni di altri consumatori) o provengono da altri incontri con l'impresa o con il prodotto non programmati dal consumatore.

È quindi evidente che il concetto di CX – *Customer Experience* è un tema in evoluzione dinamica, che si accompagna strettamente a quello di *customer lifecycle*. In ogni fase dell'arco di tempo in cui il cliente rimane tale, la sua percezione delle interazioni, attraverso i diversi canali di contatto e *touchpoint*, determina la qualità della sua esperienza.

Creare esperienze d'acquisto memorabili, che rimangano impresse nella mente del consumatore e che influenzino il suo futuro comportamento, significa per i brand sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile.

La rivoluzione digitale, con l'ingresso di nuovi operatori *disruptor* all'interno dell'arena competitiva, ha aumentato la competizione sui temi di CX per tutte le aziende, innalzando le aspettative complessive della clientela nei confronti di tutti i brand e segnatamente spingendo le aziende a lavorare con impegno crescente al fine di offrire ai propri clienti esperienze distintive.

In tal contesto risulta estremamente utile fare riferimento al CX Pyramidal Model introdotto da H. Manning e K. Bodyne, secondo i quali è possibile rappresentare la *Customer Experience* attraverso una piramide che si compone di tre livelli.

Il primo livello considera quanto l'interazione risulta soddisfacente per il cliente rispetto alle sue esigenze, il secondo riguarda il grado di complessità dell'interazione, vale a dire lo sforzo che il cliente deve compiere, mentre l'ultimo livello prende in esame la piacevolezza complessiva dell'interazione, cioè la misura in cui questa viene percepita come gradevole e rassicurante.

I clienti, quindi, giudicano la loro esperienza valutando le interazioni con l'azienda sulla base di tre criteri: *soddisfazione delle esigenze, facilità e piacevolezza*.

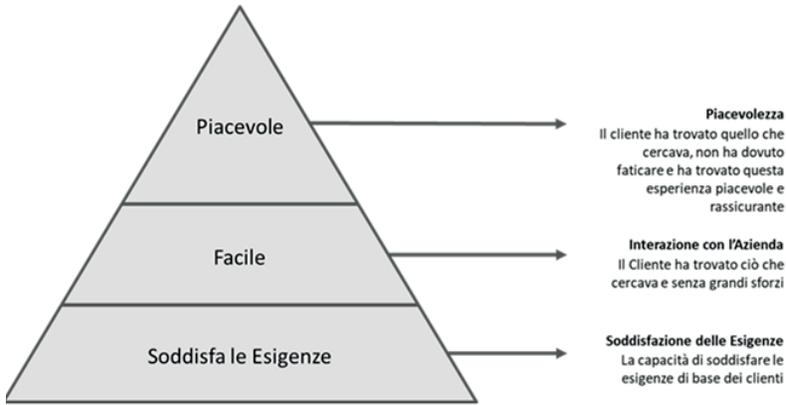


Fig. 7. CX Pyramidal Model di H. Manning e K. Bodyne
 Fonte: *elaborazione personale*

La capacità di soddisfare le esigenze di base, collocata al primo livello della piramide, rappresenta una condizione imprescindibile, necessaria per la sopravvivenza stessa del business.

Al livello successivo si considera quanto risulta semplice, per il cliente, interagire con l'azienda; ad esempio, quanto sia facile l'acquisto di un prodotto, l'uso di un servizio, l'accesso all'assistenza tecnica, la modifica di un piano tariffario, l'ottenimento di informazioni, ecc.

Il terzo livello è quello in cui risulta massimo l'aspetto emozionale del cliente nella sua interazione con l'azienda. Nella definizione del coinvolgimento emotivo intervengono aspetti relazionali e psicologici: il comportamento degli addetti con cui il cliente si interfaccia – rapidità, professionalità, capacità di risolvere il problema - e la presenza o l'assenza di elementi in grado di rassicurare il cliente rispetto ai suoi principali timori e/o problematiche nell'utilizzo del prodotto o servizio.

Ogni volta che interagiscono con un prodotto, un servizio, una persona, un sistema automatico, un luogo fisico o virtuale, i clienti valutano in modo positivo o negativo la propria esperienza sulla base di: quanto l'interazione li ha aiutati a raggiungere i propri obiettivi, quanto tempo hanno dovuto dedicare ad essa, e quanto l'hanno trovata piacevole.

La piramide a tre livelli della *Customer Experience* fornisce una chiara visualizzazione di come la soddisfazione del cliente, il primo livel-

lo della piramide, rappresenti solamente uno degli elementi necessari per un'esperienza positiva.

Per emergere nell'arena competitiva, diventa così necessario andare oltre la semplice soddisfazione del cliente, intesa come risultato di un'adeguata qualità del servizio, che rimane indispensabile, per ricercare la soddisfazione come frutto di un'esperienza complessiva superiore e appagante.

3.2. Valutazione della Customer Experience

In un mondo dove la razionalizzazione e la misurazione dei fenomeni costituiscono un fondamentale metro di giudizio per la delineazione e segnatamente l'adattamento ai cambiamenti dei *business model*, sorge spontanea una domanda: è possibile valutare/calcolare la *Customer Experience*? La risposta a questa domanda è ben più complessa della semplicità che potrebbe derivarci dall'impiego di una formula matematica.

Essendo la CX, come abbiamo visto, un concetto formato da diverse variabili, tra le quali sono ricomprese emotività dei clienti, soggettività delle esperienze ecc. non è possibile isolare una formula che ci consenta di avere un chiaro e razionale riscontro. Esistono, tuttavia, quattro parametri fondamentali su cui si basa il valore della CX.

Uno dei più autorevoli approcci di marketing esperienziale è senza dubbio quello elaborato e proposto da Bernd Schmitt, secondo il quale ²²<<è necessario definire il sistema d'offerta di un'impresa a partire dall'esperienza del cliente>>.

La *Customer experience*, in particolare, può essere ²³costruita sulla base di cinque dimensioni o moduli sensoriali (definiti *Strategic Experiential Module* o SEM, letteralmente moduli strategici esperienziali):

- *Sense*: esperienze legate alla percezione sensoriale;
- *Feel*: esperienze che suscitano sentimenti ed emozioni;
- *Think*: esperienze che coinvolgono i processi cognitivi di apprendimento;
- *Act*: esperienze che spronano il consumatore ad agire, ad assumere determinati comportamenti e stili di vita;

²² S. H. Bernd, M. Ferraresi, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano, Franco Angeli Editore, 2015

²³ S. H. Bernd, M. Ferraresi, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano, Franco Angeli Editore, 2015

- *Relate*: esperienze derivanti da interazioni e relazioni sociali.
 Secondo Bernd Schmitt è, quindi, possibile scomporre la *Customer experience* in quattro elementi fondamentali che ne determinano il valore: (fig.8).



Value Expectation: ossia le aspettative del consumatore, che derivano da desideri e bisogni individuali, dalle esperienze di consumo precedenti, dal background sociale e culturale, dal passaparola, ecc.



Value Proposition: che rappresenta l'unicità dell'offerta di prodotto in termini di marketing mix e di immagine di prodotto.



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.



Value Realization: infine, che quantifica il valore generato dalla relazione tra l'azienda e il cliente in termini di customer profitability e market share.

Fig. 8. Beyond Overview

Fonte: elaborazione personale

3.3. L'impatto della pandemia da Covid-19 in termini di CX

Affrontato il tema della *Customer Experience* da un punto di vista squisitamente accademico è ora importante aprire un approfondimento sulla particolare congiuntura storica e sulle conseguenze che essa ha determinato in termini di CX. Lo scoppio della pandemia di Covid-19 ha avuto un impatto senza precedenti, sia dal punto di vista sociale sia sotto l'aspetto economico.

Da un lato, prima il lockdown e poi le diverse misure messe in atto per il contenimento del virus hanno cambiato radicalmente il modo in cui i clienti si interfacciano con i brand. Dall'altro lato, gli impatti del coronavirus sulla situazione economica e sulla disponibilità finanziaria delle famiglie hanno cambiato radicalmente le preferenze e le abitudini dei clienti, modificandone le scelte di acquisto.

In tal senso, il termine "*New Reality*" è ormai entrato nel linguaggio comune in riferimento all'inedita realtà che la pandemia ha generato, quale risultato della radicale trasformazione che il Covid19 ha indotto

nella vita e nei comportamenti delle persone, nella società, nonché nel sistema economico-produttivo. In questa difficile parentesi, le aziende hanno dovuto fronteggiare un repentino cambiamento delle abitudini dei consumatori e al tempo stesso riorganizzarsi per garantire la sicurezza del personale e la continuità operativa del business.

Le aziende più reattive hanno messo in atto in pochi mesi cambiamenti organizzativi e strategici che avrebbero richiesto anni per essere implementati e che sono destinati a persistere anche al termine della pandemia. Aprendo un breve focus sul sistema Italia, in risposta alle numerose criticità causate dalla pandemia, i brand italiani sono riusciti ad adattare la propria offerta di prodotti e servizi alle nuove esigenze della clientela e nel complesso i consumatori hanno osservato un miglioramento dei livelli di CX in Italia.

A tal riguardo, secondo i risultati di una ricerca condotta da KPMG, l'Italia nel 2020 registrava un CEE Score complessivo pari a 247,50 in crescita rispetto alla rilevazione dell'anno precedente (7,29), sia rispetto ai risultati dei due anni precedenti (7,10 e 7,16). Il CEE Score in Italia segna, quindi, una crescita di quasi il 3% rispetto all'anno precedente, in linea con i risultati globali.

Sempre secondo KPMG a livello mondiale, i *brand* hanno mostrato una resilienza non indifferente, affrontando le difficoltà poste dalla pandemia come un'opportunità per risolvere i "pain points" dell'esperienza tradizionale, puntando su un'omnicanalità sempre più integrata.

La *Customer Experience* media dei primi 100 brand è cresciuta del 3% in un solo anno. Uno degli impatti più rilevanti della pandemia è stata la contrazione epocale dell'economia, che ha rifocalizzato i driver di scelta dei consumatori. Nei Paesi con economie meno solide o che hanno sofferto maggiormente le conseguenze della pandemia, tra cui l'Italia, i consumatori hanno mostrato comportamenti di acquisto più parsimoniosi.

La ricerca, condotta da KPMG durante il *lockdown* in 12 Paesi a livello globale, tra cui l'Italia, su un campione di circa 1.000 intervistati per nazione, ha evidenziato che lo stato psicologico preponderante in Italia è l'ansia e la vulnerabilità ²⁵(54%), mentre solo un residuale 12% sta affrontando la crisi con ottimismo. L'emergenza sanitaria ha, inoltre,

²⁴ KPMG Report, *L'Eccellenza nella Customer Experience 2020*. Roma

²⁵ KPMG Report, *L'Eccellenza nella Customer Experience 2020*. Roma.

contribuito a riposizionare l'esigenza di sicurezza tra i driver chiave delle scelte d'acquisto.

Il concetto di sicurezza non va letto solo in chiave individuale, ma anche in chiave sociale, qualificando il valore che assume l'eticità del brand in termini di capacità di agire responsabilmente rispettando gli interessi degli stakeholder, dai clienti al personale dipendente, fino all'ambiente e alle comunità. Si è affermato proprio in questo frangente storico il concetto di 'Economia dell'Integrità', a rappresentazione di una nuova era del business in cui l'etica di un'organizzazione è importante quanto i suoi prodotti e servizi. Secondo gli esperti, la pandemia ha segnato un punto di non ritorno e in futuro le aziende saranno obbligate ad ispirarsi a nuovi criteri di misurazione del successo che vanno oltre il mero profitto.

Particolarmente rilevante è, poi, il tema della tutela del personale dipendente. La pandemia, infatti, ha avuto un effetto dirompente anche sull'organizzazione della forza lavoro: le aziende di tutti i settori hanno sostenuto ingenti investimenti per attuare una *Workforce Transformation* orientata ad una remotizzazione del lavoro, che solo nelle realtà più moderne era già stata avviata. Ciò pone a carico delle Direzioni del Personale il problema di limitare gli impatti negativi che potrebbero riversarsi sulla vita professionale dei dipendenti, ma anche di rimodellare in maniera reattiva l'organizzazione e le competenze presenti all'interno dell'azienda per far fronte alle mutevoli ed imprevedibili esigenze del contesto, oltre a sviluppare una cultura meno orientata al controllo diretto e maggiormente focalizzata sulla responsabilizzazione delle risorse su specifici task loro assegnati.

Infine, ma non meno rilevante, il lungo periodo di isolamento forzato ha dato impulso ad una forte trasformazione in senso digitale dell'offerta, che si è adeguata alle esigenze di un "nuovo consumatore", che ha riorganizzato la propria routine nel contesto del focolare domestico.

La richiesta di esperienze semplici e "salva tempo" influenza anche le preferenze riguardo i metodi di pagamento: i portafogli digitali e altri metodi *contactless* sono entrati nella quotidianità del consumatore medio di tutte le età a fronte di una drastica riduzione dell'uso del contante. L'accelerazione verso la digitalizzazione costituisce una sfida per il business, ed in particolare per le banche e i player del mondo dei pagamenti digitali.

Apparentemente il *digital shift* sembrerebbe porsi a vantaggio degli operatori non tradizionali (*FinTech*), che hanno fatto delle interazioni

semplici e immediate e dei bassi costi il cavallo di battaglia per competere con le banche e guadagnare quote di mercato. Se, però, si osservano i fenomeni avvenuti in fase pandemica, risulta evidente come il settore bancario abbia rafforzato il proprio posizionamento fiduciario proprio a svantaggio degli operatori più innovativi.

La gestione del cliente, sopraffatto dalle difficoltà economiche e incerto sulla ripresa futura, ha richiesto un approccio fortemente empatico e come tale ha fornito nuova linfa agli operatori tradizionali, che hanno fronteggiato la migrazione forzata dell'offerta sui canali digitali mantenendo il giusto equilibrio tra automazione e *human touch*.

Tuttavia, non si può non considerare che l'accelerazione verso il digitale operata dalle banche nel contesto pandemico è stata agevolata anche delle previsioni del decreto 'Cura Italia' per garantire la continuità dell'attività di impresa, quali ad esempio la deroga momentanea alla forma scritta dei contratti bancari e finanziari, che hanno contribuito alla resilienza del settore.

26<<Competere nella nuova realtà richiede una trasformazione definitiva del modello di business in senso digitale, da realizzare non tramite azioni contingenti, ma implementando un piano strategico organico, strutturato e mirato ad assecondare il digital shift>>.

Gli operatori tradizionali per vincere tale battaglia avranno necessità di innalzare la propria capacità di erogare servizi digitali e di analisi dei dati, fattori su cui la collaborazione con le FinTech può costituire un asso nella manica, abilitando e accelerando il percorso di trasformazione sia tecnologica, ma soprattutto culturale, di cui necessitano le banche tradizionali per poter evolvere il proprio posizionamento/modello di servizio.

Il modello del futuro avrà, infatti, natura ibrida: erediterà dai modelli del passato la componente umana soprattutto per i servizi ad alto valore e fortemente specializzati, quali la consulenza, mentre utilizzerà la tecnologia per presidiare i restanti aspetti, anche di natura relazionale, con il cliente.

4. Introduzione al Progetto

Come anticipato all'inizio della dissertazione, verso la fine del 2019 la dirigenza aziendale, alla luce dei costanti mutamenti di mercato,

²⁶ MK n.5 - La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca 2020

dell'ingresso di nuovi player e prodotti e in particolare delle mutate esigenze dei consumatori, decise di dare il via ad un progetto d'ampio respiro volto a perfezionare la CX offerta.

In tal senso, obiettivo dell'elaborato è quello di spiegare i passaggi che hanno condotto alla delineazione e implementazione di un progetto che si propone di ottimizzare l'attuale Customer Relationship Management Model concentrando attenzione e sforzi su due aspetti chiave: *Customer* e *User Experience* con l'obiettivo finale di rendere la compagnia sempre più *customer centric*.

I profondi e rapidi cambiamenti che in questi anni hanno attraversato tutti i settori produttivi e commerciali, sia a causa dei mutamenti di mercato che delle conseguenze esogene indotte dalla pandemia, costringono ogni azienda a rivedere i propri metodi di approccio al mercato. In particolare, per le imprese emerge la necessità di rispondere sempre più tempestivamente alle richieste dei propri clienti, sviluppando, nel contempo, servizi sempre più personalizzati e rispondenti alle loro necessità.

La *business strategy* che un'azienda deve proporsi di seguire, per poter essere resiliente a questo tipo di evoluzione accelerata, deve, quindi, essere incentrata sia sulla gestione del ciclo di vita del cliente, per aumentarne la fidelizzazione, sia sull'attenzione all'efficienza dei processi aziendali, in quanto questi ultimi costituiscono il motore principale del servizio reso al cliente stesso.

Le aziende di maggiore successo dimostrano, infatti, la loro abilità nell'identificare, capire e soddisfare i bisogni e le richieste dei clienti, rivelandosi questi ultimi non solo dei tasselli fondamentali per la definizione di una *business strategy* efficace ma anche la chiave di volta per il conseguimento della stabilità aziendale in un mercato in continua evoluzione.

4.1. Il Progetto

L'esposizione si concentra sui clienti retail – i quali costituiscono circa il 70% del *customer portfolio* aziendale – ed in particolare sul metodo adottato, le aree di opportunità individuate e quindi sui cambiamenti intervenuti al fine di offrire una *customer e user experience* di alto valore, in grado di andare a fornire un elevato valore aggiunto alla product offering.

Indicato l'obiettivo, premessa fondamentale è quella di specificare che il progetto affonda le proprie radici in un applicativo interamente sviluppato dalla direzione IT interna che prende il nome di *Byond*.

Sviluppato inizialmente come piattaforma facoltativa, l'obiettivo era quello di portarlo da servizio aggiuntivo a principale *Interface System* tra la compagnia ed i suoi clienti, accompagnando questi ultimi verso un graduale processo di digitalizzazione, con mutuo beneficio per entrambe le parti coinvolte.

4.1.1. Focus su Byond

Byond è una piattaforma completa e interamente dedicata che pone nelle mani del cliente uno strumento ad alto valore aggiunto, consentendogli non solo di far fronte alle proprie esigenze operative, ma anche di sviluppare il proprio business attraverso i diversi servizi messi a disposizione.

L'obiettivo finale prevede di renderlo il principale sistema di interazione tra l'azienda ed i *merchant* al fine di poter canalizzare gestione operativa, raccolta dei big data e cura della customer relation attraverso un unico flusso. In secondo luogo, ma non meno importante, l'impiego di un unico applicativo come sistema di interfacciamento con i clienti, consente una maggiore e migliore ottimizzazione dei tempi di risposta per i problemi o le richieste di delucidazione più semplici, lasciando al management molto più tempo per la gestione e risoluzione delle problematiche più complesse.

A tal riguardo, al fine di meglio comprenderne il senso, un esempio concreto e di facile intuizione è quello offerto dagli applicativi forniti da Salesforce, che consentono una gestione ottimizzata ed integrata di ogni singola interazione con il cliente attraverso un'unica piattaforma o diversamente attraverso sì piattaforme distinte, ma interconnesse in modo da ridurre al minimo due rischi: *effort* negativo e dispersione dati.

Infine, un altro aspetto che evidentemente non va trascurato e che ha sempre rivestito una posizione di rilievo non solo nei testi di strategia aziendale ma soprattutto nella gestione aziendale di tutti i giorni è la riduzione dei costi. Trasferire l'intero carico di lavoro su un'unica piattaforma, riduce infatti le spese operative per la gestione di diversi applicativi forniti da partner esterni. Per meglio spiegare quanto sopra esposto, di seguito vengono riportate, per fini meramente illustrativi, alcune delle principali funzionalità che l'applicativo mette a disposizione dei *merchant*:

- Marketing Strategy: l'applicativo mette a disposizione del *merchant*, un servizio di *business analysis* attraverso il quale potrà fruire di re-

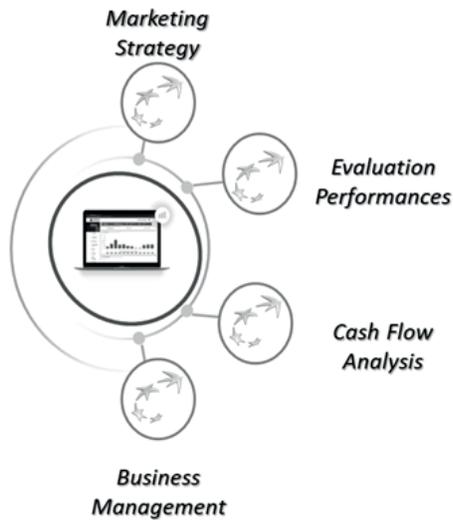


Fig. 9. Byond Overview

Fonte: elaborazione personale

port dettagliati per analizzare il livello di fidelizzazione della propria clientela, studiarne le abitudini di acquisto per orario e giorno della settimana ed identificare il paese di provenienza. L'obiettivo primario del tool è quello di supportare l'esercente nel conoscere meglio i suoi clienti e, di conseguenza, organizzare al meglio le attività ed adeguare i propri prodotti e/o servizi alle loro esigenze;

- Evaluation Performances: il servizio *business analysis* disponibile su Byond consente ai *merchant* la fruizione di report aggregati per verificare l'andamento delle vendite e dello scontrino medio nel tempo e di effettuare confronti tra diversi periodi. Il servizio permette inoltre di creare report personalizzati in base alle proprie esigenze, selezionando le informazioni di interesse e il periodo temporale desiderato;
- Cash Flow Analysis: la piattaforma consente di monitorare in ogni momento, in modo semplice e intuitivo, gli incassi degli store fisici e online, potendo altresì accedere a grafici *reday to use* e personalizzabili e *insight* per avere una visione completa sull'andamento del business e prendere decisioni mirate al fine di ottimizzare le performance del business.
- Business Management: Bydon consente l'accesso allo storico degli estratti conto e contestualmente di poter scaricare tutta la documentazione degli store, sia fisici che online. L'obiettivo è quello di

assicurare al *merchant*, in un solo colpo d'occhio, il dettaglio delle proprie vendite ed il totale dei bonifici ricevuti.

L'idea propulsiva ed ispiratrice che ha condotto alla progettazione e realizzazione di Byond, aveva evidentemente una duplice natura: fornire al *merchant* un *support tool* capace di gestire amministrazione e rapporti con l'azienda e contribuire allo sviluppo del loro business.

La logica alla base è evidente: migliorare le *business and human relations* tra la compagnia e i suoi clienti in modo concreto, fattivo, fornendo uno strumento in grado di accrescere la brand satisfaction, supportare la crescita dei loro business e segnatamente conseguire, lato azienda, il triplice vantaggio di clienti soddisfatti, volumi d'affari supportati nella crescita e quindi un maggior flusso di transazioni, bilanciando i primari interessi dei clienti con quelli aziendali. Byond si pone quindi come il volano attraverso il quale raggiungere un incremento di CX-UX.

4.2. New Reality: analisi dei Consumer's Trends

Al fine di meglio comprendere le esigenze dei clienti e segnatamente di quelli potenziali afferenti al mercato B2B, l'attenzione viene ora rivolta, quantomeno a livello preliminare, alla valutazione dello "stato di salute", per così dire, del consumatore in senso stretto.

Se, quindi, privati e famiglie sono i principali clienti dei *merchant* che usufruiscono dei servizi offerti da Worldline Italia, è evidente quanto sia fondamentale comprendere e studiare anche le loro esigenze ed i loro bisogni per essere in grado di individuare una parte di quelle aree di opportunità in grado di generare valore aggiunto per i *merchant* convenzionati e segnatamente per l'azienda stessa.

Migliorare la *Customer experience*, infatti, è un obiettivo primario anche per i *merchant* e questo evidentemente, ancor prima di provvedere ad un'analisi dei clienti che compongono il *customer portfolio*, impone l'individuazione di quegli *insights* che potenzialmente possono contribuire alla delineazione ed implementazione degli interventi necessari al concreto innalzamento del livello di soddisfazione dei clienti B2C.

L'obiettivo di migliorare il grado di Customer & User experience costituisce il cardine dell'ampio progetto di digitalizzazione. Tuttavia, l'arrivo della pandemia, rimescolando le carte in tavola, impone, per ovvie ragioni, l'avvio di un'analisi dei consumatori.

È infatti evidente come l'avvento, a livello mondiale, di un evento tanto significativo impatti, quantomeno in prima battuta, sui risultati di una qualsivoglia indagine.

Dal 9 marzo 2020, gli effetti prodotti dalle misure di distanziamento sociale hanno avviato un processo di profonda trasformazione della vita quotidiana delle persone e, pertanto, delle loro abitudini di interazione e consumo.

La perdurante situazione psicologica di timore del presente e di incertezza sul futuro hanno determinato un cambiamento globale nei valori e nei bisogni del consumatore. Lo scoppio della pandemia ha avuto, infatti, un impatto senza precedenti, sia dal punto di vista sociale, sia sotto l'aspetto economico.

Prima il *lockdown* e poi le diverse misure messe in atto per il contenimento del virus hanno cambiato radicalmente il modo in cui i clienti si interfacciano con i brand. In tal senso, il termine "*New Reality*" è ormai entrato nel linguaggio comune in riferimento all'inedita realtà che la pandemia ha generato, quale risultato della radicale trasformazione che il Covid ha indotto nella vita e nei comportamenti delle persone, nella società, nonché nel sistema economico-produttivo.

Ponendo l'attenzione sui consumatori in senso stretto, l'impatto che la pandemia ha avuto su questi ultimi ha portato, progressivamente, a sviluppare nuove priorità, esigenze, preferenze e comportamenti che sembrano destinati a permanere nel tempo.

In primo luogo, l'emergenza sanitaria ha contribuito a riposizionare l'esigenza di sicurezza tra i *key driver* del comportamento dei consumatori.

Un concetto, quello di sicurezza, che non va letto solo ed esclusivamente in chiave individuale, ma anche in chiave sociale, riqualificando il valore che assume l'eticità del brand in termini di capacità di agire responsabilmente rispettando gli interessi degli *stakeholder*, dai clienti al personale dipendente, fino all'ambiente e alle comunità.

Si è affermato, infatti, proprio in questo frangente storico, il concetto di economia dell'integrità, come rappresentazione di una nuova era del business in cui l'etica di un'organizzazione è importante quanto i suoi prodotti e servizi.

Secondo gli esperti, la pandemia ha segnato un punto di non ritorno e in futuro le aziende saranno obbligate a ispirarsi a nuovi criteri di misurazione del successo che vanno oltre il mero profitto. In secondo luogo, ma certamente non meno importante, il lungo periodo di isola-

mento forzato al quale le persone sono state costrette, ha dato impulso ad una forte trasformazione in senso digitale dell'offerta, che si è adeguata alle esigenze del cd. "*new consumer*", che ha riorganizzato la propria routine nel contesto del focolare domestico.

La casa è divenuto il fulcro dell'esistenza quotidiana dell'individuo - *home as the new hub* - facendo da sfondo alle attività lavorative, allo studio, allo sport e al tempo libero e contribuendo all'impennata dell'e-Commerce e dell'home delivery.

La richiesta di esperienze semplici e salva-tempo influenza anche le preferenze riguardo i metodi di pagamento: i portafogli digitali, carte ed altri metodi *contactless* sono entrati nella quotidianità del consumatore medio di tutte le età a fronte di una drastica riduzione dell'uso del contante.

In un'era in cui l'unica costante sembra essere il cambiamento, si è, quindi, reso necessario un nuovo approccio per comprendere i comportamenti, i bisogni e le aspettative del consumatore del XXI° secolo.

Nel contesto pandemico la sicurezza, come anticipato, è divenuta uno dei principali driver decisionali del consumatore, il quale, nella valutazione dell'esperienza non tiene più in considerazione solo ed esclusivamente la capacità dell'azienda di conoscerlo e di farlo sentire importante, ma anche e soprattutto di proteggerlo come parte integrante di un ecosistema più ampio.

Lo scenario appena descritto, denotata, evidentemente, una società in profonda trasformazione, attraversata da cambiamenti di varia natura, che la stanno portando a ridefinire il proprio *modus operandi*.

Un evento di ampia portata che, per complessità ed implicazioni, non può essere qui brevemente descritto ma dal quale è possibile estrapolare alcuni "*consumer's trend*" di grande rilevanza per il mercato oggetto di discussione. Più specificatamente:

- crisi economica e riduzione dei consumi: la pandemia Covid-19 è responsabile di una grave crisi economica che ha colpito le economie mondiali causando una pesante flessione del PIL dei vari paesi, l'Italia in particolare ha registrato una pesante contrazione, e dei redditi pro capite. La riduzione degli acquisti dei consumatori è influenzata sia dalla diminuzione del reddito disponibile, sia dall'impatto psicologico del Covid-19. I consumatori hanno mostrato comportamenti di acquisto più parsimoniosi, riducendo gli acquisti di beni superflui. In tale contesto il rapporto *Value for Money* è divenuto uno dei principali *driver* delle decisioni di acquisto;

- alfabetizzazione digitale e *digital payments*: il Covid-19 ha amplificato la necessità di avere un facile accesso a prodotti, servizi e informazioni. La maggior parte dei clienti è ora a proprio agio nell'utilizzare i canali digitali e ha ridotto le occasioni di acquisto *in-store* a favore dello *shopping touchless* e dei pagamenti *contactless*. La richiesta di esperienze semplici e fluide è diventata un fenomeno intergenerazionale e influenza anche le preferenze riguardo i metodi di pagamento. Inoltre, gli acquisti online e i pagamenti *contactless* sono entrati nella quotidianità della maggior parte dei consumatori portando le transazioni digitali a raggiungere livelli record;
- crisi della rete fisica ed impennata dell'*e-Commerce*: la chiusura dei negozi fisici nel settore Retail ha causato una drastica riduzione dei ricavi, parzialmente compensata da un'impennata dell'*eCommerce*. La convenienza offerta dallo *shopping online* è un fattore chiave per il maggior utilizzo dei canali digitali, sia per gli acquisti di generi alimentari, sia per gli acquisti di altre tipologie di beni. L'abitudine di acquistare online è destinata a persistere anche al termine della situazione d'emergenza ed è guidata dai seguenti fattori: comodità, convenienza economica, sicurezza e varietà dell'offerta;
- fiducia ed economia dell'integrità: la fiducia è diventata un fattore molto più critico nell'influenzare il processo decisionale dei consumatori. Per la prima volta, i consumatori hanno visto le aziende mettere il benessere dei loro clienti e dei loro dipendenti prima del profitto. La fiducia nel brand è oggi influenzata dalla percezione di sicurezza, così come dalla condotta di un'organizzazione nei confronti della propria comunità, dei dipendenti e dell'ambiente.

Le aziende sono, quindi, chiamate ad offrire esperienze che favoriscano la creazione di un rapporto di fiducia non con i "clienti" ma con le persone. Nel lungo termine questo implica ridefinire i modelli di business in base ad una strategia aziendale che non sia orientata unicamente al solo perseguimento del profitto;

- *Digital Bank & Omnichannel Experience*: la pandemia sta giocando un ruolo chiave nell'accelerare il processo di digitalizzazione delle banche e società ad esse collegate, assecondando le nuove abitudini di consumo dei loro clienti. Con la chiusura temporanea delle filiali in tutto il mondo durante il Covid-19, si è assistito ad un radicale cambiamento nel modo in cui i consumatori interagiscono con le loro banche. Anche a seguito della revoca delle attuali restrizioni, i consumatori continueranno ad utilizzare di più i canali web ed app,

affidandosi alle *app mobile banking* offerte dalle banche tradizionali oppure ad operatori puramente digitali. In questo spostamento verso i canali digitali, i clienti si aspettano che le banche garantiscano la sicurezza dei propri dati personali.

4.2.1. New Reality: Merchant's Insight

Prendiamo ora in considerazione il mercato B2B, ossia il mercato al quale Worldline Italia fa riferimento, essendo i suoi componenti i diretti e primari utilizzatori dei servizi offerti. Stabilito un perimetro di riferimento per i consumatori, ossia i clienti dei *merchant* stessi, al fine di provare a comprendere l'evoluzione indotta dai numerosi cambiamenti intervenuti nella società, si passa ora alla ricerca che l'azienda ha condotto sui propri clienti.

L'obiettivo è quello di identificare, per mezzo di una ricerca qualitativa, gli insights dei *merchant* al fine di aumentare il grado di comprensione degli stessi.

Attraverso interviste contestuali con *merchant*, CFO, retail manager e responsabili amministrativi, l'obiettivo stabilito è stato quello di estrapolare *insights* e identificare aree di opportunità.

Risultato della ricerca è stato l'individuazione di una serie di nodi ed opportunità che hanno fatto luce su differenti aree tematiche, che vanno dal linguaggio finanziario e tecnico impiegato sui sistemi offerti dall'azienda a quello usato dal Contact Center, sino a sfere molto più intime afferenti a due sentimenti ben precisi: fiducia e senso di frustrazione quando si diventa prigionieri del dato, dell'incapacità di comprenderne il valore e segnatamente trovarsi nell'impossibilità di poter agire autonomamente. Per poter creare una relazione stabile e segnatamente un'intesa con il proprio cliente non è sufficiente conoscerne le necessità ma occorre anche capire come parla, pensa e lavora, financo come e perché si preoccupa.

La ricerca ha quindi consentito l'individuazione di ben sei aree di criticità, in grado di consentire una più attenta valutazione della relazione instaurata con i clienti e segnatamente una serie di *opportunities* in grado di consentire un'ulteriore evoluzione del CRM Model dell'azienda.

Di seguito se ne riportano gli ²⁷estratti non esaustivi, accortezza adottata per fini di tutela del patrimonio informativo aziendale, in grado di dare un quadro chiaro dei risultati:

²⁷ Fonte interna - Report Envisioning Axepta.

- linguaggio e comprensione: il cliente si ritrova a dover decifrare il linguaggio utilizzato dalle banche, in quanto diverso dal suo: termini finanziari, lunghi codici identificativi poco esplicativi, diciture informatiche. Il gergo finanziario per i non addetti ai lavori risulta incomprensibile. Una ricerca di *VisibleThread*, esaminando le prime 50 banche negli Stati Uniti, ha scoperto che il 58%²⁸ dei contenuti delle banche statunitensi non è leggibile per l'americano medio. Questo grado di complessità rende poco intuitivo il servizio e l' esercente, non riuscendo a comprendere la terminologia, utilizza poche sezioni o richiede il supporto della banca. Gli esercenti sentendosi esclusi si allontanano da chi non va loro incontro vedendo nel fornitore del servizio un atteggiamento autoreferenziale.

Adottare su Beyond la giusta terminologia, meno ricercata ma intuitiva e vicina, consentirebbe al *merchant* di trovare rapidamente e con maggior soddisfazione le informazioni e/o i tool desiderati, sfruttandone a pieno le potenzialità;

- comunicazione del dato e fiducia: molti esercenti non hanno una natura analitica. La sola visione del dato può risultare fine a sé stessa e non mostra un'informazione in cui l' esercente possa vedere del valore aggiunto. Un insight o una chiave di lettura del dato è più facile da interpretare ed è una rivelazione per l'utente. Hanno bisogno di informazioni basate sui loro dati che li stimolino a prendere decisioni con sicurezza. I dati e le informazioni fornite devono quindi rispecchiare la logica con cui il merchant fa le proprie analisi;
- transazioni: il *merchant* ha bisogno di capire se una transazione è andata a buon fine per poter dare un riscontro immediato al suo cliente e dovendosi interfacciare con quest'ultimo è importante che riesca ad individuare le problematiche in modo da risolverle sul momento, senza allungare troppo i tempi. Lo status della transazione deve essere quindi comprensibile a colpo d'occhio senza lasciare alcun tipo di dubbio all' esercente e al suo cliente. Dopo la conferma della transazione invece, l' esercente vorrebbe sapere quando il transato verrà versato sul conto per poter verificare la corrispondenza tra transato e versamenti. Se l'utente riceve tante informazioni ma non quelle che soddisfano le proprie domande al momento giusto e nell'immediato, finisce per porsi più domande del necessario;

²⁸ VisibleThread Report, U.S. Banking Clarity Report. Baltimore, 2018, U.S.

- routine e personalizzazione: gli obiettivi principali di un *consumer* sono pochi e puntuali. Dopo tanti anni nel settore conosce bene la sua attività e sa quali aspetti sono più rilevanti. Nell'utilizzo di un tool che deve adattarsi a più tipologie di esercenti, vengono utilizzate solo quelle poche sezioni che rispondono alle loro esigenze. Si crea una vera e propria routine che scandisce le giornate, i mesi e l'anno, una routine fatta di obiettivi e azioni che permettono all'esercente di ottimizzare la gestione della sua azienda senza perdersi in attività inutili;
- integrazione e visione d'insieme: le esigenze dei clienti finali cambiano continuamente. Il merchant è quindi portato a fare scelte basandosi soprattutto sui nuovi B&H dei propri clienti. Per rimanere al passo molti esercenti stanno prendendo accordi con istituti di credito che permettono di rateizzare il conto a tasso zero o semplicemente iniziano ad integrare servizi innovativi di micropagamenti;
- piattaforma come *personal assistant* e assistenza come formazione: sempre più aziende utilizzano il *cloud* per agevolare la condivisione dei documenti. Gli esercenti più piccoli per condividere i documenti con il commercialista e le aziende più grandi per passare le informazioni dallo *store* all'amministrazione. Tuttavia, il *merchant* spesso può svolgere azioni più complesse solo contattando il suo provider. Il fatto di dipendere dalla risposta di qualcuno e restare nell'incertezza dà una connotazione negativa all'UX anche se conclusa positivamente.

4.3. Declinazione operativa

Alla luce di quanto abbiamo visto sino ad ora risulta evidente che la *Customer centricity*, come faro guida nella definizione e realizzazione di una *Customer experience* di valore, non riveste, quindi, unicamente un ruolo sempre più rilevante all'interno delle scelte di business strategy, ma assume la fisionomia di vera e propria forza guida e motrice della product offering, caratterizzando in modo dirimente il positioning di un'azienda.

Per tale ragione diventa fondamentale investire tempo e risorse su specifiche attività di *Customer Experience Management* ed in tal senso il punto di partenza nella definizione e seguentemente gestione di una strategy incentrata su un approccio *customer centric* sono i dati.

Vista l'ampia entità del panorama rappresentato e presidiato da Worldline Italia, al fine di meglio comprendere lo "stato dell'arte",

dopo aver provveduto ad un'analisi delle dinamiche endogene, si è, quindi, dato inizio ad una seconda fase di rilevazioni interne.

Concretamente, come già ampiamente esposto, l'avvio del progetto si è concentrato, quantomeno preliminarmente, su una prima fase di analisi incentrata sui target *merchant insights* e *consumer trends* (B2C), per poi passar ad una seconda fase incentrata sull'analisi del portafoglio clienti, a sua volta distinta in due filoni di indagine: *quantitative* e *quality analysis* focalizzata sul Customer Relationship Management Model al fine di raccogliere, classificare ed infine interpretare i dati raccolti dall'azienda stessa.

Per poter avere un quadro chiaro della situazione e segnatamente delle iniziative da pianificare ed intraprendere, era infatti opportuno porre sotto lo spettro della lente di ingrandimento parte del CRM Model e per fare ciò si rivelava fondamentale una migliore comprensione dei problemi segnalati dai *merchant* componenti il customer portfolio dell'azienda.

L'obiettivo era quello di realizzare un reporting che ponesse l'azienda nelle condizioni di sapere ascoltare con maggior attenzione i propri clienti e segnatamente attivarsi per gli opportuni interventi, nell'ottica di rintracciare, proprio grazie ai *merchant* che usufruiscono dei servizi offerti, elementi utili alla proposizione di una *Customer & User Experience* di livello, migliorata e in grado di offrire un modello capace di evolvere nel tempo.

Al fine di avviare il processo, come anticipato, si è quindi dato inizio ad una fase di *data analysis*²⁹, che si è sviluppata attraverso l'impiego di una fonte interna, ossia i big data raccolti dal principale strumento a disposizione dell'azienda: il sistema *self-ticketing*. Più specificatamente, tra le priorità dell'analisi vi era l'individuazione delle aree di maggiore criticità e contemporaneamente di quelle caratterizzate da un minore indice di intervento.

L'indagine è quindi iniziata attraverso l'analisi dei ticket - 61.238 - interessando, in particolare, le quattro macrocategorie aziendali da gennaio ad ottobre 2020.

Il risultato dell'analisi, ripartita in macrocategorie, è abbastanza evidente in quanto, i settori maggiormente impattati evidenziano una

²⁹ Data analysis: Processo di ispezione, pulizia, trasformazione e modellazione di dati con il fine di evidenziare informazioni che suggeriscano conclusioni e supportino le decisioni strategiche aziendali.

maggiore criticità proprio in due aree specifiche afferenti *Customer* e *User Experience*: Assistenza *Merchant* e Assistenza Tecnica.

Il dato, tuttavia, essendo in grado di fornire unicamente un quadro meramente statistico è fine a sé stesso se non integrato da un'analisi qualitativa dei risultati prodotti. Per tale ragione, il secondo step dell'analisi condotta si concentra sull'estrapolazione di quegli *insight* in grado di restituire la cd. *data quality*³⁰. Un elemento, quest'ultimo, valevole per una più ampia comprensione di quali siano le problematiche in essere e segnatamente consentire la definizione di una project strategy in grado di supplire le mancanze del CRM Model, incrementare l'indice di *customer satisfaction* e quindi migliorare CX&UX.

A tal scopo i ticket analizzati per l'elaborazione statistica sono stati raccolti, studiati e valutati in modalità di dati non-standardizzati, al fine di estrapolarne gli *insight* più utili. Fase successiva è stata la loro classificazione all'interno di due macroaree funzionali: *Technical & Service Areas* e *Administrative Area*. L'immagine successiva riporta in modo chiaro ed esaustivo quali siano, in percentuale, le entità di *effort* delle due macroaree funzionali, evidenziando una maggior incidenza sull'area tecnica. Un'evidenza senz'altro significativa ma che, tuttavia, alla luce di successive valutazioni, non è da addebitarsi unicamente a carenze tecniche e/o di sistema, ma anche alla maggiore numerosità di richieste provenienti dai *merchant* stessi, complice il periodo di pandemia, specie per i controlli relativi il transato, alle chiusure e sugli accrediti presso i conti correnti.

Nello specifico, le due macroaree raccolgono le segnalazioni maggiormente diffuse e registrate, dal contact center o autonomamente dal *merchant* in fase di segnalazione di una problematica e/o necessità specifica. Di seguito ne viene data contezza attraverso la proposizione di concetti chiave o *insight*, a loro volta declinati attraverso una sintesi delle rilevazioni effettuate, a margine dei quali viene spiegato l'*effort* subito dall'azienda.

Technical & Service Areas

Financial: richiesta di supporto sulle principali funzionalità e/o operazioni ricorrenti sul pos, come ad esempio: storno, pre-autorizzazioni,

³⁰ Data quality: Condizione di un insieme di valori di variabili qualitative o quantitative. Fra i parametri utili a stabilire la qualità dei dati sono misurabili l'accuratezza, l'attendibilità, la completezza, la consistenza.

chiusura contabile ecc. Generalmente si tratta di attività che non richiedono particolari competenze tecniche, ciononostante molti nuovi *merchant* non sono in grado di gestire le operazioni descritte senza incorrere in errori e/o problemi. Il primo contatto con l'azienda nel post-sales avviene dunque in fase di assistenza all'uso dei propri servizi. I *merchant* di lungo rapporto, invece, riscontrano problemi simili a causa dell'evoluzione tecnologica. Una consolidata routine con un terminale/applicativo specifico garantisce affidabilità ma al contempo sclerotizza il processo di apprendimento;

Malfunctions: malfunzionamenti momentanei sui terminali, come ad esempio il mancato collegamento, servizio *contactless*, blocco sistema. Si tratta di problematiche le cui cause possono essere diverse, una di queste è la mancanza di un aggiornamento DLL;

Connection lags: mancanza del segnale a causa della temporanea o prolungata assenza di rete per ragioni esogene o di carattere tecnico come, ad esempio, problematiche di linea telefonica – nel caso di connessione tramite cavo ethernet – o ancora di mancato DLL;

Technical support: supporto nell' utilizzo e nella consultazione del portale Byond. I *merchant*, come evidenziato in precedenza, hanno difficoltà nel comprendere il funzionamento dell'applicativo, mentre in altri casi preferiscono limitarne l'utilizzo alle funzioni più semplici sottostimandone il potenziale. Il tutto genera nel primo caso un *effort* negativo lato provider, poiché un sistema che non viene compreso costituisce un investimento a saldo negativo e contemporaneamente ingenera frustrazione e disaffezione verso il fornitore stesso. Nel secondo caso, non impiegare tutte o un discreto numero delle funzioni potenziali, impedisce la crescita del business e segnatamente dei volumi di transato. Inoltre, il *merchant* finirà per domandarsi come si giustifica il pricing applicato, spingendolo ad una riflessione di exit.

Administrative Area

Control Check: richieste di verifiche contabili e commerciali. Si tratta di un *need* superfluo lato cliente. Mensilmente, sono, infatti, realizzate lato banca periodici E/C - Estratto conto -, fruibili direttamente per il mezzo di Byond o eventualmente attraverso altri accessi messi a disposizione dalla compagnia. Un corretto filtro delle richieste, invece, consentirebbe una migliore gestione di attività operative di maggiore rilevanza, come nel caso delle attività di *Chargerback* o di *Onboarding*

ed una maggiore autonomia lato cliente, il quale, dietro formazione, diventerebbe in grado di sfruttare gli strumenti di analisi messi a disposizione dal portale.

Contact Center Difficulty: a volte il Contact Center, per problematiche più complesse, non è in grado offrire supporto autonomo dovendosi, quindi, appoggiare alla direzione Operations & Customer Care. Il risultato è un rallentamento dell'iter di problem solving. Un problema ampiamente valutato, che impatta negativamente non solo la satisfaction ma anche e direttamente la brand reputation. Cx e Ux ne risentono direttamente.

Bureaucracy services: richiesta del modulo di variazione utile alla disposizione di operazioni quali variazione anagrafica, impattante anche lato KYC, revoca del servizio di *acquiring* e C.o.B.a., vale a dire la modifica delle coordinate bancarie di addebito e accredito. Si tratta di richieste che potrebbero essere meglio gestite, dedicando loro un canale in grado di gestire il flusso di richieste e segnatamente garantire una riduzione delle attività direttamente gestite dalla divisione IT Operations & Customer Care, aumentando il grado di efficienza e riducendo il *response time* nell'evasione di richieste a carattere più urgente.

Difficulty in Understanding: difficoltà nel comprendere le terminologie del gergo tecnico bancario e finanziario. Come già esposto in precedenza, spesso, il *merchant* non è in grado di comprendere la maggioranza delle terminologie del gergo tecnico e questo crea un cortocircuito comunicativo. Un problema che a sua volta si sviluppa in diverse forme, come ad esempio difficoltà nel prestare assistenza al cliente.

4.3.1. Adozione dell'NPS - Net Promoter Score

Oggi più che mai, i consumatori e i *merchant* convenzionati con Worldline Italia non si accontentano più di acquistare un prodotto o di fruire unicamente del servizio offerto, ma chiedono di vivere profonde esperienze d'interazione con i brand. Per tale ragione, la *Customer experience* assume una rilevanza strategica nella soddisfazione del cliente, un obiettivo che si ottiene conoscendo e rispondendo in maniera efficace ai suoi bisogni e desideri. Se però la CX costituisce un asset strategico per il consolidamento e segnatamente lo sviluppo del business, è altrettanto vero che non c'è *Customer experience* senza conoscenza del cliente.

Essa consente, infatti, alle aziende di eccellere nella realizzazione e proposizione dell'experience, permette di raggiungere elevati livelli di personalizzazione ed una corretta gestione delle aspettative dei clienti.

È, quindi, proprio con l'obiettivo di misurare con maggiore accuratezza il livello di soddisfazione dei clienti ed incrementare costantemente *Customer audience* e *satisfaction*, che su iniziativa del management è stato proposto e adottato l'NPS – *Net Promoter Score* come metro di valutazione capace di rivelarsi un prezioso valore aggiunto in grado di garantire il costante affinamento della conoscenza dei *merchant*.

La raccolta dei dati, infatti, in affiancamento alle altre attività di *monitoring* adottate dall'azienda, contribuisce all'individuazione delle aree più deboli o problematiche consentendo non solo una migliore analisi e valutazione delle relazioni con i *merchant* ma anche di ricavare idee per valorizzare processi già in essere e nuovi sviluppi.

Di seguito, a scopo meramente indicativo, vengono evidenziati alcuni degli obiettivi primari:

- oggettività: rilevazione oggettiva del livello di soddisfazione del customer portfolio dell'azienda e questo non solo consentendo al *merchant*, per mezzo dell'attribuzione di un punteggio, di esprimere il suo grado di soddisfazione verso i servizi e l'assistenza forniti, ma, attraverso una più ampia interazione con lo stesso, l'individuazione di aree di miglioramento e segnatamente la realizzazione di un *data warehouse* in grado di fornire all'azienda uno strumento in grado di anticipare le esigenze ed i bisogni dei clienti;
- benchmarking semplificato: essendo un parametro standard utilizzato dalle aziende a livello globale, l'NPS consente di confrontare il proprio punteggio rispetto agli altri punteggi del settore;
- chiudere il cerchio del feedback: ovvero raccogliere maggiori informazioni dagli intervistati, dando loro, inoltre, la possibilità di cambiare un'impressione negativa;
- facilità di utilizzo: l'NPS oltre a non richiedere un esperto di statistica per la somministrazione online, rende al cliente la compilazione o la risposta facile ed intuitiva, riducendo contestualmente il margine di errore, di incomprendimento delle risposte fornite e di aggregazione delle risposte dei *merchant*;
- fornisce un codice comune per parlare dei clienti: suddividendo i clienti in promotori, passivi e detrattori, il sistema semplifica la differenziazione garantendo all'azienda un linguaggio comune (definizioni) per tutti gli addetti ai lavori;

5. Definizione fase pilota e delle aree di *improvement*

Espletate le analisi volte alla definizione della strategy, i cui risultati sono stati esposti sino ad ora, il management ha deciso di sviluppare la completa implementazione attraverso una fase preliminare denominata "Fase Pilota". Obiettivo di quest'ultima è evidentemente quello di procedere ad una graduale implementazione delle evolutive definite, al fine di rilevare i customer feedbacks ed individuare eventuali criticità, sia di utilizzo che di sistema, per poi passare alla distribuzione su scala nazionale migrando tutti i *merchant* su Bydon.

La fase pilota interesserà due regioni: Lazio e Lombardia coinvolgendo un totale di 27.700 clienti, i cui contatti con l'azienda sino ad ora erano stati veicolati solo in parte per mezzo di Byond. A tal riguardo sono stati, inoltre, prodotti 20.000 Welcome Kit, che verranno distribuiti direttamente dai SAT - *Site Acceptance Test*³¹, contenuti una cartellina con porta materiali, vetrofanie, adesivi e cavaliere cash.

5.1. Aree di *improvement*

Analizzando lo stato della *Customer Experience* offerta da Worldline Italia, risultano evidenti, non solo una serie di criticità, più o meno rilevanti, all'interno del *customer journey* offerto ai propri *merchant*, ma, alla luce delle rilevazioni effettuate sui mercati e sugli attori coinvolti, anche un risultato ultimo inequivocabile: se l'experience fornita da un'organizzazione risulta troppo rigida o troppo lenta, rispetto ai cambiamenti che interessano l'arena competitiva, essa, per via del carattere decisamente "liquido" con cui le aspettative dei consumatori mutano ed evolvono, non raggiunge la soddisfazione degli standard attesi.

Sulla scorta di ciò la strategy delineata al fine di migliorare sia la *Customer* che la *User Experience* offerta alla propria clientela si è andata declinando attraverso la delineazione di una serie di interventi ripartiti in due aree di intervento denominate: *Merchant Improvements* e *New Tools & Communications Channels*.

Due aree distinte e allo stesso tempo strettamente interconnesse l'una con le altre poiché facenti parte di un'unica strategia di intervento,

³¹ SAT: Si tratta dei test eseguiti per e dopo l'installazione del sistema presso il cliente. Essi hanno la funzione di verificare il corretto funzionamento del sistema in fornitura. In questo caso i SAT sono rappresentati dai partner tecnici di Worldline operanti sul territorio.

seppur multidirezionale, volta ad incrementare la *Customer experience* offerta ai *merchant*.

La prima area di interesse, denominata *Merchant Improvements*, prevede una serie di interventi tecnici di varia natura che andranno a supplire due dei *pain points* che sono emersi tra i più rilevanti in termini di *experience*: il senso di frustrazione scaturente dall'impossibilità di sentirsi autonomi e, in secondo luogo, il bisogno di maggiore fluidità nella gestione delle problematiche e/o necessità di carattere primario, vale a dire di più semplice risoluzione.

Si tratta, infatti, di due elementi dirimenti, poiché il primo impatta direttamente lo stato emotivo del cliente ed è in grado di ledere maggiormente la *brand reputation*, mentre il secondo risponde ad una necessità di adattamento, ulteriormente sviluppatasi a causa della pandemia, di indipendenza e necessità di risolvere in modo rapido e semplice – *frictionless* - le criticità del quotidiano.

Più specificatamente, i principali interventi vanno a coprire due aree di intervento. In primo luogo le *activities* quotidiane maggiormente impiegate dal *merchant* ossia la disposizione di variazioni, come ad esempio per le coordinate bancarie. In secondo luogo, trovano posto gli interventi implementati su un'area dedicata ad incrementare non solo il senso di indipendenza del cliente ma anche la necessità di risolvere in scioltezza le problematiche che quotidianamente impattano la sua attività.

Scendendo nel dettaglio, complessivamente si vanno ad individuare quattro interventi principali così ripartiti:

1. dispositive da validare da IT-Operations: dare la possibilità al *merchant* di disporre le variazioni in autonomia senza la compilazione di un modulo e dover intrattenere un rapporto e-mail con l'azienda per le seguenti tipologie di richieste: Variazioni Anagrafiche, Coordinate Bancarie, Revoca;
2. FAQ dinamiche e guide operative: introduzione di FAQ dinamiche accessibili da sito con spiegazioni e *DirectAccess* alle guide operative. Obiettivo: rendere il *merchant* più autonomo possibile nella risoluzione delle problematiche e/o delle attività più frequenti da eseguire (Es. PAN manuale, pre-autorizzazione);
3. richieste di storno per transazione pos fisico da Byond: consentire, tramite l'accesso a Byond, di selezionare le transazioni interessate e chiederne lo storno in autonomia, come già avviene per i POS virtuali;

4. miglioramenti generali su Byond: migliorare e/o correggere le funzionalità presenti e inserirne di nuove. (Es. reset password che necessita di una procedura alternativa). Tali miglioramenti saranno distinti tra: Miglioramento di mix già esistenti e - Inserimento sul portale di un *self caring system*.

La seconda area di intervento denominata *New Tools & Communications Channels*, trattata separatamente ma non indipendente dalla prima, apre, invece, ad un più ampio spettro di interventi pensati ed implementati per fornire non solo al *merchant* delle evolutive in grado di accompagnarlo nella gestione quotidiana, ma anche all'azienda una gestione più fluida e *customer centric* delle relazioni con il *merchant* stesso.

Analizzando i vari interventi si possono, infatti, identificare miglioramenti diretti ad incrementare il tasso di *satisfaction* e *user experience*, come ad esempio l'impiego delle chat box e live chat, integrazione dell'IVR o di notifiche push, così come interventi di carattere più tecnico in grado di facilitare la gestione del *life circle* del cliente in modo ottimizzato.

I miglioramenti generali su Byond, ad esempio, consentiranno una migliore canalizzazione ed elaborazione dei flussi e segnatamente delle richieste, migliorando considerevolmente le prestazioni in termini di time management. Il tutto va, evidentemente, a condensarsi in una strategia multilivello in cui ogni elemento costituisce ingranaggio fondamentale di un *Customer Relationship Model* (CRM) interamente focalizzato sul cliente, i suoi bisogni e le sue aspettative, prestandosi ad essere costantemente integrato.

Un elemento, quest'ultimo, di grande pregio poiché la pandemia, tra le molteplici novità, ha senz'altro aumentato vertiginosamente il tasso evolutivo delle esigenze dei clienti, in special modo di quelli operanti nel mercato B2B che si trovano nella condizione di dover sapientemente bilanciare necessità aziendali e *needs* del cliente finale.

Di seguito si ripercorrono, in punti chiave, i vari interventi messi in atto:

1. Calls, E-mail & Social: integrazione automatica del sistema di ticketing all'IVR, al server di posta e alle pagine social;
2. E-mail & Push E-mail: notifica via E-mail o Push e-mail automatica verso il cliente alla fine di ogni intervento di assistenza e/o lavorazione;
3. Net Promoter Score: adozione dell'NPS alla fine di ogni interazione per avere un collegamento più mirato, fornire una futura assistenza

- più performante e dotare l'azienda di un valido *analysis tool*;
4. Beyond Upgrade: adozione di un nuovo gestionale univoco per tutte le direzioni. In questo modo ogni interazione sarà lavorata da tutti i team interessati attraverso un unico canale;
 5. Beyond Ticketing: consentire l'apertura di un ticket direttamente da Beyond al fine di avere un unico flusso dati;
 6. Live Chat & Chat Box: fornire assistenza tramite canali alternativi per i clienti più digitali.

5.2. Being Customer Centric

Dopo aver enucleato le analisi condotte e le implementazioni studiate dall'azienda, a questo punto viene logico domandarsi in che modo ogni elemento descritto possa incasellarsi.

Una strategy può essere paragonata ad un puzzle che si compone di diversi tasselli ognuno dei quali va a definire una precisa sezione di un quadro più ampio e complesso.

In questo caso tutti gli elementi sino ad ora descritti possono definire sei aree specifiche che insieme definiscono una strategia incentrata su un approccio *Customer centric*, volta a migliorare il livello di *Customer Experience* percepito dal *merchant*, senza tralasciare uno sguardo attento anche per la *User Experience*.

Lo schema riportato delinea, quindi, in modo semplice ed esaustivo come ogni tassello va a comporre la mappa concettuale di una strategia orientata al cliente. A quanto appena detto si aggiungono ovviamente anche quelli che sono i risultati consolidati e attesi rispetto alla strategia che il management ha delineato. Tali risultati, di cui nella grafica che segue se ne dà contezza, sono concentrati nella logica del servizio.

Offrendo, infatti, l'azienda un servizio e non un prodotto nel senso lato del termine, ciò che interessava ed interessa non è tanto il raggiungimento di un risultato quantificabile dal punto di vista matematico, seppur le misurazioni aiutino molto nel tenere la barra a dritta, ma l'insieme dei traguardi raggiunti come mezzo per il continuo miglioramento qualitativo, sia in termini di fluidità che di adattabilità ai cambiamenti endogeni.

Tenere aggiornati i dati sui touchpoint, i dettagli di contatto con i *merchant*, monitorarne ogni interazione con l'azienda e gli area manager ed analizzarne la sfera emozionale è infatti fondamentale. Ciò consentirà all'azienda di sviluppare una visione a 360° atta a supporta-

re una più efficiente ed accurata mappatura della *Customer experience*, alleggerendo contestualmente l'effort di lavoro sia per le direzioni interessate che per gli agenti, fornendo quindi degli strumenti più adatti per garantire al merchant una CX ed una UX appaganti e su misura.

Come già specificato in precedenza, con l'obiettivo di poter beneficiare di un collegamento più mirato con il merchant e quindi incrementare la Customer satisfaction, è stata proposta l'adozione dell'NPS alla fine di qualsiasi interazione con il cliente. Si tratta, infatti, di un metro di valutazione capace di rivelarsi un prezioso valore aggiunto in grado di garantire il costante affinamento della conoscenza dei merchant. A tal riguardo, di seguito, vengono proposti due grafici il cui obiettivo è quello di mettere in luce, la bontà delle analisi e segnatamente degli interventi sino ad ora descritti.

Più specificamente, i due grafici trattano due argomenti separati e che tuttavia vanno letti nell'arco di un contesto complessivo. Separatamente, infatti, restituiscono uno spaccato su due ambienti differenti: stato della soddisfazione dei clienti e posizionamento dell'azienda in termini di *satisfaction* all'interno dell'arena competitiva.

L'obiettivo, evidentemente, è quello di consentire una visione contestualizzata e complessiva allo stesso tempo. Il primo grafico (fig.12) mostra infatti una rappresentazione, costruita sulla base della portafogliazione interna, che propone un confronto per *year* dal quale è possibile evincere il grado di general *satisfaction* dei *merchant*.

A colpo d'occhio è possibile evincere un sensibile incremento del punteggio NPS per tutte le categorie indicate. L'unica discrepanza che è possibile notare nei punteggi conseguiti è quella relativa al segmento corporate per il quale il punteggio non va letto come una diminuzione del tasso di soddisfazione. Il risultato, infatti, deriva da un più basso indice di *redemption* rispetto all'anno 2020.

Il secondo grafico (fig.13), infine, ci consente di ottenere un valido termine di paragone con i principali competitor dell'azienda.

Attraverso un'attività di benchmarking competitivo, i cui risultati sono stati calcolati attraverso le risposte dei *merchant multiacquiring* ai quali è stato richiesto di assegnare un punteggio NPS alle altre società competitor, è possibile prendere atto del grado di *satisfaction* raggiunto dall'azienda. Un risultato complessivo non indifferente poiché il punteggio raggiunto proietta Axepta – oggi Worldline Merchant Services Italia – al secondo posto: dietro Axerve, società controllata dal gruppo Banca Sella, e davanti Nexi, principale competitor dell'azienda.

Bibliografia

- Acocella N., *Politica economica e strategie aziendali*. Roma, Carocci Editore, 2011.
- Bernd S. H., Ferraresi M., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano, Franco Angeli Editore, 2015.
- Manning H., Bodine K., *Clienti Al Centro. Reinventare il business nell'era della customer experience*, Milano, Hoepli, 2012.
- Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il Management orientato al mercato*. Milano, Hoepli, 2019.
- Perrone F., *Il marketing relazionale in banca, Questioni di metodo e di comunicazioni nella vendita dei servizi bancari*. Milano, Franco Angeli Editore, 2008.
- Varian H.R., *Microeconomia*. Venezia, Cafoscarina, 2014.

Materiale Aggiuntivo (Report Interni, di settore & Dispense accademiche)

- Axepta BNP Paribas, Report di produzione interna.
- Commissione Europea, - *Merchant Acquiring Business*. Frankfurt am Main, 2020.
- Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J., *The consumer decision journey*. Chicago, McKinsey & Company, 2009.
- Deloitte Report, *European CFO Survey Autumn*, Milano, 2020.
- Doxa – BVA Report, *Customer Service Observatory*. Milano, 2020.
- Iasevoli G., *Il Marketing relazionale*. Roma, Università Lumsa, 2021.
- KPMG Report, *Fintech Market&Investment*. Roma, 2021.
- KPMG Report, *Impatto del Covid19 sui modelli distributivi bancari*. Roma, 2021.
- MK n.5 - *La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca 2020*.
- KPMG Report, *L'Eccellenza nella Customer Experience 2020*. Roma, 2020.
- KPMG Report, *Customer&DigitalTransformation - The New Consumer*. Roma, 2020.
- PWC Report, *FinTech, BigTech e Monetica. Nuovi modelli competitivi di mercato*. Milano, 2020.
- PWC Report, *La Fintech alla prova del Covid-19*. Milano, 2021.
- PWC Report, *Pagamenti Digitali & Banking Evolution*. Milano, 2021.
- PWC Report, *Pagamenti Digitali in Italia: evoluzione o rivoluzione*. Milano, 2020.
- Rapporto Banca d'Italia, *Il Costo sociale degli Strumenti di Pagamento in Italia*. Roma, 2020.
- Rapporto Banca d'Italia, *Sistema dei pagamenti*. Statistiche. Roma, 2020.

Rebranding: un nuovo volto per Crik Crok

Il restyling del logo e dei packaging di prodotto

di Valeria Marchetta

Premessa

Nel 2019 Crik Crok ha pensato di cominciare un viaggio verso il rinnovamento totale dell'azienda e dei suoi principi, attuando un vero e proprio Rebranding. Nonostante negli anni precedenti abbia vissuto un periodo difficile, è riuscita a mantenere saldo il suo primato come azienda romana di patatine per eccellenza e come uno dei principali player del settore di chips e snacks.

Il Rebranding in atto rispecchia non solo la voglia di affidare un nuovo volto al brand stesso, ma comprende anche il Restyling delle diverse linee e un miglioramento qualitativo dei prodotti già esistenti. Crik Crok ha lavorato molto, e continua a farlo, sull'immagine che vuole dare di sé, attraverso un posizionamento di marca chiaro e distintivo, e una riorganizzazione della composizione dell'offerta secondo i vari segmenti: vuole essere per i consumatori un'ottima scelta nei momenti di divertimento e spensieratezza e vuole mostrare la sua essenza di freschezza e modernità, attraverso un miglioramento estetico in primis del logo e poi dei suoi prodotti, senza tralasciare però la loro qualità. L'azienda, infatti, porta avanti un percorso di miglioramento qualitativo che parte dalle materie prime impiegate: dall'utilizzo esclusivo dell'olio di semi di girasole alto oleico, alla presenza di aromi 100% naturali. Allo stesso tempo, lavora quotidianamente sulla ricerca e sull'innovazione, cercando di offrire i migliori snacks nei principali momenti di consumo. Grazie a queste azioni di rinnovamento, Crik Crok è riuscita a dare alla luce nuovi prodotti come le chips *Stile Fatte a Mano* e i due nuovi gusti della linea *Plus*, *Ketchup* e *Jalapeño*, e a migliorarne altri sia a livello nutrizionale che estetico.

L'azienda, che ha chiuso il 2020 con un incremento delle vendite nel canale moderno, tende quindi al costante miglioramento di ogni singolo prodotto ed è fortemente orientata alla continua innovazione.

1. Crik Crok

1.1. La storia

Dal 1949, Crik Crok Srl (più avanti solo Crik Crok) è una delle più importanti aziende produttrici di patatine e snacks salati in Italia. Fino al 2019 conosciuta con il nome di Ica Foods Spa, da 70 anni è ormai una delle storiche aziende del settore food italiano con il suo famoso brand e i suoi valori fondanti: *passione nelle idee, trasparenza e attenzione al contesto e all'ambiente*.¹ L'italianità, di cui è sempre stata promotrice, è uno dei fattori di successo dei suoi prodotti e delle sue risorse. Infatti, il 100% della produzione è in Italia, precisamente a Pomezia (Roma), unico e solo centro di produzione, che ha sempre mostrato la dedizione dell'azienda al settore a cui appartiene.

Nel 2017 Crik Crok ha cambiato proprietà, ora è l'imprenditrice Francesca Ossani che la detiene: con circa 37 milioni di fatturato annuo e 80 prodotti core, l'azienda conta 350 risorse umane operanti e 150 fornitori classificati, per distribuirsi in un mercato nazionale servito con quattro canali di vendita: Grande Distribuzione Organizzata (GDO)², Ingrosso³, Vending⁴ e Distribuzione al Dettaglio⁵ (o Normal Trade), la più sviluppata, trovandosi molto radicata soprattutto nel settore Horeca⁶. Non solo presente in Italia, l'azienda diventa sempre più capillare anche nel mercato internazionale, prima solo con alcuni paesi come per esempio Spagna, Portogallo, Francia e Brasile, ma dal 2020 anche con altri più remoti come Emirati Arabi e Stati Uniti, arrivando quindi ad essere presente in quasi 30 paesi in tutto.

Da sempre Crik Crok ripone molta importanza nel suo marchio, che trasmette un'italianità riconoscibile all'estero nella sua espressione e nei suoi prodotti che cura attentamente: lo stabilimento produttivo,

¹ Fonte interna aziendale.

² Servita direttamente dal magazzino dello stabilimento.

³ Servito dal magazzino centrale dell'azienda.

⁴ Servito da un magazzino esterno.

⁵ Servita dai centri di distribuzione Crik Crok.

⁶ Acronimo di Hotellerie, Restaurant, Catering, che contengono a loro volta tutte le categorie e sottocategorie comprese nel segmento ospitalità, ristorazione e catering.

infatti, è di alto livello, caratterizzato da 8 linee di produzione per i diversi prodotti su 10.000 mq⁷.



Fig. 1. Stabilimento di produzione a Pomezia, Via Pontina Km 27,65 Roma – Italia
Fonte: Crik Crok Srl

1.2. Il brand e la sua architecture

Sin dalla sua nascita, il brand Crik Crok è stato accompagnato da una grande storia, intrisa di appartenenza al territorio e alla nazione.

Oggi, dopo il Restyling del logo in primis, è proprio l'italianità dell'azienda ad essere messa in primo piano, dando vivacità ai colori e mettendo in risalto proprio questa caratteristica che i consumatori hanno sempre amato di Crik Crok. Il logo, quindi, si presenta semplice e lineare, caratterizzato da un *Brand Name* (la componente letterale) molto evidente di colore bianco, che contrasta il colore rosso caratteristico e un *Brand Logo* (la componente grafica) composto da una bandiera italiana assente prima, ma di vitale importanza. Per Crik Crok, quindi, la *Brand Identity*⁸ rappresenta davvero un punto importante, attraverso il quale l'azienda mostra la sua essenza, mostrandosi quindi “marca come prodotto” e “marca come simbolo”⁹: un brand che è sinonimo di un prodotto centenario e di una territorialità unici.



Fig. 2. Logo 2021
Fonte: Crik Crok Srl

⁷ 1 linea patatine classiche; 3 linee estrusi; 1 linea pop-corn; 1 linea artigianli e speciali; 1 linea ricostituiti; 1 linea pallet.

⁸ Sistema di significati/valori progettato/elaborato dall'impresa al fine di rendere unica la 'promessa' di benefici di un dato bene/servizio.

⁹ Vernuccio M. (2020), *Branding_Identità, Immagine, Engagement, Equity*, materiale MasteMUMM, Aprile, Roma.

Crik Crok è caratterizzata da una *Brand Architecture*¹⁰ particolare: Crik Crok, il Corporate Brand, e due Family Brand, *Le Contadine* e *Pac e Gusta*. Di proprietà della Crik Crok Srl, i due brand citati presiedono due diversi target di riferimento e sono caratterizzati da due tipi diversi di prodotti: mentre Crik Crok è composto dai suoi prodotti core e terzi che coprono il mercato delle chips e degli snacks soprattutto nel settore Horeca, *Le Contadine* è un brand di prodotti terzi, utilizzato per coprire quella fetta di mercato che nella Grande Distribuzione Organizzata (GDO)¹¹ fa riferimento al settore dei panificati, e *Pac e Gusta* è un brand che tratta chips e snacks ma con un posizionamento *low price*¹².

1.3. Il portafoglio prodotti

Crik Crok, come già specificato, si posiziona nel mercato di chips e snacks, nel quale è uno dei principali player. In questo mercato prova a espandersi ed avere una forte presenza, cercando di coprire diversi target di riferimento e fasce di prezzo. Il *core business* dell'azienda è ovviamente relativo al *Corporate Brand* Crik Crok e costituito da tre differenti linee di produzione secondo le diverse categorie merceologiche, *Chips*, *Snacks* e *Ricostituiti*.

Chips, consumate per la maggior parte come spuntino dopo cena, con i relativi brand di prodotto:

- *Originali*, tipo di sfoglia classica, con i relativi modificatori di gusto: semplice (Neutre) o aromatizzati (Paprika e Lime, e Pepe Rosa);
- *Ondulate*, tipo di sfoglia con delle incanalature più o meno marcate, gusto semplice (Neutre) o aromatizzati (Mediterraneo, Ketchup, Barbecue; Sale Rosa e Pepe Nero);
- *Stile fatte a mano*, (più avanti solo SFM) dedicate al mondo delle patatine artigianali (Classica, Ondulata e Aceto Balsamico);
- *Stick*, tipiche patatine a fiammifero;

Snacks, consumati soprattutto fuori casa come spuntino pomeridiano, con i relativi brand di prodotto:

- *Puff*, appartenente alla categoria degli estrusi, con una sua tipica aromatizzazione ai 4 formaggi (cheddar, emmental, camembert e grana);

¹⁰ Struttura concettuale alla base del brand portfolio, per definire i ruoli di ciascun brand.

¹¹ Sistema di vendita al dettaglio attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura.

¹² Prezzo accessibile alla maggioranza della popolazione.

- *Pop-corn*;
- *Cuoricini e Conetti*, patatine ottenute dai *Pellet*;

Ricostituiti, definiti attraverso il brand di prodotto *Plus* (o tubi), caratterizzati da chips ricostituite con un impasto di patate disidratate ed altre farine, gusto semplice (Original) o gusti aromatizzati (Paprika, Ketchup, Sour Cream & Onion, Jalapeño, Barbecue), contenute in un pack comodo trasportabile e richiudibile.

Del core business dell'azienda, però, fa anche parte un altro brand, il *Family Brand "Pac e Gusta"*, prodotto nello stesso sito di produzione e sempre sotto il marchio Crik Crok. Mentre i prodotti Crik Crok sono destinati a un posizionamento di *Premium Price*¹³, a fronte dell'utilizzo di materie prime pregiate e della lavorazione attenta e minuziosa delle patate, Pac e Gusta è stato creato proprio per presidiare un'altra fetta di mercato, ovvero quella del *First Price*¹⁴ in modo da rendere l'azienda presente in maniera capillare in ogni segmento. Anche questo marchio è caratterizzato, come Crik Crok, dalle diverse linee di chips, snacks e ricostituiti, gusto semplice e gusti aromatizzati:

- *Chips*, Originali (Neutre e Paprika) e Ondulate (Neutre e Sale e Pepe);
- *Snacks*, Pop-corn, Cornetti di Mais al formaggio, Blanca e Anelli di Mais gusto pizza;
- *Ricostituiti* (brand di prodotto *Croce*), Original e Paprika.

Crik Crok, non tratta solo il suo core, ma si occupa anche della commercializzazione di *terzi a marchio* e di *terzi non a marchio*. I primi sono costituiti da:

- *Semi per aperitivo*, comprendente tutti i prodotti consumati appunto durante un aperitivo, come per esempio le noccioline, e sono tutti sotto il brand Crik Crok;
- *Grissini e Crostini*, sotto il brand Crik Crok;
- *Tortillas*, con il brand di prodotto *Los Amigos* e i relativi modificatori: gusto semplice (Salted) e aromatizzato (Chilli);
- *Panificati*, sotto il brand *Le Contadine*. Questo, nonostante faccia parte dei terzi poiché non prodotto direttamente dall'azienda, è un vero e proprio Family Brand, sotto il Corporate Brand Crik Crok, che include tutta la linea dei panificati e che viene utilizzata per

¹³ Il prezzo più alto del prodotto appartenente a una certa categoria.

¹⁴ Il "primo prezzo" riguarda i prodotti caratterizzati dal prezzo più basso esistente per quella categoria di prodotto.

coprire quella fetta di mercato dedicata appunto ai pani: Pane Grattugiato; Pane Bianco; Grissini; Panini Toni; Panini Tondi al Sesamo; Piadina Sfogliata; Big Toast; Pane ai Cereali; Pane Morbido al latte fresco; Pane Rustico; Pancarrè.

I terzi non a marchio commercializzati, invece, sono caratterizzati da prodotti provenienti da diversi fornitori come per esempio Fonzie's, Pago, Heinz, Mikado, Milka.

L'offerta di Crik Crok, quindi, risulta estremamente ampia e completa, poiché comprend, a parte le chips, non solo snacks salati e dolci, ma anche i sostituti del pane e altri prodotti terzi. Però, proprio a causa della varietà dei prodotti esistente, la *Brand Image*¹⁵ (immagine della marca)¹⁶ si mostra non omogenea tra le varie marche e le singole categorie di prodotto, e questo ha portato quindi a un volto confuso dell'azienda.

1.4. Caratteristiche dell'azienda

La caratteristica distintiva di Crik Crok è sicuramente l'attenzione maniacale alla qualità dei suoi prodotti, motivo per il quale continua a lavorare sulle loro componenti, proprio per soddisfare appieno consumatori e clienti rispettando la struttura organolettica di ogni singolo prodotto e prestando attenzione a presentare nuove proposte secondo le tendenze di consumo, ormai sempre in evoluzione.

Il reparto produttivo controlla la qualità durante tutte le fasi della produzione e cerca sempre di migliorarne i processi, avviando, per esempio, una serie di investimenti a supporto delle linee produttive, senza parlare dei progetti in ottica di innovazione tra cui: l'assortimento totalmente gluten free e l'utilizzo di aromi 100% naturali, con una qualità certificata dall'IFS¹⁷.

La soddisfazione del cliente, quindi, è al centro dell'azienda, che si preoccupa non solo di utilizzare materie prime pregiate ma anche di rispettare l'ambiente nel migliore dei modi durante tutte le fasi del

¹⁵ È il significato realtivo al brand che il consumatore crea nella propria mente legato alla percezione e all'interpretazione razionale ed emozionale.

¹⁶ Vernuccio M. (2020), *Branding_Identità, Immagine, Engagement, Equity*, materiale MasteMUMM, Aprile, Roma.

¹⁷ L'IFS (International Food Standard) è un sistema di controllo unificato dei sistemi di qualità e sicurezza, applicato a tutti i livelli della produzione nei quali gli alimenti vengono lavorati. Garantisce su materie prime e materiali di confezionamento; processo di produzione; stoccaggio prodotti; rete distributiva.

processo di produzione, attraverso il recupero degli scarti al fine di produrre energia, la riduzione delle emissioni atmosferiche attraverso sistemi di scrubbing ad elevate prestazioni e la depurazione delle acque di processo e il drenaggio delle stesse in ambienti naturali.¹⁸

2. Il mercato e le analisi strategiche

2.1. Il mercato delle patatine in Italia e i suoi trend

Il mercato delle patatine in Italia è uno dei pochi business che non conosce crisi: le chips e gli snacks salati sono ormai un food tipico e una costante nelle scelte dei consumatori, soprattutto nel periodo attuale a causa di diversi cambiamenti avvenuti nell'ultimo anno dovuti alla pandemia. Certo, il contesto pandemico ha modificato il mercato e i trend presenti, ma la situazione non ha subito un peggioramento. Infatti, le dimensioni del mercato delle chips e degli snacks dal 2020 al 2021 vedono comunque dei dati in crescita:

VENDITE A VALORE (in milioni EUR)	VENDITE A VOLUME (in milioni KG)
circa 500 (2020) + 11% → 2021	circa 60 (2020) + 9% → 2021

Fonte: adattamento da Nielsen IQ – Confronto 2020 - 2021 – Settimana terminante 28/02/2021

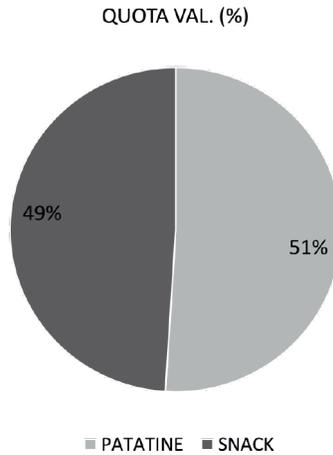
Il mercato delle patatine è caratterizzato da diversi segmenti ognuno con le proprie caratteristiche e i propri trend di riferimento:

- Snacks salati → estrusi – pop corn – altri fuoripasto salati
- Patatine → normali – artigianali – aromatizzate – miste

All'interno del segmento delle chips, le patatine classiche perdono quote in favore di quelle artigianali, aromatizzate e miste. Le patatine artigianali, per esempio, subiscono un aumento del + 17% a valore. Nel segmento degli snacks, invece, prevalgono i pop corn, con un aumento del + 19% a valore e +26% a volume, e le tortillas con una crescita di + 19 di quota a valore, mentre gli altri fuori pasto salati non vedono una forte crescita (+1% a valore e +2% a volume).¹⁹ Sicuramente il segmento degli snacks supera quello delle patatine sia in vendite a valore che in vendite a volume:

¹⁸ Fonte interna aziendale.

¹⁹ Food N.4, Aprile 2021, pp. 282-303.



Fonte: adattamento da Nielsen. Distribuzione Moderna IT-AT, settimana terminante 28/02/2021

ma è anche vero che il segmento delle chips ha avuto una variazione percentuale maggiore nell'ultimo anno (+ 12%), rispetto a quello degli snacks (+ 10%). A questo hanno sicuramente contribuito i trend nati e sviluppatisi negli ultimi anni e soprattutto nel 2020: innanzitutto la tendenza a consumare aperitivi con famiglia e amici in casa anziché all'esterno iniziata con il lockdown, e continuata anche nei mesi successivi, ha reso possibile la crescita di entrambi i segmenti nel retail, a spese, però del mondo Horeca, che ha subito un crollo sicuramente molto evidente. Infatti, fino al 31.01.2021, il mercato alimentare del food salato, secondo Nielsen, ha avuto un aumento di 72 milioni di euro rispetto all'anno precedente, con una crescita equivalente al 9%, ma lo spostamento dell'aperitivo dal locale a casa, ha contribuito a creare una forte differenza dei consumi totali del 2021 rispetto a quelli dell'anno passato a seconda dei diversi canali di distribuzione.

Una delle tendenze maggiormente presenti oggi è quella legata al benessere: i consumatori ricercano sempre più una dieta caratterizzata da cibi sani e composti da ingredienti salutari. Sono molto attenti, per esempio, alla percentuale di sale e grassi o alla completa assenza del glutine: ne richiedono infatti una riduzione senza però intaccare il gusto del prodotto. Nonostante questo, i consumatori aumentano l'utilizzo del "comfort food", ovvero di quegli alimenti che creano conforto e gratificazione, proprio come gli snacks e le patatine. Quindi pur desiderando uno snack salutistico, forse il trend più sviluppato nell'ultimo periodo, il consumatore non rinuncia al cibo che desidera, cercando

però di prestare più attenzione alla qualità e alla composizione di ciò che mangia.²⁰

2.2. Lo scenario competitivo italiano

Lo scenario italiano relativo ai segmenti delle patatine e degli snacks è caratterizzato da diversi players molto forti e attenti, che lavorano ogni giorno soprattutto nei campi dell'innovazione e della ricerca, per soddisfare i loro consumatori ed essere al passo in un mercato così movimentato e difficile da sostenere.

Il leader di mercato è sicuramente *San Carlo*: (fatturato di circa 280 milioni) l'azienda utilizza procedure di produzione volte a creare prodotti salutari, patatine fritte leggere, croccanti e senza glutine, eliminando il grasso in eccesso. Grazie al suo packaging innovativo, mantiene il prodotto sempre fresco e caratterizzato da un ottimo sapore.

Amica Chips: (fatturato di circa 93 milioni) si distingue per l'alta qualità delle materie prime utilizzate e i controlli continui e scrupolosi anche delle tecnologie utilizzate per la produzione. Per questo motivo, l'azienda si posiziona nel mercato italiano in una fascia premium, e cerca sempre di aumentare la sua capillarità all'estero, attraverso l'esportazione dei suoi prodotti.

Pai: (fatturato Gruppo Unichips circa 320 milioni), brand a capo del gruppo italiano Unichips, è stato al centro del mercato italiano soprattutto durante gli anni del boom economico e ha quindi raggiunto vette molto alte grazie anche al periodo del suo sviluppo. Tuttora, per merito della storia delle sue fragranze e dei suoi sapori, rappresenta un player molto importante nel mercato di cui fa parte, anche grazie alla collaborazione con Ferrero, per la distribuzione dei suoi prodotti nel Normal Trade, essendo già presente nella Grande Distribuzione.

Salati Preziosi: (fatturato di circa 56 milioni) brand caratterizzato da una vasta gamma di snacks salati per tutte le occasioni e per i consumatori di ogni età. Tratta sia patatine classiche e grigliate, che snacks come pop-corn, ma anche estrusi di diversa forma. È molto attiva nel canale della Grande Distribuzione, ma anche e soprattutto nella Distribuzione al Dettaglio, con bar, tabacchi e stazioni di servizio.

Pata: (fatturato di circa 103 milioni) azienda che dedica molto tempo alla qualità del prodotto, selezionando le migliori materie prime

²⁰ *Food N.4*, Aprile 2021, pp. 282-303.

possibili, per un risultato soddisfacente. È molto attenta alla sostenibilità: rispetta quindi l'ambiente che la circonda e cerca sempre di raggiungere un alto livello di innovazione e gusto attraverso la semplicità del prodotto, eliminando quindi glutine, conservanti, coloranti, aromi artificiali e olio di palma.

2.3. Immagine e posizionamento di Crik Crok

Crik Crok, con tutti i suoi brand che coprono i segmenti di chips e snacks, è presente in molti paesi del mondo, e vanta di essere sicuramente uno dei maggior player nel mercato di cui fa parte. Tra tutti i suoi competitor, è l'azienda che ultimamente ha iniziato diversi progetti di innovazione e miglioramento dei suoi prodotti.

Crik Crok ha chiuso il 2020 con un incremento delle vendite nel canale moderno, ma il canale Horeca, in cui è maggiormente presente, ha subito un crollo non indifferente (-6%). Per cercare di entrare quindi in maniera più invasiva nel mercato, Crik Crok ha cercato di seguire i trend del momento: l'innovation team è sempre attivo e cerca di soddisfare le richieste dei consumatori che, per esempio, preferiscono le patatine artigianali a quelle classiche, zero zuccheri e zero grassi, minore presenza di sale o gluten free.

Il posizionamento di Crik Crok non è mai stato unico, ma si è sempre differenziato in base al brand e ai prodotti presi in considerazione: è presente sia nella fascia Premium con le Stile Fatte a Mano, per esempio, che nella fascia First Price con il brand Pac e Gusta. Ora, Crik Crok si presenta ai consumatori come un'azienda dall'immagine coerente, con un brand principale che racchiude tutti gli altri e che mostra la sua essenza, la sua spensieratezza e la sua semplicità, attraverso un'offerta di prodotti variegata e packaging che mettono in risalto le loro caratteristiche. In passato, però, l'immagine che i consumatori avevano dell'azienda è sempre stata un po' frammentata: secondo alcune ricerche di mercato, infatti, Crik Crok prima dell'azione di Rebranding si collocava, come immagine e come prodotto, in una posizione intermedia nel mercato competitivo, con punti di forza da un lato (gusto, croccantezza, freschezza e sapore), ma anche carenze dall'altro, riguardanti la personalità e la riconoscibilità. Il prodotto veniva visto come un prodotto medio che non soddisfaceva l'originalità e l'espressività richieste, e neanche le caratteristiche qualitative che avrebbe dovuto possedere, come per esempio un minore apporto calorico e l'assenza di patatine

sbriciolate, che oltretutto risultavano un po' troppo industriali e unte. Il packaging non restava impresso nella mente dei consumatori, che invece oggi cercano originalità e innovazione, novità e creatività.²¹ Per tutti questi motivi, l'azienda si è resa conto di dover rafforzare i suoi valori e passare da un rapporto di natura abitudinaria con il consumatore, a un rapporto basato sulla complicità e sulla scelta.

Dopo, quindi, attente analisi del mercato, delle azioni dei competitor e delle scelte dei consumatori, Crik Crok ha capito che l'immagine che i suoi clienti avevano di lei non era sicuramente quella desiderata, nonostante fosse riconosciuta come una delle tre migliori marche sul mercato: doveva quindi attuare dei miglioramenti al brand e ai prodotti. Aveva bisogno di lavorare sulla qualità del prodotto attraverso l'utilizzo di ingredienti più salutari, ma anche sul packaging per renderlo sostenibile e più accattivante agli occhi dei consumatori, non tralasciando l'innovazione di gusti e prodotti, sempre richiesti dai trend in crescita (2019/2020).²² Si aveva quindi la necessità di dare a Crik Crok un nuovo volto.

2.4. Obiettivi aziendali: un nuovo volto

Dopo diversi avvenimenti che in passato avevano influenzato la visibilità dell'azienda, a seguito del cambiamento di gestione e delle diverse ricerche di mercato e grazie ai vari dati ottenuti dalle analisi dei competitor con cui Crik Crok si trovava a confronto, l'azienda stessa ha deciso di cambiare volto, e rinnovarsi in toto per soddisfare i trend di mercato e quello che i consumatori ricercano. Crik Crok, guidata da Francesca Ossani, ha voluto quindi creare un nuovo modello industriale capace di competere in un mercato difficile, che prevedeva una completa trasformazione, attraverso il rinnovamento dei processi produttivi e degli standard qualitativi, arrivando ad *offrire una gamma di prodotti più chiara, riconoscibile e completa con un'immagine grafica del brand e delle confezioni completamente rinnovata, nuove aromatizzazioni e nuovi prodotti assolutamente innovativi accanto al sapore dei grandi classici, per dare ai consumatori una scelta ancora più ampia.*²³

²¹ Crik Crok Srl: dossier confidenziale Teseo in versione completa, *Notorietà ed Immagine del Brand: indagine quantitativa* (2020).

²² Crik Crok Srl: dossier confidenziale Teseo in versione completa, *Notorietà ed Immagine del Brand: indagine quantitativa* (2020).

²³ <https://distribuzionemoderna.info/successi-e-strategie/>

Crik Crok, a quel punto, ha deciso di costruire le basi che avrebbero portato a una maggiore efficienza attraverso un nuovo posizionamento e una nuova brand architecture, senza ovviamente tralasciare la parte qualitativa dei prodotti. Grazie alle attente analisi svolte, infatti, si sapeva precisamente su cosa lavorare e quali fossero i tasselli mancanti nell'offerta.

Uno degli obiettivi primari è stato quello di puntare i riflettori su un brand soltanto, attraverso un focus sul Corporate Brand "Crik Crok", che godeva già in precedenza di una maggiore *Brand Awareness*²⁴ e di una immagine consolidata rispetto agli altri Family Brand, cercando di affidargli una specifica Brand Image, caratterizzata da semplicità e spensieratezza, ponendo l'accento sulla quotidianità e sui momenti speciali che proprio uno snack del genere può accompagnare. I brand di prodotto, però, sarebbero comunque rimasti accanto al Family Brand per mostrare la loro particolarità.

Si voleva quindi, non solo sviluppare la presenza dell'azienda sui vari canali di vendita, ma anche raggiungere un posizionamento di marca chiaro e distintivo, riorganizzando l'offerta secondo i vari segmenti per cercare di avere un assortimento completo, attraverso prodotti unici nella qualità e nel packaging.

3. Rebranding: la rinascita di Crik Crok

Già agli inizi del 2020, il nuovo volto di Crik Crok è in fase di creazione: ci sono molte idee diverse da utilizzare per mostrare quello che l'azienda ha da offrire, ma l'obiettivo resta sempre e solo uno: ripartire da zero attraverso un rinnovamento evidente e la creazione di prodotti non solo nuovi ma anche soddisfacenti. L'immagine di Crik Crok, quindi, è in fase di cambiamento, con un nuovo modello industriale, nuove tecniche produttive, una nuova idea del brand e nuove caratteristiche. Tutto questo si deve riflettere sul brand stesso e sui suoi prodotti.

Il Rebranding vuole dare un nuovo volto all'azienda, per cui si vuole partire dal cuore di essa, dai prodotti core, estendendo però l'azione a tutti i marchi sotto il brand Crik Crok. Volendo l'azienda *essere uno dei leader nel settore italiano di chips e snacks*, ha ovviamente analizzato tutti i

crik-crok-al-via-il-risanamento-e-il-rilancio-del-marchio.

²⁴ Notorietà di una marca; capacità di un consumatore di riconoscere la marca e il prodotto.

fattori interni ed esterni per poter competere al meglio nel mercato, su tutti i livelli, partendo dal gusto fino al packaging e al posizionamento del prodotto, con una forte attenzione anche a livello ambientale.

3.1. Il Restyling del core business

Il Rebranding ha inizio nel cuore dell'azienda, a partire dai prodotti Crik Crok, il marchio che quindi li racchiude tutti e su cui viene creato il focus.

Avendo analizzato a fondo lo scenario competitivo e le volontà dell'azienda, si è compreso come Crik Crok desidera mostrarsi e cosa vuole che i consumatori provino: un'esperienza di socializzazione di un prodotto moderno al passo con i tempi. Quindi si desidera che Crik Crok *accompagni quei momenti che la gente si ritaglia per divertirsi, condividere ed essere felici dimenticando doveri e preoccupazioni*. Attraverso una personalità semplice e spensierata, il brand vuole offrire una gamma di prodotti buona e onesta per tutti, ma soprattutto per il target di riferimento: uomini e donne di 16-30 anni dinamici, che vogliono trascorrere del tempo di qualità con i loro coetanei senza ripensamenti.

Tutto questo si traduce in caratteristiche che il brand vuole possedere: italianità, expertise, competenza, affidabilità, onestà e specializzazione, che avrebbero poi permesso ai suoi consumatori di diventare abituali e quindi "loyal"²⁵.²⁶

Per raggiungere tutti gli obiettivi sopracitati, Crik Crok è partita da quella che è l'essenza del suo brand: il logo. Inizialmente, prima del 2019, questo era molto semplice, con un *brand name* bianco bombato, abbastanza lineare, e un *brand logo* caratterizzato dal colore rosso, il colore caratterizzante di Crik Crok, ma un po' sbiadito, e senza alcuna particolarità che lo caratterizzasse.



Fig. 3. Logo 2018
Fonte: Crik Crok Srl

²⁵ In italiano "leale", in riferimento alla customer loyalty, che prevede la fedeltà di un cliente nei confronti di un brand.

²⁶ Fonte interna aziendale.

L'azienda, però, voleva creare nella mente dei consumatori una Brand Awareness forte, spontanea e una immagine del brand che fosse caratterizzata dalle "rappresentazioni mentali ed affettive" desiderate.²⁷ Nel 2019, così, si è deciso di dare vita a un primo cambiamento: innanzitutto il logo avrebbe dovuto mostrare la felicità e il divertimento caratteristici del brand: questo ha portato subito alla modifica dell'intensità del colore proprio del brand logo, optando per un rosso più acceso. Cambia anche il brand name: Crik Crok appare scritto in una maniera più decisa, con contorni netti e squadrati, non arrontondati, proprio a mostrare la sua semplicità ma allo stesso tempo la sua decisione e concretezza. Il tutto viene un po' ruotato di 45 gradi per affidargli anche una visione più dinamica e moderna.



Fig. 4. Logo 2019
Fonte: Crik Crok Srl

Nel 2021, invece, si è deciso di dare un ulteriore tocco al logo già presente: da ricerche e studi fatti sui consumatori, chiunque consumasse patatine Crik Crok o chiunque ne sentisse solo il nome, pensava alla sua provenienza, alla sua italianità, e quindi l'azienda ha voluto cogliere questo aspetto per renderlo visibile e importante attraverso l'aggiunta di un piccolo risvolto del tricolore italiano nel logo, in basso a sinistra.



Fig. 5. Logo 2021
Fonte: Crik Crok Srl

²⁷ Mattiacci A., Pastore A. (2019), *Marketing. Il Management Orientato al Mercato*, Hoepli, Milano, pp. 272-273.

Per quanto riguarda il prodotto in sé, invece, il Restyling è nato dall'esigenza di rendere il packaging più funzionale e in grado di mostrare i miglioramenti qualitativi in maniera efficace. Dopo aver analizzato internamente le mancanze del packaging, è stata organizzata una ricerca qualitativa con un istituto specializzato che ha confermato le ipotesi iniziali: comunicare i plus di prodotto e migliorare l'estetica delle confezioni. La prima fase del Restyling ha compreso sia referenze già esistenti che il lancio di altre nuove, come per esempio i nuovi articoli della linea Plus da 100g, evidenziati:

PRODOTTO	GR
Multipack Crik Crok	150
Ondulate Ketchup	25
Plus Jalapeño	100
Plus Ketchup 2020	100
Plus Original 2020	25
Plus Ketchup 2020	25
Plus Sour Cream & Onion	100

Fig. 6. Referenze per Restyling

Fonte: adattamento da Crik Crok Srl

Per tutto il portafoglio prodotti, però, l'obiettivo è uno solo: aumentare la riconoscibilità dei nuovi valori del brand sui quali l'azienda cerca di puntare, creando una nuova Brand Identity che rafforzi la Brand Image a fronte delle mancanze riscontrate dai consumatori. Per questo motivo, i claim riportati sul packaging ricalcano i punti focali sui quali Crik Crok si è concentrata nel 2020. I claim sono i seguenti:

- olio di semi di girasole alto oleico;
- aromi 100% naturali;
- sale iodato;
- indicazione smaltimento differenziato;
- aggiornamento nuova denominazione sociale.

Si è ritenuto opportuno, quindi, sottolineare e mostrare tutti i cambiamenti attuati al prodotto, sia in ambito qualitativo che grafico, affinché il brand e il prodotto stesso fossero posti maggiormente in risalto.

Questo lavoro viene effettuato sia sulla linea Chips, che Snacks, ma anche sui Ricostituiti, come mostrato di seguito:

- Chips: un esempio relativo alla linea chips può essere sicuramente il prodotto centrale e da sempre fulcro della linea chips: le patatine Originali Neutre.

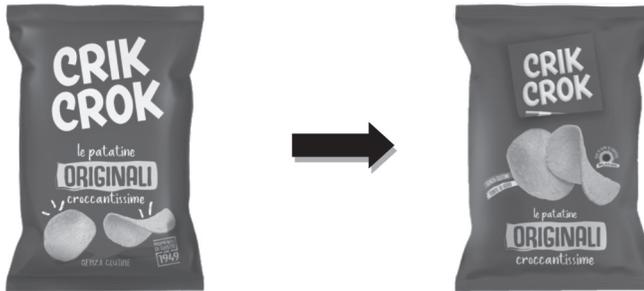


Fig. 7. Linea Chips Originali 2020 vs 2021
Fonte: Crik Crok Srl

Il prodotto viene posizionato al centro del packaging, per farlo risaltare in modo da essere il primo elemento notato, insieme al brand di prodotto posto subito sotto. I plus di prodotto vengono messi in evidenza alla sinistra dell'immagine e sulla destra viene fatto risaltare l'utilizzo dell'olio di semi di girasole altoleico. È molto importante sottolineare un nuovo elemento aggiunto, ovvero la completa assenza del glutine, un obiettivo importante e un trend ormai molto diffuso, dato anche il numero crescente di intolleranze.

I miglioramenti qualitativi apportati alle patatine sono diversi: da una maggiore croccantezza a una minore untuosità e presenza di grassi (-78%) e sale (-14%), per non parlare della minore percentuale di sbriciolamento (-45%). La *pay-per-use*²⁸ aumenta, +66% del tempo della croccantezza che si ha all'apertura, e la qualità del prodotto è più duratura rispetto al passato (200 minuti anziché 120).

Sempre nella linea Chips, possiamo focalizzare l'attenzione sui nuovi prodotti inseriti in assortimento, come per esempio le nuove SFM. Il progetto in questione ha visto un rinnovamento del vecchio brand di prodotto *Stile Fatte a Mano*. Il brand è composto da 3 referenze per il mondo GD con grammatura 125g, con i relativi modificatori di prodotto: Classica, Ondulata e Aceto Balsamico. La necessità è nata dal fatto che qualitativamente l'olio extravergine di oliva non era più ritenuto un valore aggiunto, e insieme ad esso si è deciso di migliorare il brand

²⁸ Pagamento al fornitore di un prodotto o un servizio in base al suo effettivo utilizzo.

sotto diversi aspetti. Si è partiti dallo step di analisi: il segmento delle chips artigianali è, nella Distribuzione Moderna²⁹, quello che cresce di più in valore assoluto rispetto all'anno precedente (+8 mln, +17%). Inoltre, questo segmento è per fatturato il secondo per importanza nella categoria Patatine. Dunque, l'intervento è stato necessario, considerato che, in un segmento che cresce in maniera significativa, la quota Crik Crok nella Distribuzione Moderna è molto bassa (0,5%).

Successivamente si è passati allo step di ideazione: questa fase è iniziata nel mese di Giugno 2020. Ci sono state diverse prove per la giusta cottura, spessore e tipo di olio da utilizzare per migliorare questa chips per renderla "vetrosa" al punto giusto. Ma nel 2020 è stato confermato che lo switch ad olio girasole alto oleico avrebbe coinvolto tutte le linee di chips Crik Crok, quindi viene incluso anche il brand di prodotto Stile Fatte a Mano.



Fig. 8. Linea Chips Stile Fatte a Mano 2019 vs 2021

Fonte: Crik Crok Srl

- Snacks: un esempio di Restyling è sicuramente dato da Puff, gli estrusi per eccellenza. L'azienda ha sentito l'esigenza di migliorare qualitativamente gli estrusi, essendoci stata nel 2021 un'associazione tra il brand e il miglioramento qualitativo con gli aromi naturali. Inoltre, in questo sotto segmento il leader di mercato Amica Chips stava andando nella direzione del "senza glutammato" e l'azienda, quindi, ha ritenuto necessario allinearvisi. Non si parla, però, solo di rinnovamento degli estrusi, ma anche dei Pellet: è stato previsto, infatti, un miglioramento qualitativo

²⁹ La Distribuzione Moderna è l'espressione del commercio nella sua forma più organizzata e innovativa: tutela il potere d'acquisto dei consumatori e la libera concorrenza tra imprese, Si sviluppa secondo principi di sostenibilità ambientale, economica e sociale e sostiene gli investimenti e crea nuova occupazione.

dei pellet che in precedenza avevano una linea specifica e sui pack risultavano ancora con la presenza del glutine. Inoltre, superata questa criticità, si potrebbe poi dichiarare lo stabilimento total gluten free. Migliorando i due prodotti già presenti in assortimento (Cuoricini e Conetti) si potrebbe anche aggiungere un altro pellet composto da legumi per ridefinire la linea stessa, soprattutto perché il segmento pellet nel 2021 in Distribuzione Moderna è in crescita dell'8% rispetto all'anno precedente, trascinato dal leader Cipster, che con il 45% di quota del segmento, ha visto un'ulteriore crescita del +10%.



Fig. 9. Puff e Cuoricini (parte della linea Snack)

Fonte: Crik Crok Srl

- Ricostituiti: lo stesso lavoro attuato sul packaging delle chips, è stato effettuato anche su quello dei Plus. Potremmo prendere come esempio il packaging del gusto aromatizzato alla Paprika. Come per le chips, il prodotto è stato spostato al centro in modo da essere il primo elemento notato e per dargli quindi maggiore visibilità, e alla stessa maniera vengono messi in risalto i plus di prodotto.

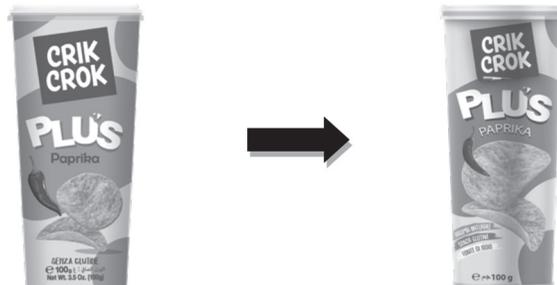


Fig. 10. Linea Ricostituiti gusto Paprika 2019 vs 2021

Fonte: Crik Crok Srl

Inoltre, vi è stata l'introduzione di due nuovi gusti *Ketchup* e *Jalapeño*, per soddisfare i trend sempre in maggiore crescita dei sapori forti e piccanti. Entrambi i prodotti sono stati creati seguendo i trend presenti al momento e appositamente per dei target specifici: il gusto Ketchup per tutti i Millennials e il gusto Jalapeño per tutti gli amanti dell'aroma piccante. Grazie al rinnovamento dei prodotti già esistenti e all'introduzione di alcune novità, il segmento della linea Plus ha mostrato una forte crescita nel mercato nella quota a valore (+1,5%).³⁰

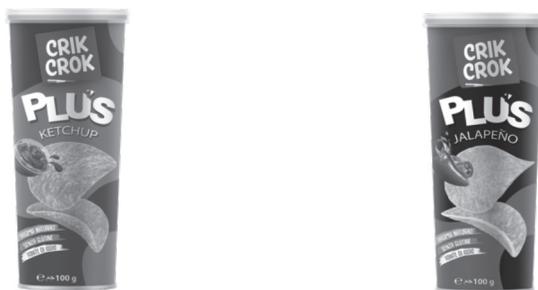


Fig. 11. Nuovi prodotti Plus in assortimento: Ketchup e Jalapeño

Fonte: Crik Crok Srl

3.1.1. Crik Crok: i terzi a marchio

Anche i terzi a marchio Crik Crok hanno ricevuto attenzione durante il Restyling, basti pensare per esempio ai Crostini: l'esigenza di Restyling nasce dal cambio del fornitore del prodotto: c'è stata l'opportunità di aggiornare gli incarti senza avere il problema di smaltire i precedenti. In questo modo si è potuto allineare il layout generale del pack a quello impostato per tutte le referenze a marchio Crik Crok. Grazie all'aggiornamento del packaging al nuovo sistema generale del layout, c'è stata la possibilità di mettere in mostra i valori aggiunti del prodotto che sono stati sintetizzati con i claim:

- l'aggiunta di olio extravergine di oliva;
- aroma naturale (sulla referenza gusto pizza).

Le Tortillas, con brand di prodotto *Los Amigos*, invece, appartengono alla categoria dei nuovi terzi a marchio: Crik Crok, infatti, ha deciso di ampliare la propria offerta con un ulteriore prodotto che copre quella

³⁰ Crik Crok Srl: dossier confidenziale Nielsen in versione completa, Distribuzione Moderna IT - AT (2021).

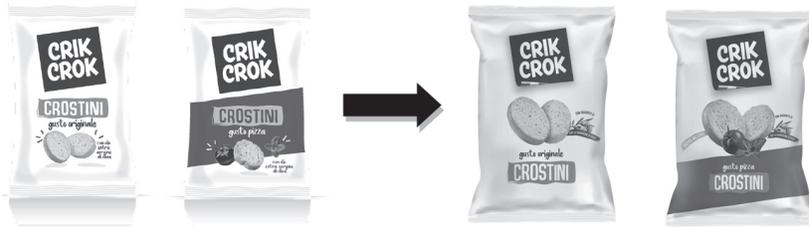


Fig. 12. Crostini 2019 vs 2021

Fonte: Crik Crok Srl

fetta di mercato già occupata da diverso tempo da altri brand e soprattutto dalle private label.³¹ La scelta dell'introduzione delle Tortillas parte dallo studio effettuato dei dati Nielsen in cui le tortillas stesse sono, all'interno del segmento degli snacks, la sottocategoria in maggiore crescita. Non avendo però una linea produttiva ad hoc, l'azienda compra il prodotto da una delle migliori aziende in Europa, commercializzando con il proprio marchio. Quindi Crik Crok cerca di testare il mercato per acquisire riconoscibilità anche in questa sottocategoria, nell'attesa di un buon risultato per poter poi investire a livello industriale all'interno dello stabilimento di proprietà.



Fig. 13. Tortillas Los Amigos 2021

Fonte: Crik Crok Sr

3.2. Pac e Gusta

Il Restyling del brand Pac e Gusta è stato, come per Crik Crok, un lavoro molto importante. I motivi a sostegno del progetto sono stati svariati: diverse esigenze aziendali di rinnovamento e modernizza-

³¹ Detta anche marca commerciale o del distributore, si chiama così perché corrisponde a quei prodotti che portano lo stesso nome della catena di supermercati in cui sono venduti, oppure che hanno nomi di fantasia comunque riconducibili all'insegna.

zione del Family Brand e l'esigenza di avere un brand con posizionamento First Price, per coprire quel target clienti che ricercano i primi prezzi e che acquistano nei punti vendita every-day-low-price.³² Questa operazione di Restyling ha previsto un'attività di Rebranding totale. Infatti, è stato strutturato un allineamento del visual di tutte le referenze al nuovo marchio "Pac e Gusta!", totalmente aggiornato, che ha sostituito il vecchio brand "Pac World". Attraverso la cartoonizzazione della C di "Pac" nel brand che ricorda PAC-MAN, il famoso videogioco ideato nel 1980, si desidera comunicare modernità, spensieratezza e svago, proprio le caratteristiche che il brand vuole mostrare di sé.

Essendo il posizionamento del brand nel mercato value e low-price, si è scelto di utilizzare per il Restyling un incarto trasparente, tipico del posizionamento del mercato di appartenenza. Ad ogni gusto è stato affidato un colore caratterizzante, già consolidato nel mercato, per esempio l'arancione alla Paprika, il giallo al Mais e il verde ai Pop-corn (esattamente come il colore relativo allo stesso prodotto core).

Per soddisfare il consumatore che ormai richiede una scelta sempre più ampia, e per allineare il marchio con quello Crik Crok, c'è stata l'introduzione di diverse grammature e un'estensione di gusto: un esempio è il riferimento a un prodotto prima non esistente: La Blanca, appartenente al segmento dei pellet, che negli ultimi anni ha visto una grande crescita.



Fig. 14. Pac World 2020 vs Pac e Gusta 2021

Fonte: Crik Crok Srl

³² "Il prezzo basso giornaliero" è una strategia di prezzo che promette ai consumatori un prezzo basso in ogni occasione senza la necessità di attendere particolari eventi relativi ai prezzi di vendita.

3.3. Le Contadine

Il Restyling del brand Le Contadine è nato dall'esigenza primaria di aggiornare il packaging che presentava un visual ormai piuttosto retrò. Questa operazione di Restyling ha previsto un'attività di Rebranding totale, esattamente come per Pac e Gusta. Infatti, proprio come in quel caso, è stato strutturato un allineamento del visual di tutte le referenze al nuovo marchio "Le Contadine", anche questo con il logo totalmente aggiornato rispetto a quello precedente e con l'associazione del tricolore sullo stesso, come fatto con il nuovo brand Crik Crok.

Il Restyling comprende sia referenze già esistenti che il lancio di altre nuove, con l'inserimento di nuove grammature per andare a soddisfare le diverse necessità dei consumatori. L'obiettivo è sempre stato ben specifico: aumentare la riconoscibilità dei nuovi valori del brand Le Contadine sui quali l'azienda vuole puntare, rendendo il packaging più funzionale, in grado di dare sullo scaffale un'immagine di linea al passo con i tempi e di veicolare i valori relativi al nuovo brand, caratterizzati da una ventata di freschezza e modernità, associati ad una alta qualità.



Fig. 15. Pane Grattugiato Le Contadine 2019 vs 2021
Fonte: Crik Crok Srl

Conclusioni

Il mercato è in continua evoluzione, soprattutto in questo momento a causa della pandemia che ha cambiato non solo le abitudini di consumo ma anche ciò che i consumatori stessi desiderano e cercano nei prodotti che acquistano. I trend presenti attualmente sono diversi e se

ne aggiungono sempre di nuovi. Per questo motivo, le aziende devono rinnovarsi di continuo e adeguarsi a ciò che le circonda. Crik Crok, a questo proposito, ha deciso nel 2019 di cominciare un completo processo di Rebranding, tuttora in atto, proprio per cercare di rimoderarsi in un periodo importante, e per dare un'immagine di sé fiera e sicura, coerente con il pensiero che i consumatori stessi hanno dell'azienda. La Brand Identity di Crik Crok, quindi, risulta oggi più chiara e lineare, legata alla terra e alla sua nazione, e l'azienda cerca ogni giorno di rendere soddisfatti i suoi consumatori, continuando ad ampliare il suo portafoglio prodotti e cercando di perfezionare gli stessi attraverso azioni di miglioramento qualitativo ed estetico. Crik Crok, quindi, vuole modellare un'industria che abbia la capacità di misurarsi con un mercato molto complicato, utilizzando un forte rinnovamento produttivo, affinché il brand diventi riconoscibile da tutti e caratterizzato da un'ampia scelta per ogni necessità. Per raggiungere il suo obiettivo utilizza ogni risorsa a sua disposizione.

Bibliografia e sitografia

- Autori vari (2018), <https://www.bell-italia.com/blog/alimentari/patatine-italiane>.
- Autori vari (2020), <https://www.pata.it/chi-siamo>.
- Autori vari (2021), *Food N.4*, Aprile, pp. 282 – 303.
- Autori vari (2021), <https://distribuzionemoderna.info/successi-e-strategie/crik-crok-al-via-il-risanamento-e-il-rilancio-del-marchio>.
- Mattiacci A., Pastore A. (2019), *Marketing. Il Management Orientato al Mercato*, Hoepli, Milano, pp. 272-273.
- Nielsen (2021), *Distribuzione Moderna IT - AT*, dossier confidenziale in versione completa.
- Teseo (2020), *Notorietà ed Immagine del Brand: indagine quantitativa*, dossier confidenziale in versione completa.
- Vernuccio M. (2020), *Branding_Identità, Immagine, Engagement, Equity*, materiale Master MUMM, Aprile, Roma.

I Gratinati Findus: dalla certificazione del packaging alla salvaguardia di 3.000 ettari di foreste

di Priscilla Palma

Premessa¹

L'approvvigionamento di materie prime provenienti da pratiche di gestione sostenibili, rappresenta una scelta lungimirante e responsabile da parte delle aziende. La sostenibilità si conferma un elemento di scelta molto importante per i consumatori, sempre più preparati e attenti alle etichette. Un trend ben consolidato anche nel settore dell'ittico surgelato, in cui il marchio blu di pesca sostenibile MSC e quello verde di allevamento responsabile ASC, guidano il consumatore nelle proprie scelte d'acquisto. I rigidi standard stabiliti per l'ottenimento di tali certificazioni, rappresentano la garanzia che le risorse ittiche utilizzate provengano da pratiche di gestione sostenibili. Allo stesso modo, la presenza dei marchi FSC® e PEFC sulla confezione dei prodotti, garantisce che la carta o il cartone utilizzati provengano da una gestione forestale sostenibile. Findus Italia dedica un grande impegno alla salvaguardia dell'eco-sistema, e la recente partnership con PEFC ha dato vita a un'importante attività nell'ambito della sostenibilità del packaging. La collaborazione è iniziata con l'annuncio di una nuova vaschetta in carta riciclabile e certificata PEFC, realizzata per I Gratinati ed inseribile sia nel forno tradizionale che in microonde. Un cammino che ha portato in seguito a un'importante attivazione per la salvaguardia del territorio, che vede Findus e PEFC insieme nel progetto di certificazione forestale sostenibile di 3.000 ettari di foreste nel Lazio.

¹ Tutti i dati presentati nelle pagine seguenti sono aggiornati al 2021.

1. Il brand Findus

1.1. La storia della Company

Nato in Svezia, in una piccola fabbrica della Food Industry², il brand Findus viene ceduto nel 1941 a Marabou³, azienda alimentare svedese che lancia la prima gamma di prodotti surgelati a marchio Findus.

Nel 1962 il marchio viene acquisito dalla multinazionale svizzera Nestlé⁴, che esporta i prodotti Findus in tutta Europa. Otto anni dopo, viene creata una joint venture tra Nestlé e la multinazionale anglo-olandese Unilever⁵, con la cessione in favore di quest'ultima del 70% delle quote per la gestione del *brand* nei mercati di Italia, Germania e Austria. Le due aziende decidono in seguito di commercializzare il marchio Findus in Italia e il marchio Iglo, già detenuto da Unilever, nei paesi nord-europei.

Mentre nel resto dell'Europa rimane proprietaria del marchio, Nestlé decide di cedere le quote di minoranza della joint venture a Unilever, che nel 1985 diventa proprietaria esclusiva di Findus nei mercati in cui era in partnership con l'azienda svedese.

Nel 2000 il fondo di investimenti svedese EQT rileva il marchio in tutti i mercati europei, fatta eccezione per l'Italia, in cui rimane di proprietà di Unilever, e per la Svizzera, ancora di proprietà di Nestlé.

Pochi anni dopo, nel 2006, EQT cede la gestione del brand al gruppo alimentare britannico FoodVest, che cambia nome in Findus Group e viene a sua volta acquisito dal fondo di private equity britannico Lion Capital LLP. Allo stesso modo, Unilever cede i marchi Iglo e Birds Eye al fondo di investimenti inglese Permira, che dà vita all'Iglo Group.

Nel 2010 Unilever, attraverso uno spin-off del ramo dei surgelati a marchio Findus, costituisce la C.S.I. Compagnia Surgelati Italiana S.p.A. per poi cederla, nello stesso anno, a Permira. Findus Italia entra

² Il brand Findus venne utilizzato per la prima volta su un concentrato di frutta. Il *brand name* nasce dalla fusione della "F" di "Food" con le prime 5 lettere della parola "Industry".

³ Marabou è un produttore di dolci, principalmente di cioccolato, nato in Svezia nel 1916. Attualmente è di proprietà di Mondelez International, multinazionale americana attiva nel settore dell'alimentare, con sede nell'Illinois.

⁴ Nestlé S.A. è un'azienda multinazionale operante nel settore alimentare con sede a Vevey, in Svizzera.

⁵ Unilever è una società globale anglo-olandese, titolare di più di 400 marchi tra i più noti nel settore nel campo dell'alimentazione, delle bevande, della cura della persona e dell'igiene della casa. Nata nel 1930, ha sede a Rotterdam, nei Paesi Bassi, e a Londra, nel Regno Unito.

così a far parte di Iglo Group, il più importante gruppo europeo nel mercato dei surgelati.

Nel 2015 ha luogo la “riunificazione” di Iglo Group e Findus Group, sotto la proprietà Nomad Holdings, che cambia nome in Nomad Foods. Rimane escluso dalla trattativa il Findus Svizzera, che viene acquisito nel 2020.

1.1.1. Nomad Foods

Nomad Foods Ltd. viene fondata nel 2014 da Noam Gottesman⁶ e Martin Franklin⁷, due uomini con l’ambizione di costruire un’impresa alimentare globale, che hanno trovato nel mercato dei surgelati un terreno fertile per costruire una solida base di partenza.

Il gruppo, oggi leader in Europa nel settore degli alimenti surgelati e quotato alla borsa di New York, ha sede a Londra, con la presenza di 21 uffici commerciali distribuiti in tutti i principali Paesi europei. La presenza industriale di Nomad Foods è molto forte, con due grandi siti produttivi in Germania, uno in Inghilterra, uno in Italia e alcuni siti di medie dimensioni in Spagna, Francia e nei Paesi nordici, per un totale di 13 stabilimenti industriali.

Nomad Foods presidia il mercato europeo, oltre che con Findus, Birds Eye e Iglo, anche con i brand Goodfella’s, Aunt Bessie’s, Belviva e La Cocinera. In qualità di principale attore, detiene il 14% della quota nel mercato dei surgelati salati nell’Europa occidentale, con un’ampia gamma di prodotti appartenenti a varie categorie. Il pesce e le verdure sono le due categorie principali, che hanno sviluppato la massima ampiezza nei mercati europei serviti e che rappresentando rispettivamente circa il 40% e il 20% dei ricavi totali. Altre categorie come pollame, piatti pronti, pizza e patate, rappresentano il restante 40% e tendono ad essere di natura più locale.

L’ambizione di Nomad Foods è quella di creare un’azienda leader globale nel consumer food, e i valori che la sostengono si ispirano da un lato alla solidità e alla maturità dei brand di proprietà del gruppo, dall’altro a un approccio strategico sia globale che locale, a seconda delle esigenze.

⁶ Noam Gottesman, nato nel 1961 in Israele, è un uomo d’affari, gestore di fondi speculativi e co-fondatore di Nomad Holdings ed Element Partners.

⁷ Martin Franklin, nato nel 1964 in Inghilterra, è un dirigente d’azienda e co-fondatore, di Nomad Holdings di Element solutions Inc. e di Jarden.

 Nomad Foods Serving the world with better food		
	Italia	 Regno Unito Irlanda
	Finlandia Spagna Francia Norvegia Svezia	 Germania Austria Belgio Olanda Portogallo
	Svizzera	 Regno Unito Irlanda
	Regno Unito	 Belgio
	Spagna	

Fig. 1. I masterbrand di Nomad Foods

Fonte: adattamento da Nomad Foods.

“*Serving the world better food*”, offrire al mondo cibo migliore, rappresenta la promessa di Nomad Foods, un impegno costruito su 3 pilastri fondamentali: *Better food*, *Food for all* e *Eating for the planet*:

- *Better food*: l’impegno a migliorare giorno per giorno la proposta alimentare, con “cibo migliore” sia per le persone che per il pianeta, prestando particolare attenzione alla nutrizione e alla qualità dei prodotti.
- *Food for all*: l’offerta di Nomad Foods è al centro dell’alimentazione quotidiana di migliaia di famiglie, il focus è sulla facilità e velocità di utilizzo e sulla proposta di diversi metodi di cottura per potersi adattare al meglio a tutte le diverse culture europee.
- *Eating for the planet*: l’impegno per la salvaguardia del pianeta, attraverso un approvvigionamento responsabile e una produzione sostenibile.

L’espressione “servire il mondo” offre quindi una duplice chiave di lettura: il mondo come comunità di persone, con la promessa di offrire

loro del cibo nutriente e di qualità, e il mondo come pianeta da salvaguardare, attraverso una gestione sostenibile delle risorse. La promessa di offrire del cibo migliore si esplicita in una serie di impegni condivisi a livello di gruppo, in linea con gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite:

- raggiungere, entro il 2025, la certificazione di pesca sostenibile e allevamento responsabile sul 100% del pesce e dei frutti di mare⁸;
- raggiungere, entro il 2025, la certificazione di agricoltura sostenibile sul 100% delle verdure;
- aumentare, anno dopo anno, la proposta nel portafoglio di alimenti salutari⁹;
- eliminare, entro il 2022, dal 100% del portafoglio gli esaltatori di gusto, gli aromi artificiali e i coloranti artificiali¹⁰;
- ridurre, anno per anno, il consumo di energia e di acqua e l'emissione di gas serra¹¹;
- raggiungimento, entro il 2022, della riciclabilità del 100% degli imballaggi¹².

Approvvigionamento responsabile, operations sostenibili e attenzione alle qualità nutrizionali: queste le pratiche che, insieme al *know-how* di brand che hanno fatto la storia, fanno di Nomad Foods una delle più grandi imprese di alimenti surgelati al mondo.

1.2. Findus Italia

Diffusamente impresso nella mente dei consumatori, Findus è leader di settore nel mercato dei surgelati in Italia, con un'offerta che spazia dai vegetali alle paste semilavorate, dal pesce alla carne e ai piatti pronti.

L'Italia rappresenta uno dei 5 mercati principali di Nomad Foods, insieme a Regno Unito, Germania, Svezia e Francia. La sede commerciale è a Roma mentre il suo storico sito produttivo è sito a Cisterna di

⁸ Ad oggi, il 95% del pesce e dei frutti di mare commercializzati da Nomad Foods proviene da pesca sostenibile o da allevamento responsabile.

⁹ Ad oggi, il 90% dei prodotti commercializzati da Nomad Foods può essere definito come salutare.

¹⁰ Ad oggi, il 90% dei prodotti commercializzati da Nomad Foods è privo di esaltatori di gusto, aromi artificiali e coloranti artificiali.

¹¹ Ad oggi, l'impatto di Nomad Foods sul riscaldamento globale è pari a 614,5 kg CO₂e.

¹² Ad oggi, il 73% degli imballaggi di Nomad Foods è riciclabile.

Latina, nel cuore dell'Agro Pontino. La fabbrica di Cisterna di Latina è un solido pilastro su cui Findus conta da sempre, e rappresenta lo stabilimento di surgelati più grande d'Italia, nonché uno dei maggiori in Europa. I suoi ingranaggi sono entrati in funzione nel 1964 e oggi, ad oltre 50 anni di distanza dall'avvio dell'attività, produce oltre l'80% dei volumi commercializzati in Italia, con la lavorazione di oltre 30.000 tonnellate di semilavorati e la produzione di circa 80.000 tonnellate di prodotto finito¹³.

Citando le parole riportate nel sito web aziendale «la storia di Findus è la storia dei surgelati in Italia», una storia fatta di innovazione, di ricerca continua, di selezione degli ingredienti e di controlli severi.

Nel corso degli anni Findus ha rivoluzionato il rapporto tra tempo di preparazione, gusto e qualità, arricchendo il mercato con una serie di prodotti diventati ormai irrinunciabili.

L'avventura italiana inizia con la commercializzazione di vegetali e di pesce al naturale. Successivamente, l'azienda ha deciso di esplorare una nuova strada, quella della creazione e dell'invenzione di nuovi concept di prodotto, ispirati all'alimentazione quotidiana e capaci di offrire qualità e comodità d'uso.

Nel 1967 vengono inventati i Bastoncini, filetti di merluzzo panati amati da bambini e adulti, tanto da diventare la colonna portante della gamma firmata Capitan Findus. Meno di 10 anni più tardi l'azienda dà un'altra scossa al mercato con il lancio dei Sofficini, crêpes salate ripiene che hanno conquistato il palato dei bambini e la fiducia dei genitori. Il 1996 rappresenta un altro anno fondamentale, vengono infatti lanciati i 4 Salti in Padella, un'innovativa linea di contorni pronti in 5 minuti, cui seguiranno ben presto primi, secondi piatti e sughi pronti. Nel 2020 Findus fa il suo ingresso nel mercato dei prodotti sostitutivi della carne con Green Cuisine, una gamma di prodotti a base di proteine vegetali che ricordano, sia nel sapore che nell'aspetto, dei prodotti che comunemente contengono carne animale.

Findus ha senza dubbio segnato l'evoluzione del mercato dei surgelati in Italia e rivoluzionato gli stili alimentari degli italiani, la sua riconoscibilità, l'innovazione continua e i suoi valori lo hanno reso a tutti gli effetti un "simbolo".

¹³ I dati si riferiscono all'anno 2018. La percentuale dei volumi prodotti è verosimilmente aumentata, infatti nel 2021 la produzione di 5 delle 7 referenze della linea I Gratinati è stata spostata dallo stabilimento di Bremerhaven, in Germania, a quello di Cisterna di Latina.

1.2.1. I brand

Il masterbrand Findus fa da ombrello agli altri brand con cui l'azienda opera nel mercato italiano: Sofficini, 4 Salti in Padella, Capitan Findus e Green Cuisine. Come si può constatare dalla Fig.2, il masterbrand è sempre presente e ben visibile nei loghi dei suoi sub-brands. Il suo marchio è profondamente impresso nella mente dei consumatori italiani, per questo la sua presenza non solo garantisce la qualità dei prodotti, ma ne incrementa anche la riconoscibilità.



Fig. 2. I loghi del masterbrand Findus e dei sub-brands Capitan Findus, Sofficini, 4 Salti in Padella, Green Cuisine:

Fonte: Findus Italia

Il personaggio di Capitan Findus e l'omonimo marchio sono approdati in Italia più di 20 anni fa, ma le sue origini risalgono al 1967. La sua gamma prodotti, primi tra tutti i celebri Bastoncini di merluzzo, comprende una grande varietà di referenze di pesce panato, di cui si parlerà più approfonditamente nel paragrafo successivo. La celebre figura di Capitan Findus è storicamente raffigurata, in particolare negli spot tv, con un equipaggio di bambini al suo seguito. Un capitano impegnato da anni nelle scuole, per trasmettere ai più piccoli, il rispetto per gli oceani e per il pianeta, con campagne che incoraggiano alla sostenibilità, e con attività progetti educativi sia online che non.

Il lancio dei celebri Sofficini ha rappresentato una vera e propria rivoluzione nel mondo dei surgelati, con prodotti apprezzati da tutta la famiglia, in particolare dai più giovani. Il brand è da anni accompagnato dalla figura di Carletto, l'iconico e ironico gecko che con la sua celebre domanda «Tu non hai fame?» è riuscito a conquistare la simpatia degli italiani. Carletto è il protagonista indiscusso delle campagne di comunicazione di Sofficini, caratterizzate da un tone of voice ironico e informale.

Con il suo rivoluzionario lancio 4 Salti in Padella ha cambiato la vita dei consumatori «da così a così»¹⁴, innovando il mercato dei surgelati con l'introduzione di ricette a base di pasta, ingrediente che da sempre rappresenta una sorta di "santuario" dell'alimentazione italiana. Un brand divertente e ironico che da oltre 20 anni ha rivoluzionato le abitudini degli italiani in cucina, unendo tradizione e innovazione e rendendosi protagonista di spot tv divenuti dei veri e propri cult¹⁵.

Con il lancio di Green Cuisine, nel 2020¹⁶, l'azienda approda nel mercato dei prodotti sostitutivi della carne, rivolgendosi non solo a chi segue una dieta vegetariana o vegana, ma a tutti coloro che desiderano ridurre il consumo di carne senza rinunciare al suo sapore¹⁷.

1.2.2. Il portafoglio dei prodotti

Abbiamo visto come l'offerta di Findus si componga di una grandissima varietà di prodotti, appartenenti a diverse categorie, spaziando tra vegetali, prodotti sostitutivi della carne, pesce, pollame e piatti pronti.

Un portafoglio sicuramente molto ampio, che al suo interno vanta dei prodotti che negli anni sono diventati delle vere e proprie icone tra cui, per citarne alcuni tra i più famosi, i Pisellini Primavera, i Bastoncini e i Sofficini.

La proposta di vegetali surgelati è composta da vegetali naturali, minestrone e zuppe. In particolare, la gamma di vegetali naturali comprende piselli, tra cui i celebri Pisellini Primavera ma anche fagiolini, spinaci, funghi, carciofi, asparagi e legumi. La gamma di minestrone e zuppe ha come prodotto di punta il Minestrone Tradizione, disponibile in diverse versioni: tradizionale, leggero, con più legumi o passato, tutte con ingredienti 100% italiani da agricoltura sostenibile. A completare l'offerta una linea di vellutate, le Cremose, e una di zuppe, disponibili anche in versione leggera.

¹⁴ Citazione dallo spot andato in onda per il lancio di 4 Salti In Padella.

¹⁵ Come non ricordare lo spot andato in onda nel 2002, con il celebre scambio di battute tra Babbo Natale e il bambino che lo scopre nella cucina di casa sua: "Petto o coscia?" "Coscia" "Peccato, tutto petto!".

¹⁶ Green Cuisine nel 2019 era già presente nei mercati di Regno Unito e Irlanda.

¹⁷ La produzione di un Burger Green Cuisine comporta la riduzione dell'85% delle emissioni di CO2, un risparmio d'acqua pari all'80% e un risparmio del suolo del 75%, rispetto a quella di un hamburger di carne. Risultati basati su uno studio del ciclo di vita del prodotto (Screening Life Cycle Assessment - LCA).



Vegetali naturali



Minestrone e zuppe

Fig. 3. Alcune delle proposte di vegetali Findus

Fonte: Findus Italia

Un'altra parte molto importante del portafoglio è rappresentata dai prodotti a base di pesce, un'offerta divisa tra pesce naturale e ricettato sotto il brand Findus e pesce panato o in pastella sotto Capitan Findus¹⁸.

L'offerta di pesce naturale è composta da: una linea di Filetti di pesce di varie specie, tra cui merluzzo, nasello, salmone e platessa; una linea di Fiori, ovvero la parte migliore dei filetti, di merluzzo, eglefino, nasello, tonno, salmone, orata e branzino; le Pepite, ovvero filetti di merluzzo e di salmone tagliati a cubetti; i Burger di salmone e di merluzzo, insaporiti da una leggera ricettazione; le vongole già sgusciate e pulite.

Passando al pesce ricettato, il portafoglio è composto da I Gratinati, la Platessa alla Mugnaia, I Grigliati e I Cartocci. I Gratinati, linea composta da 7 referenze, sono dei filetti di merluzzo o di salmone coperti da una gratinatura di pangrattato e verdure. L'offerta dei Grigliati si compone invece di 2 proposte di filetti di merluzzo alla griglia, insaporite da una leggera ricettazione. I Cartocci, uno di branzino e l'altro di orata, sono un secondo piatto premium realizzato con pochi ingredienti di qualità. Il nome si ispira al loro involucro esterno, che consente un'innovativa cottura al cartoccio e garantisce la preservazione dell'aroma degli ingredienti.

¹⁸ Da Marzo 2021, l'intero portafoglio di referenze di pesce è passato sotto il sub-brand Capitan Findus ed è protagonista della una nuova campagna unificata "Sali a Bordo".

La gamma di Capitan Findus comprende una serie di referenze di pesce avvolto da una croccante panatura o pastella: i Bastoncini, le Croccole, la Platessa Panata e la gamma *Fish Bar*. La linea dei Bastoncini comprende i classici Bastoncini di merluzzo, i Bastoncini di salmone, i Bastoncini con omega-3 e i Bastoncini in pastella. Anche le Croccole vengono proposte in diverse varianti: quelle classiche con merluzzo, quelle agli spinaci, ai semi e ai cereali. Il Fish Bar di Capitan Findus offre due varietà di croccanti burger di merluzzo, una con patate fritte e una senza, due varietà di *nuggets*, di cui una di merluzzo e l'altra di salmone, e delle sfiziose mazzancolle in pastella.



Fig. 4. Alcune delle proposte di pesce Findus

Fonte: Findus Italia

L'offerta di piatti pronti non annoverabili nelle categorie dei vegetali e del pesce è composta da primi, secondi piatti, contorni e sughi pronti.

La gamma di primi piatti, interamente firmata 4 Salti in Padella, è composta da 8 ricette di paste pronte tipiche della tradizione italiana da cuocere in padella e dalle lasagne alla bolognese con pasta all'uovo e Grana Padano DOP, da rinvenire in forno. Recentemente l'offerta è stata rinnovata con l'introduzione dei Naturalmente Buoni, due ricette con ingredienti 100% naturali, una a base di riso e l'altra a base di cous-cous.

Passando ai sughi pronti, Findus propone 3 varietà di Misto Mare: quello bianco, quello rosso e il classico "cozze e vongole".

L'offerta di secondi piatti è dominata dalle 9 varietà di Sofficini, mentre la gamma dei contorni è rappresentata da Spinaci Filanti e Patate Saporite di 4 Salti in Padella e dalle classiche patatine fritte Pat Bon.



Fig. 5. Alcune delle proposte di piatti pronti Findus:
Fonte: Findus Italia

Nel portafoglio di Findus, come accennato in precedenza, è presente anche la carne. In particolare, il portafoglio comprende 5 referenze di pollo panato: i Cordon Bleu, i Chicken Burger, i Nuggets, gli Stripes, tutti fatti con 100% petto di pollo, e le alette.



Fig. 6 – Offerta di pollo panato Findus
Fonte: Sito web Findus Italia

La gamma Green Cuisine, l'ultima delle innovazioni firmate Findus, propone una serie di prodotti sostitutivi della carne. La gamma si compone di sei proposte: Burger, Polpette e Salsicce vegetali a base di proteine dei piselli, Bastoncini di spinaci, Nuggets di Piselli e Medaglioni di Zucchine.



Fig. 7 – Portafoglio Green Cuisine

Fonte: Findus Italia

A completare il ricco ventaglio del portafoglio di Findus anche altri prodotti, come misti per soffritti, cipolla e prezzemolo tritati, pasta frolla e pasta sfoglia pronti da utilizzare, ideali per risparmiare tempo in cucina.

2. La sostenibilità nel mercato italiano dell'ittico surgelato

2.1. Overview del mercato

Il mercato Italiano dell'ittico surgelato pesa 82 mila tonnellate e vale 933 milioni di euro, con un trend di crescita a valore riscontabile a partire dal 2019 e che ha registrato un picco nel 2020, in questo caso sia a valore che a volume¹⁹. A seguito delle misure restrittive date dall'emergenza pandemica e del conseguente crollo dei consumi fuori casa, la GDO ha registrato un forte incremento delle vendite di generi alimentari, trainato dall'acquisto di ingredienti di base e di alimenti confezionati, a discapito del fresco²⁰. Oltre ai cibi fatti in casa, i surgelati si sono quindi rivelati una valida alternativa all'*out of home*.

¹⁹ Fonti interne, dati aggiornati ad aprile 2021, che non includono il settore Ho.Re.Ca.

²⁰ Fonte: Rapporto COOP 2020

Nell'ambito dell'ittico surgelato, i segmenti con la maggiore quota di mercato sono quelli del pesce naturale, ovvero privo di ricettazione, e dei frutti di mare. A seguire troviamo il pesce panato e il pesce ricettato. La crescita del mercato è guidata principalmente dai segmenti del pesce naturale e del pesce ricettato, che registrano un tasso di crescita, rispettivamente, dell'8% e del 7,8%.

Findus Italia detiene una posizione di leadership, con una quota a volume del 31%, pari a quella detenuta dalla totalità delle Private Label. Nel 2017, Frosta²¹ ha acquisito il ramo del surgelato della multinazionale Nestlé, puntando da subito ad espandere la propria offerta di pesce ricettato. Il brand sta registrando negli anni una crescita a doppia cifra, arrivando nel 2020 a detenere una quota a volume pari al 4%²². Il restante 34% di quota è distribuito tra una moltitudine di piccoli produttori.

2.2. Le principali certificazioni

L'attenzione alla sostenibilità si conferma un trend in crescita, in particolar modo guardando alle abitudini alimentari²³, e sono sempre di più le imprese produttrici che investono nell'implementazione di *business practices* responsabili. Allo stesso modo, la promessa di un assortimento sempre più sostenibile viene anche dalla GDO, che si impegna a incrementare l'offerta di prodotti certificati.

Nel mercato dell'ittico surgelato, le certificazioni principali sono quelle che garantiscono un approvvigionamento responsabile delle materie prime. Realtà come MSC e ASC certificano che i prodotti ittici provengano da pesca o allevamento sostenibili, altre come FSC e PEFC garantiscono che la materia prima legnosa utilizzata per il packaging derivi da foreste gestite in modo responsabile.

2.2.1. Pesca e allevamento sostenibili: MSC e ASC

Le modalità di pesca e di approvvigionamento giocano un ruolo cruciale nella salvaguardia delle risorse, è quindi essenziale che tutte le aziende coinvolte nel ciclo produttivo rispettino delle regole precise.

²¹ Frosta Aktiengesellschaft (stilizzata come FRoSTA) è un'azienda di alimenti surgelati con sede a Bremerhaven, in Germania.

²² Cresciuta fino al 5% nei primi mesi del 2021.

²³ Fonte: Rapporto Coop 2020

Marine Stewardship Council e Aquaculture Stewardship Council sono due organizzazioni internazionali no-profit, tra le più importanti in tema di approvvigionamento ittico responsabile. I prodotti che soddisfano i rigidi standard di MSC e ASC, ricevono il marchio blu di pesca sostenibile e certificata MSC e il marchio verde di acquacoltura responsabile e certificata ASC. Il percorso di ottenimento della certificazione prevede che le attività di pesca siano valutate da certificatori accreditati, indipendenti ed esterni dalle due organizzazioni, che si occupano di pre-valutazione, valutazione finale e controlli annuali. La valutazione viene condotta sulla base dei requisiti di certificazione dettati dalle due organizzazioni, che assicurano che lo standard sia applicato in modo uguale alle attività di pesca in tutto il mondo, indipendentemente da specie, metodo di pesca, ambiente o dimensioni.

In particolare, per ottenere il marchio blu, i prodotti ittici devono rispettare lungo tutta la filiera degli standard molto rigidi, che si ispirano ai tre principi dello standard MSC per la pesca sostenibile: stock ittici sostenibili, riduzione al minimo dell'impatto ambientale e gestione efficace della pesca²⁴. La pesca in mare deve essere quindi gestita responsabilmente, ovvero lasciando abbastanza risorse affinché lo stock ittico possa riprodursi e l'attività di pesca possa proseguire nel tempo. Le operazioni di pesca devono essere gestite in modo da favorire l'ambiente marino, consentendo alla flora e alla fauna marine di prosperare, per preservare le risorse negli oceani e proteggere queste fonti di sostentamento, per le generazioni odierne e per quelle del futuro.

Per ottenere il marchio verde, le imprese devono rispettare i severi requisiti di ASC, a garanzia di un'acquacoltura responsabile. Si tratta di standard basati sulla scienza, che riflettono le migliori prassi, che includono indicatori prestazionali quantitativi e che si concentrano sull'impatto sia ambientale che sociale dell'acquacoltura. Dal punto di vista ambientale, le attività devono dimostrare di minimizzare attivamente il loro impatto sull'ecosistema circostante. Ciò si estende a una scrupolosa gestione della salute e del nutrimento degli animali marini. Le attività devono essere gestite in modo responsabile anche dal punto di vista sociale, prendendosi cura dei propri dipendenti e della comunità locale.

In un contesto come quello attuale, in cui si è disposti a spendere di più per l'acquisto di prodotti sostenibili e con filiera certificata²⁵, le

²⁴ Fonte: Sito web MSC

²⁵ Fonte: rapport COOP 2020.

certificazioni appena descritte consentono ai consumatori di orientarsi verso scelte d'acquisto responsabili. Sono infatti sempre di più le imprese che decidono di investire in *best-practices* sostenibili e di affidarsi a fornitori certificati.

2.2.2. Packaging sostenibile: FSC® e PEFC

Spostando l'attenzione sui packaging dei prodotti ittici, la scelta di materiali riciclabili e provenienti da fonti gestite in modo sostenibile rappresenta un ulteriore gesto di responsabilità verso il pianeta. Il patrimonio forestale è un bene prezioso che dona a tutti noi, oltre ai prodotti utilizzati nella vita di tutti i giorni, anche aria pulita, cibo e ombra.

Nell'ambito delle materie prima legnose, le principali certificazioni sono quelle concesse da FSC® (Forest Stewardship Council®) e PEFC (Programme for Endorsement of Forest Certification schemes). Entrambe organizzazioni mondiali no-profit e attive nella salvaguardia degli ecosistemi forestali, FSC® e PEFC garantiscono che la carta utilizzata per il packaging dei prodotti provenga da foreste gestite in modo sostenibile. Per ottenere la certificazione, i packaging devono rispondere ai rigidi standard di FSC® e PEFC sulla gestione delle foreste da cui deriva il materiale cartaceo.

FSC® supporta e promuove una gestione delle foreste mondiali che sia rispettosa dell'ambiente, socialmente utile e economicamente sostenibile. In altre parole, deve salvaguardare la biodiversità, la produttività e il normale svolgimento dei processi ecologici; deve portare vantaggi a lungo termine alle comunità locali, alla popolazione e alla comunità in generale; deve evitare di creare profitto finanziario a discapito del patrimonio forestale e dell'ecosistema.

Analogamente, PEFC garantisce ai consumatori che la foresta da cui deriva la materia prima sia tutelata e preservata per il futuro. Per ottenere la certificazione è necessario soddisfare i 10 requisiti che PEFC considera necessari per una gestione forestale sostenibile:

- la conservazione della foresta come habitat per animali e piante;
- il mantenimento della funzione protettiva delle foreste nei confronti dell'acqua, del terreno e del clima;
- la tutela della biodiversità degli ecosistemi forestali;
- la verifica dell'origine della materia prima legnosa;
- la regolazione del taglio delle piante, nel rispetto del naturale ritmo di crescita della foresta;

- l'obbligo che le aree soggette al taglio vengano rimboschite o preferibilmente rigenerate e rinnovate naturalmente;
- la tutela dei diritti e della salute dei lavoratori;
- la garanzia dei diritti delle popolazioni indigene e dei proprietari forestali.

Ad oggi solo il 9-10% delle foreste a livello mondiale è certificato secondo standard di gestione sostenibile²⁶. La scelta di prodotti certificati contribuisce in maniera significativa alla salvaguardia e alla tutela delle foreste, stimolando l'incremento della superficie forestale gestita in maniera responsabile.

2.3. I principali attori e le loro pratiche di sostenibilità

L'impegno delle aziende nell'ambito della sostenibilità non si ferma alle certificazioni, allargandosi a una serie di iniziative e attività sul territorio. Vale la pena, prima di andare avanti, illustrare alcune delle *best-practices* portate avanti dalle principali industrie di marca nel mercato dell'ittico surgelato, Findus e Frosta.

2.3.1. Findus Italia

In quanto parte di Nomad Foods, Findus Italia condivide e si fa carico di tutti gli impegni presi a livello di gruppo: dall'approvvigionamento sostenibile delle materie prime alla riciclabilità degli imballaggi, dall'incremento della proposta di alimenti salutari alla riduzione del consumo di energia, di acqua e dell'emissione di gas serra²⁷.

Attualmente il 90% del pescato è certificato MSC, la restante parte proviene da attività di pesca oggetto di progetti di miglioramento²⁸, realtà che il brand supporta attivamente nel percorso di raggiungimento della certificazione. Allo stesso modo, l'azienda sta investendo nell'ambito dell'acquacoltura responsabile e certificata: dopo la certificazione del salmone, Findus è stato il primo produttore a certificare l'orata e il branzino secondo gli standard ASC.

²⁶ Fonte: FAO Global Forest Resources Assessment 2020

²⁷ Cfr. pag. 7.

²⁸ Fishery Improvement Projects o FIP, iniziative multi-stakeholder volte a migliorare le pratiche e la gestione di una filiera di pesca, per far sì che quest'ultima possa risultare conforme agli standard fissati dalla certificazione MSC.

Attraverso l'eroica figura di Capitan Findus, il brand è presente nelle scuole per trasmettere valori positivi ai «capitani di domani», come il rispetto degli oceani, la cooperazione e il coraggio. Il brand si è inoltre reso protagonista di numerose *partnership* e attività sul territorio, concretizzando il proprio impegno nell'ambito della sostenibilità. Capitan Findus sostiene la Global Ghost Gear Initiative, la prima e la più grande organizzazione al mondo impegnata a risolvere il problema delle reti da pesca perse, abbandonate o scaricate in mare. I suoi obiettivi primari sono il miglioramento delle condizioni dell'ecosistema marino, la salvaguardia della salute delle persone e la protezione degli animali marini dalla minaccia delle reti abbandonate. Inoltre, nel 2020 l'azienda ha aderito al progetto LifeGate PlasticLess²⁹, con l'installazione di un Seabin nelle acque di Portoferraio, ovvero una sorta di cestino “mangia rifiuti” capace di catturare circa 1,5 kg di rifiuti galleggianti al giorno, tra cui plastiche e microplastiche. La collaborazione continua e nel 2021, con l'adesione alla campagna promossa da Coop “Un mare di idee per le nostre acque”³⁰, Findus annuncia l'adozione di altri 10 Seabin lungo le coste Italiane. Le località coinvolte vanno dalla Liguria alla Puglia e l'azienda si occuperà del corretto funzionamento e della manutenzione di questi moderni e tecnologici cestini raccogli-plastica, già installati



Fig. 8. Uno dei prodotti coinvolti nel contest “Riciclamo insieme per il futuro degli oceani”
Fonte: Findus Italia

- ²⁹ PlasticLess è il progetto di LifeGate che intende contribuire alla diminuzione dell'inquinamento dei mari Italiani attraverso la raccolta dei rifiuti plastici nelle acque dei porti e nei circoli nautici.
- ³⁰ L'obiettivo della campagna è quello di installare, in collaborazione con LifeGate PlasticLess, centinaia di Seabin in Italia nei prossimi anni.

nelle acque delle città e che altrimenti rimarrebbero inattivi. Un'iniziativa che avrà un impatto significativo, permettendo il recupero annuo di circa 5 tonnellate di rifiuti dalle acque. Per concludere, in uno degli ultimi contest a premi nell'ambito della campagna "Riciclamo insieme per il futuro degli oceani", Capitan Findus ha messo in palio 2.544 piatti, ognuno realizzato con 8 bottiglie di plastica recuperate dalle spiagge.

2.3.2. Frosta

La sostenibilità è parte integrante anche dell'identità di Frosta, protagonista negli ultimi anni di una vera e propria scalata, arrivando a divenire uno dei principali player del mercato italiano dell'ittico surgelato. Frosta ha annunciato il proprio impegno in una serie di obiettivi come la riduzione della plastica negli imballaggi, delle emissioni di CO₂ e l'utilizzo di materie prime legnose certificate FSC.

Nel 2003 l'azienda ha sposato la campagna "100% naturale", per eliminare le alterazioni artificiali nei cibi, e ad oggi è l'unica società italiana a possedere la certificazione MSC su tutta la gamma di prodotti. Il suo impegno si allarga a una serie di iniziative e partnership come Frosta Amica della Natura, in collaborazione con Legambiente, con lo scopo di sensibilizzare le persone sui temi della biodiversità, dei cambiamenti climatici, della tutela dei ghiacciai e dell'economia circolare. Un percorso diviso in tappe, iniziato lo scorso anno ad Amatrice, dove in occasione della giornata mondiale delle api l'azienda ha dato il via alla campagna Save the Queen, donando 50 arnie a 5 diversi apicoltori del centro Italia, zona particolarmente colpita dal sisma del 2016. Il percorso è proseguito in estate, con La Carovana dei Ghiacciai, un viaggio attraverso le Alpi per monitorare lo stato di salute delle vette italiane, firmato Legambiente. Un importante itinerario scientifico con incontri e momenti culturali per raccogliere dati sull'ambiente, informare e sensibilizzare sull'importanza dei ghiacciai e delle montagne per il nostro pianeta.

2.3.3. Altri produttori

Tra i produttori minori, sono molte le aziende che stanno portando avanti investimenti nell'ambito della sostenibilità, ne è un esempio Pescanova³¹.

³¹ La marca Pescanova appartiene al Gruppo Nueva Pescanova, multinazionale operante nel mercato dell'ittico surgelato, con *headquarter* a Redondela, in Spagna.

Nel 2019, il Gruppo Nueva Pescanova è stato riconosciuto come l'azienda di pesca mondiale che ha dato il maggior contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Il suo programma di sostenibilità, Pescanova Blue, è supportato da un piano integrato di iniziative volte a guidare e documentare un comportamento responsabile e un uso sostenibile delle risorse naturali. Pescanova collabora attivamente con i governi dei paesi in cui vengono svolte le attività di pesca, al fine di migliorarne il sistema legale e le normative ambientali relative alle risorse marine. Inoltre, il gruppo coopera con numerose ONG e organizzazione del settore³².

Diversamente, alcune industrie di marca sono rimaste indietro sul tema, come ad esempio Orogel³³. Non si può affermare che l'azienda nel suo complesso non sia attenta al tema della sostenibilità, un impegno però circoscritto all'ambito dei vegetali surgelati³⁴. La presenza del brand nel mercato dell'ittico surgelato si limita a 8 referenze, prive di certificazioni di pesca o allevamento sostenibili. Allo stesso modo, nel sito web aziendale, non sono presenti riferimenti a attività o progetti inerenti alla salvaguardia dell'ecosistema marino.

3. I Gratinati Findus a sostegno della gestione forestale sostenibile

Nelle pagine seguenti verrà descritto il grande piano di rinnovamento della linea I Gratinati, a supporto della gestione forestale sostenibile. Un progetto che, come brand manager assistant nel segmento del pesce ricettato, ho seguito in prima persona e che rientra nell'insieme di attività che Findus sta svolgendo a sostegno del proprio percorso di sostenibilità. La prima fase ha previsto il lancio di una nuova vaschetta in carta riciclabile e certificata PEFC³⁵, proseguendo con il progetto di sponsorship per la certificazione di 3.000 ettari di foreste nel Lazio. Le attività sono state amplificate da due campagne di comunicazione integrate, attraverso la creazione di molteplici touchpoints: dal packaging allo spot tv, dai contenuti social alla stampa.

³² Tra cui Sustainable Fisheries Partnership (SFP), Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI), e Fishery Improvement Projects (FIPs).

³³ Orogel è una società Italiana operante nel settore alimentare, con sede principale a Cesena.

³⁴ Mercato in cui la presenza di Orogel è molto più significativa.

³⁵ Cfr. pag. 8.

3.1. I Gratinati cambiano veste

La collaborazione tra Findus e PEFC ha preso vita a settembre 2020, con l'annuncio di un'importante novità in casa Gratinati: un'innovativa vaschetta in carta riciclabile e certificata, che può essere inserita sia in forno che in microonde. Un primato assoluto nel segmento del pesce ricettato in Italia e un passo avanti nell'ottimizzazione dell'impiego di packaging nell'industria alimentare. La grande novità è stata comunicata sul confezionamento del prodotto e attraverso una campagna di comunicazione ATL e BTL, con un comunicato stampa, un codino allo spot tv e una serie di materiali social e digital.

3.1.1. Verso un packaging più eco-friendly

La nuova vaschetta è stata sviluppata da zero dal dipartimento di Ricerca e Sviluppo, si tratta di un'innovazione che ha incrementato notevolmente la componente di servizio nei confronti del consumatore e, più in generale, dell'ecosistema. Nei confronti del consumatore perché la vaschetta può essere inserita direttamente nel forno, può essere utilizzata come piatto e, essendo composta per circa il 95% da carta³⁶, può essere smaltita nella raccolta della carta. Nei confronti dell'ecosistema perché, come visto in precedenza, un prodotto con marchio PEFC garantisce ai consumatori che la foresta da cui deriva la materia prima sia tutelata e preservata per il futuro.



Fig. 9. I Gratinati di merluzzo alle erbe mediterranee nella nuova vaschetta
Fonte: Findus Italia

³⁶ La restante percentuale è composta da una sottile laminazione in silicone, molto simile alla comune carta da forno.

Fronte pacco



Retro pacco



Fig. 10. Artwork realizzato per comunicare la novità della vaschetta in carta riciclabile e certificata PEFC³⁷

Fonte: Findus Italia

La novità non riguarda solo il materiale della vaschetta, che in precedenza era di alluminio, ma anche la rimozione della busta di plastica che avvolgeva il prodotto. Scelta che ha permesso all'azienda di ridurre di circa 5.000 kg il consumo di plastica rispetto all'anno precedente³⁸.

A rinnovarsi è anche l'aspetto esterno del packaging³⁹, con una nuova grafica che dedica molto spazio alla comunicazione della nuova vaschetta e della collaborazione con PEFC. Come è possibile vedere nella Fig.10, in alto a destra del fronte pacco⁴⁰ è stato inserito il claim Novità,

³⁷ L'artwork de' I Gratinati è cambiato nuovamente a marzo 2021, a seguito del passaggio sotto il brand Capitan Findus e dell'implementazione della nuova grafica, comune a tutta la gamma di prodotti di pesce.

³⁸ Fonte: comunicato stampa del 5 novembre 2020.

³⁹ Anche l'astuccio esterno de' I Gratinati è realizzato con carta riciclabile e certificata PEFC.

⁴⁰ Posizione che nei prodotti ittici di Findus è riservata al messaggio principale che

maggiormente dettagliato nel cartiglio a sinistra: Nuova vaschetta in carta riciclabile da gestione sostenibile delle foreste. Nella fascia inferiore è stata inserita una call to action che invita a visitare la landing page dedicata, di cui si parlerà nel paragrafo successivo. Nel retro pacco è presente un cartiglio più grande, che occupa circa un terzo dello spazio totale, in cui è possibile scoprire alcuni dei principi alla base della gestione forestale sostenibile e certificata PEFC. Anche qui è stata inserita una call to action, che invita ad approfondire l'argomento sul sito web istituzionale dell'ente di certificazione.

3.1.2. La comunicazione

Come accennato in precedenza, il lancio della nuova vaschetta è stato annunciato con la pubblicazione di un comunicato stampa e supportato da una campagna di comunicazione ad hoc. Un piano integrato e avente come obiettivo l'awareness della novità. La strategia è stata pensata per cogliere le opportunità derivanti da tutti i punti di contatto con i consumatori: stampa, packaging, tv, web e social media.

Per quanto riguarda la campagna ATL, Findus ha annunciato l'introduzione della nuova vaschetta con un comunicato stampa pubblicato a novembre 2020⁴¹ e condiviso dalle principali testate online. Alla grande novità è stato dedicato un codino allo spot TV eroe *Stasera il pesce lo cucina Findus*⁴². Il tag di 6 secondi prevedeva un'immagine statica in cui erano ben visibili il pack della variante più performante⁴³, la vaschetta in carta e il logo PEFC, supportata dal copy tv: «E da oggi scopri la nuova vaschetta in carta riciclabile!».

si intende comunicare, che solitamente coincide con quello della campagna di comunicazione in corso.

⁴¹ La campagna di comunicazione è stata spostata in avanti di 2 mesi rispetto all'introduzione della nuova vaschetta, per permettere ai "nuovi" Gratinati di raggiungere una piena presenza a scaffale. Inoltre, per motivi legati al lungo tempo di cottura in forno, la comunicazione dedicata a questa linea di prodotti è solitamente limitata ai soli mesi invernali.

⁴² Spot eroe della campagna "Godetevi l'attesa", che invitava i consumatori a godersi l'attesa del tempo di cottura de' I Gratinati dedicandosi alle proprie passioni. La campagna faceva leva sulla facilità di utilizzo del prodotto, giocando su quello che può essere percepito come un punto di debolezza: un tempo di cottura in forno di oltre 30 minuti.

⁴³ La variante che registra le performance migliori è quella al pomodoro e basilico, seguita da erbe mediterranee e da patate e rosmarino.



Fig. 11. Immagine del codino allo spot tv de' I Gratinati

Fonte: Findus Italia

Passando al supporto BTL, come accennato in precedenza, una delle call to action presenti sul packaging invita a visitare la landing page dedicata⁴⁴, composta dalle seguenti sezioni:

- L'annuncio della nuova vaschetta in carta riciclabile e certificata PEFC;
- Un focus sulla collaborazione tra Findus e PEFC e un approfondimento sui principi alla base della gestione forestale sostenibile;
- L'annuncio della rimozione della busta di plastica che in precedenza avvolgeva il prodotto;
- Un approfondimento sulla composizione della vaschetta e sul suo smaltimento.



Fig. 12. Header e sezioni della pagina web dedicata al lancio della nuova vaschetta in carta riciclabile e certificata PEFC

Fonte: Findus Italia

⁴⁴ www.igratinati-insiemeperlambiente.it

A supporto della novità, anche una campagna di sponsorizzazione di materiali social e digital creati ad hoc, attivata per tutto il mese di novembre. Per quanto riguarda gli asset digitali, sono stati realizzati dei contenuti social e display (statici e animati) e la campagna sui social media ha interessato Facebook, Instagram e YouTube. Per le piattaforme Facebook e Instagram sono stati realizzati dei post dedicati e degli online video da 8 secondi, oltre alla sponsorizzazione di IG stories con rimando alla landing page dedicata. Per la piattaforma YouTube è stato realizzato un bumper da 6 secondi, formato che non consente di ignorare la sponsorizzazione attraverso il tasto “Skip”.



Fig. 13. Esempi di materiali social e display realizzati per annunciare il lancio della nuova vaschetta in carta riciclabile e certificata PEFC

Fonte: Findus Italia

3.2. Verso la certificazione PEFC di 3.000 ettari di foreste nel Lazio

La collaborazione con PEFC continua: in occasione della nuova vaschetta in carta, Findus alla fine del 2020 annuncia il suo contributo per un importante progetto di certificazione forestale in Italia. Un'attività che prevede la certificazione di 3.000 ettari di foreste nel Lazio, regione in

cui l'azienda ha sede legale e in cui è presente lo storico stabilimento di produzione. Con questo progetto, Findus conferma la sua volontà di migliorarsi di continuo, investendo sulla salvaguardia del territorio che la ospita. Anche questa seconda fase di attivazione territoriale è stata comunicata con una campagna ATL e BTL, attraverso la sponsorizzazione di contenuti social e display e, come vedremo, un'amplificazione PR più articolata.

3.2.1. Il progetto di certificazione

L'attività ha coinvolto Findus, PEFC e il Gruppo "Monti Cimino e altri comprensori forestali della Regione Lazio", insieme nel percorso di sostenibilità e di valorizzazione del territorio locale. L'azienda, attraverso la linea I Gratinati, è divenuta sponsor principale del progetto di certificazione di 3.000 ettari di foreste nel Lazio, tutti dotati di Piano di Gestione ed Assestamento Forestale vigente, in approvazione o in rinnovo.

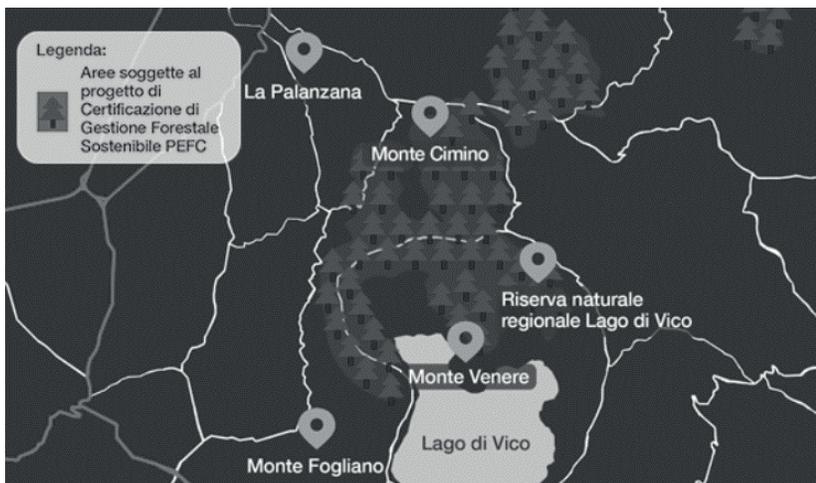


Fig. 14. Aree soggette al progetto di certificazione di Gestione Forestale sostenibile
Fonte: Findus Italia

Il Gruppo, avente come capofila e gestore la Dott.ssa For. Elena Mingarelli, professionista operante nel settore della pianificazione forestale, è composto da: Regione Lazio - Settore Patrimonio, Comunità Montana dei Monti Cimino, Comune di Caprarola, Comune di Soriano nel Cimino, Azienda Forestale La Bronca e La Palanzana snc.

L'area interessata dal progetto si estende nel comprensorio vulcanico Cimino-Vicano e include i territori di Viterbo, Soriano nel Cimino e

Caprarola. È un territorio alto collinare e basso montano, in cui il Monte Cimino, La Palanzana, il Monte Venere e il Monte Fogliano segnano il paesaggio punteggiando valli più o meno estese ed elevandosi sulla caldera del Lago di Vico.

Si tratta di aree di grande interesse naturalistico e bellezza paesaggistica, che includono riserve, patrimoni UNESCO e siti della rete Natura 2000:

- Beni paesaggistici: Soriano nel cimino, Macchia dell'Ospedale, Conca del Lago di Vico;
- Parchi e Riserve: Riserva naturale del Lago di Vico;
- Natura 2000: ZPS Lago di Vico Monte Venere e Monte Fogliano, SIC Monte Fogliano e Monte Venere, ZSC Monte Cimino;
- Monumenti naturali e Patrimoni UNESCO: Faggeta dei Monti Ciimini, Corviano.

I territori interessati sono particolarmente vocati alla produzione di legname, caratteristica nota sin da epoca romana. Tra le varie tipologie forestali presenti, ricopre particolare importanza il ceduo di castagno.

Tab.1. Classificazione della superficie oggetto di certificazione per tipologia forestale

TIPOLOGIA FORESTALE	SUPERFICIE IN ETTARI
Ceduo di castagno	1.178,57
Ceduo di quercia	450,37
Fustaia di conifere	427,52
Fustaia di faggio	421,40
Fustaia di latifoglie	387,90
Fustaia transitoria di latifolia	163,32
Castagneto da frutto	14,20
Totale	3.043,29

Fonte: adattamento da Findus Italia

Le procedure per l'ottenimento della certificazione PEFC sono partite il 15 ottobre 2020, con la formazione del Gruppo, mentre la data stimata di certificazione è maggio 2021⁴⁵.

3.2.2 La comunicazione

Il progetto di certificazione è stato amplificato da un piano di comunicazione integrato, questa volta avente come obiettivo la considera-

⁴⁵ Certificazione ottenuta ufficialmente a luglio 2021.

tion del brand e dell'azienda. Per questo motivo, a differenza della strategia adottata per la nuova vaschetta, non è stata prevista la comunicazione sul *packaging* e in tv, in favore di un'attività di PR ben più articolate.

Il comunicato stampa, pubblicato il 7 dicembre 2020, è stato condiviso da molte testate online, regionali e nazionali, come Adnkronos e il Corriere della Toscana. Sempre nel mese di dicembre, Findus ha partecipato alla prima edizione del webinar #TheTalkingForest organizzato da PEFC Italia, un nuovo format che permette di raccontare la sostenibilità e le aziende che raccolgono tale sfida. Insieme a PEFC Italia, Slow Food, in rappresentanza della rete dei piccoli produttori legati al mondo dei presidi Slow Food, e tre importanti aziende che hanno scelto imballaggi certificati: Findus, Granarolo e Unilever. In rappresentanza di Findus Italia, Lorenzo Menozzi (brand manager del segmento del pesce ricettato di Findus Italia) ha raccontato l'importante progetto di certificazione nel Lazio, partendo dalla grande novità de' I Gratinati: la nuova vaschetta in carta riciclabile e certificata PEFC.

L'amplificazione PR è proseguita con un'intervista concessa a Askaneews, importante testata online, che ha preso luogo in una delle foreste coinvolte nel progetto di certificazione. Ad essere intervistati, gli esponenti dei 3 attori principali del progetto di certificazione: Nicola Pasciuto (marketing manager di Findus Italia), Francesca Dini (responsabile dell'ufficio promozione di PEFC Italia) e Elena Mingarelli (gestore del gruppo di certificazione "Monti Cimini e altri comprensori forestali della Regione Lazio").

Passando agli asset digitali, anche in questo caso è stata creata una landing page dedicata all'attività di certificazione⁴⁶, composta dalle seguenti sezioni:

- L'annuncio dell'inizio del progetto di certificazione di 3.000 ettari di foreste nel Lazio;
- La presentazione dei protagonisti dell'attività, ovvero Findus, PEFC e il gruppo di certificazione;
- Un focus sulle aree coinvolte nel progetto e sul loro valore naturalistico e paesaggistico;
- Un focus su PEFC e sui principi alla base della sua certificazione di gestione forestale sostenibile.

⁴⁶ www.igratinati-progettocertificazionepefc.it



Fig. 15. Header e sezioni della pagina web dedicata al lancio della nuova vaschetta
Fonte: Findus Italia



Fig. 16. Esempi di materiali social e display realizzati per annunciare il progetto di certificazione forestale nel Lazio
Fonte: Findus Italia

La campagna BTL ha previsto la sponsorizzazione di un Content on Demand⁴⁷, di materiali di display retention (statici e animati) e di

⁴⁷ Il Content on Demand è una forma di marketing digitale che prevede la produzione

contenuti social. La campagna sui social media ha coinvolto le piattaforme di Facebook, Instagram e YouTube e, in questo caso, anche LinkedIn⁴⁸.

3.3. Obiettivi raggiunti e prospettive future

Per la prima volta I Gratinati hanno raccontato la storia di un impegno concreto a livello locale. La certificazione PEFC, unitamente a quella MSC per la materia prima ittica, testimonia l'alto grado di sostenibilità di una linea di prodotti che da sola detiene circa il 40% di quota nel segmento del pesce ricettato⁴⁹ e che, di conseguenza, ne detta gli standard.

Il rinnovamento della vaschetta ha reso I Gratinati i primi prodotti nel segmento del pesce ricettato⁵⁰ ad essere dotati di una vaschetta in carta riciclabile, certificata e adatta sia al forno classico che al microonde. Citando le parole di Nicola Pasciuto, Marketing Manager Fish Findus Italia: «I consumatori che scelgono i Gratinati Findus sanno di trovare un prodotto che li soddisferà sia per gusto e croccantezza sia per l'adozione di pratiche sostenibili inserite nella loro produzione.»⁵¹. Inoltre, con il progetto di certificazione di 3.000 ettari di foreste nel Lazio, Findus è la prima azienda alimentare a contribuire attivamente alla gestione forestale sostenibile PEFC in Italia⁵², rendendosi protagonista di un impegno concreto sul territorio.

Si tratta di due traguardi importanti, un'ulteriore prova della capacità dell'azienda di innovare e di essere perfettamente in linea con i trend attuali.

di un contenuto unico e poco "brandizzato", redatto dall'azienda in modo indipendente, che viene poi adattato graficamente al *look & feel* del sito web in cui viene sponsorizzato. Il *Content on Demand* vive per un periodo limitato di tempo, a differenza dei contenuti SERP che vengono redatti dall'editore, approvati dal cliente e che vivono per sempre sulle pagine dell'editore.

⁴⁸ Il motivo dell'utilizzo di LinkedIn per comunicare il progetto di certificazione forestale nel Lazio risiede nell'obiettivo di consideration nei confronti del brand e dell'azienda.

⁴⁹ Fonti interne, dati aggiornati a Marzo 2021.

⁵⁰ Con riferimento al mercato Italiano.

⁵¹ Fonte: Askaneews, "Agroalimentare, il valore della certificazione PEFC del *packaging*".

⁵² Fonte: comunicato stampa del 7 dicembre 2020 "Findus si impegna per la certificazione PEFC di 3.000 ettari di foreste in Italia".

Conclusioni

Le imprese di ogni settore sono chiamate ad impegnarsi nell'adozione di best practices sostenibili, la responsabilità sociale non è un più opzione. La sostenibilità della filiera e la trasparenza sono diventati un importante elemento di scelta per la maggior parte dei consumatori Italiani, disposti a pagare un prezzo maggiore in cambio di questi attributi⁵³.

Nelle pagine precedenti si è raccontato del grande impegno dei principali attori del mercato dell'ittico surgelato, citando solo alcune delle numerose partnership e attività volte alla salvaguardia dell'ecosistema. Nonostante questo, documentari come *Seaspiracy*⁵⁴, che portano avanti pesanti accuse nei confronti di imprese e enti di certificazione, sono in grado di smuovere l'opinione pubblica e di far perdere la fiducia nei sistemi di gestione qualificati come "sostenibili". Il tono del documentario appena citato è senza dubbio provocatorio, quasi sensazionalistico. Tuttavia, se letto con occhio critico, è sicuramente una ricca fonte di spunti e ispirazione per migliorarsi, per fare di più. Il problema è reale, e l'impegno di pochi attori non è in grado di risolverlo, ma rappresenta sicuramente un inizio.

Con il passare degli anni, aumenterà la convinzione da parte dei consumatori che le imprese abbiano tutto il potenziale per fare la differenza⁵⁵. Queste ultime, dovranno incrementare i propri investimenti nell'ambito dell'innovazione, agendo in linea con 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Oggi come mai siamo tutti chiamati a impegnarci per ridurre il nostro impatto, nessuno può tirarsi indietro, né le istituzioni pubbliche, né le imprese private, né i cittadini. È necessario agire congiuntamente, chi con la propria offerta, chi con le proprie scelte di consumo, per la salvaguardia e la conservazione delle risorse e del pianeta, per noi stessi e per le future generazioni.

⁵³ Fonte: Rapporto Coop 2020.

⁵⁴ *Seaspiracy* è un film documentario del 2021 sull'impatto ambientale della pesca diretto e interpretato da Ali Tabrizi, un regista britannico. Il film è stato presentato in anteprima mondiale su Netflix nel marzo 2021 e ha attirato l'attenzione immediata in diversi paesi.

⁵⁵ Fonte: Rapporto Mintel, Food & Drink trends 2021".

Bibliografia e sitografia

Bibliografia

FAO – Global Forest Resources Assessment 2020

Mattiacci A, Pastore A. (2013). *Marketing. Il management orientato al mercato*. Milano: Hoepli.

Nomad Foods Sustainability Report 2020

Rapporto COOP 2020

Report IRI – Il largo consumo nell'anno del Covid-19, 2021

Report Mintel - Global Food&Drinks trends 2021

Sitografia

Askaneews, Redazione (2021) “Agroalimentare, il valore della certificazione PEFC del packaging”

[www.askaneews.it]

PEFC, Mariano Eleonora (2020) “#TheTalkingForest: la sostenibilità del Packaging Agroalimentare”

[www.pefc.it]

Sito web aziendale ASC

[www.asc-aqua.org]

Sito web aziendale Findus Italia

[www.findus.it]

Sito web aziendale Frosta Italia

[www.frosta.it]

Sito web aziendale FSC

[www.fsc.it]

Sito web aziendale Global Ghost Gear Initiative

[www.ghostgear.org]

Sito web aziendale MSC:

[www.msc.org]

Sito web aziendale Nomad Foods

[www.nomadfoods.com]

Sito web aziendale Nueva Pescanova

[www.nuevapescanova.com]

Sito web aziendale PEFC

[www.pefc.it]

Sito web aziendale Pescanova Italia

[www.pescanova.it]

Sito web aziendale Orogel

[www.rogel.it]

Il social media marketing applicato alle aziende B2B: il caso BeSafe Rate

di Giulia Porceddu

Premessa

L'elaborato vuole analizzare il percorso intrapreso da BeSafe Rate, startup nata nel 2018, operante nel settore del turismo che si rivolge al mercato B2B.

L'azienda offre un servizio mirato a risolvere il problema delle perdite economiche causate dalle prenotazioni cancellate e dalle richieste di rimborso attraverso una tariffa prepagata con assicurazione di viaggio inclusa che salvaguarda tanto gli ospiti quanto le strutture ricettive.

In seguito ad un incremento del numero dei clienti nel corso del primo semestre del 2020, la Dirigenza di BeSafe Rate ha deciso di intraprendere un percorso di sviluppo di una strategia social e digital per aumentare la presenza dell'azienda sui social media e per sfruttare al meglio il blog aziendale, con l'obiettivo di aumentare la notorietà di marca, sostenere i valori aziendali e incrementare il coinvolgimento dei potenziali clienti business offrendo contenuti e strumenti di valore.

Il servizio, orientato al mercato B2B, si rivolge a proprietari o decision maker di strutture ricettive di ogni tipologia, pertanto ad un mercato di nicchia caratterizzato dalla presenza di player molto forti.

BeSafe Rate è un'azienda costituita nel 2018, che in poco più di due anni è stata in grado di affermarsi all'interno del mercato delle prenotazioni dirette alberghiere ed extralberghiere, offrendo una soluzione win-win per le strutture ricettive e i turisti.

In poco tempo l'azienda è stata in grado di sedimentare la propria presenza in tutto il territorio nazionale, dove conta oltre 900 clienti, dei quali un elevato numero è concentrato nelle principali mete turistiche italiane.

Attualmente, il team è composto da 21 membri, i quali fanno riferimento a diversi reparti, fra cui: sales, marketing, operations, customer care e tech.

Oltre ai suoi dipendenti, BeSafe Rate vanta di una rete di agenti che collaborano con l'azienda.

1. Overview di BeSafe Rate

1.1. La Storia

BeSafe Rate viene costituita come azienda a partire dalla fine del 2017, ma nasce due anni prima, come risposta ad un problema di Alessandro Bartolucci, suo *founder*.

Alessandro, infatti, ancor prima di essere il fondatore di questa realtà aziendale, è un albergatore, proprietario di alcune strutture ricettive situate al centro di Roma.

Nella gestione delle proprie strutture riscontra una grande problematica: le prenotazioni di tariffe non rimborsabili, una tipologia tariffaria che prevede che il pagamento dell'intero importo della prenotazione non possa essere rimborsato in caso di cancellazione o modifica, da parte dei viaggiatori attraverso le OTA (Online Travel Agencies).

Se da un lato questa tipologia di tariffa può apparire come la soluzione migliore per ridurre le cancellazioni e per assicurare un incasso, risulta invece essere vincolante principalmente per una duplice motivazione:

1. è un titolo sfavorevole per il proprio hotel in termini di immagine. L'impossibilità per un viaggiatore di ottenere un rimborso in caso di difficoltà nel raggiungere la struttura comunica insicurezza, non attrae gli acquirenti e non li invoglia a effettuare l'acquisto;
2. è una tariffa soggetta a numerose contestazioni. Ciò a sua volta si traduce nel sovraccarico di lavoro per gli operatori delle strutture ricettive e nel malcontento dei clienti.

È risultato necessario dunque pensare ad una soluzione finalizzata non solo all'aumento del cash flow, ma che fosse inoltre riconosciuta come rassicurante e risolutiva.

Per risolvere queste problematiche decide di contattare una compagnia assicurativa, Europ Assistance, per adattare un servizio alle proprie strutture ricettive, con l'obiettivo di assicurare i propri incassi e

fornire un servizio aggiuntivo ai propri ospiti. Nasce quello che si può definire il *pilot* di BeSafe Rate.

Non passa molto tempo prima che gli albergatori della zona inizino a mostrare interesse per questa scelta innovativa, e a chiedere se fosse possibile estendere questo servizio anche alle loro strutture.

Una soluzione nata per rispondere alle esigenze di un singolo, a seguito di una manifestazione di interesse da parte di altri proprietari di strutture ricettive, si è dunque trasformata in una risposta a un problema comune.

Nel momento in cui emerge, infatti, la consapevolezza che da un problema condiviso da molti, da una difficoltà, possa sorgere una soluzione con un grande potenziale di diffusione, nasce l'idea di sviluppare questo servizio, creato da un albergatore per albergatori.

L'azienda viene formalmente creata a partire dal dicembre del 2017, mentre le prime strutture ricettive vengono operativamente affiliate a partire da febbraio del 2018. Nello stesso mese viene siglato l'accordo con la compagnia assicurativa partner, AIG, dotata di una buona quota sul mercato del travel insurance, che fin da subito ha creduto nella validità del progetto.

Il 28 febbraio 2018 è la data della prima partecipazione ufficiale di BeSafe Rate in qualità di azienda ad un evento del settore dell'hospitality: Hotel Revenue Forum e Rework 2018. A questi ne seguiranno poi numerosi altri, fra cui Milano BIT, BTO e BTM.

Già prima della creazione di un software, l'azienda contava più di 50 affiliazioni, ciò grazie al lavoro non solo dei pochi membri che inizialmente costituivano il team, ma anche attraverso il supporto di una rete di agenti. Inoltre, già prima della nascita del servizio, la stessa Federalberghi Roma aveva puntato sul progetto, proponendo ai loro soci il servizio.

In assenza di un software, inizialmente gli esercizi affiliati inserivano i dati delle prenotazioni BeSafe Rate all'interno di una dashboard presente sul sito.

Nel mese di ottobre, durante gli eventi fieristici Hospitality Day e TTG, viene presentato il nuovo software aziendale, che, immediatamente, viene integrato con i gestionali delle strutture affiliate per automatizzare i processi. Attualmente, l'azienda è collegata con oltre 30 fra i gestionali più utilizzati dagli esercizi ricettivi, fra cui property management system, channel manager e booking engine.

Nel mese di giugno del 2019 BeSafe Rate partecipa alla sessione per startup del Web Marketing Festival, evento con numerosi sponsor

fra cui LVenture Group, dai quali viene notata e coinvolta nell' Urban Tech WorkLab, un programma di pre-accelerazione promosso da LVenture Group e dalla Regione Lazio. Il progetto, tenutosi fra settembre e dicembre 2019, si poneva l'obiettivo di lanciare nuove startup pronte a sviluppare soluzioni innovative nei settori smart mobility, connettività, sicurezza urbana e smart energy. Il programma prevedeva inoltre un contributo economico per le startup selezionate.

Al termine del percorso, a dicembre, BeSafe Rate viene invitata da LVenture Group a partecipare ad un programma di accelerazione della durata di cinque mesi, concluso a giugno 2020, sostenuto dallo stesso LVenture Group e LuissEnLabs, con la partecipazione di Gruppo Cassa Depositi e Prestiti. Al termine del programma BeSafe Rate chiude un round di investimento da 485 mila euro a cui hanno partecipato Cassa Depositi e Prestiti Capital Sgr, l'acceleratore LVenture Group e diversi business angels.

A partire dal 31 dicembre 2019 si conclude la partnership con la compagnia assicurativa AIG e al suo posto subentra AXA. Questo passaggio avviene per un duplice motivo. In primo luogo, la percentuale corrisposta ad AIG equivaleva al 3%, più elevata di quella richiesta da AXA, del 2%. Inoltre, la compagnia AIG era in procinto di ritirarsi dal mercato del travel, mentre AXA dimostrava interesse verso l'internazionalizzazione del servizio.

1.2. Il brand

Analizzando il brand possiamo osservare come sia costituito da due elementi: il brand name (il testo scritto) e il brand logo (la componente grafica).



Fig. 1. Il logo BeSafe Rate
Fonte: BeSafe Rate

Analizzando il primo dei due elementi, esso è composto da due parole: "BeSafe" e "Rate", la prima delle quali consiste a sua volta nell'unione

dei due termini inglesi “Be” e “Safe”, che si possono tradurre come “essere al sicuro”. Il termine “Rate” invece è la traduzione inglese della parola tariffa.

È pertanto un nome denotativo, in quanto presenta dei significati connessi al servizio per mezzo dell'utilizzo di un codice linguistico condiviso.

L'utilizzo della lingua inglese è giustificato dalla volontà dei vertici aziendali di internazionalizzare il proprio servizio e di renderlo pertanto disponibile anche al di fuori del territorio italiano.

Il brand name scelto risulta essere facilmente pronunciabile e, poiché l'azienda opera in un settore in cui la conoscenza delle lingue straniere è fondamentale, risulta essere inoltre facilmente comprensibile.

Uno dei maggiori punti di forza inoltre è la coerenza del nome con quella che è la *mission* del brand, in quanto già a partire dal nome si cerca di comunicare l'intento di tutelare chi usufruisce del servizio.

Il lettering utilizzato consiste in un corsivo graziato, volutamente morbido per evocare immagini confortevoli e accoglienti.

La scelta dei colori, blu e arancione, racchiude in sé un duplice significato.

In prima analisi, il blu rappresenta pace, tranquillità e porta produttività a livello economico, mentre l'arancione rappresenta l'ottimismo, la positività e l'entusiasmo per gli acquisti. Questa prima chiave di lettura risulta essere pertanto orientata principalmente al B2B in quanto mercato di riferimento del servizio.

Inoltre, attraverso una seconda lettura, è possibile affermare che il blu vuole rappresentare l'uomo, mentre l'arancione la donna. La decisione di incorporare in modo astratto entrambi i generi si basa su una tendenza che vede la donna come principale decisore nel momento della prenotazione delle vacanze. È evidente come questa seconda chiave di lettura sia dedicata al mercato B2C, a cui l'azienda non esclude di volersi affacciare.

Per quanto riguarda la componente grafica invece, questa è costituita da un globo attraversato da una scia che lo circonda, che ha lo scopo di emulare il movimento, il concetto di viaggio e che conferisce dinamicità al brand logo, posizionato a sinistra del brand name.

Anche in questo caso i colori scelti sono conformi a quelli della parte testuale.

1.3. Il servizio

Nel caso di BeSafe Rate il nome dell'azienda corrisponde al nome del servizio offerto, che ha l'obiettivo di porsi come intermediario fra i viaggiatori, le strutture alberghiere e i booking engine¹.

Come già anticipato, BeSafe Rate è un servizio per gli albergatori che risolve il problema delle perdite economiche causate dalle prenotazioni cancellate e dalle richieste di rimborso.

Consiste nel punto di incontro fra i due maggiori interessi in conflitto nel mondo dell'ospitalità: esercizi ricettivi e ospiti, i cui bisogni spesso non coincidono.

Per quanto concerne gli esercizi ricettivi, gli obiettivi principali consistono nel:

- vendere le camere senza dover effettuare rimborsi;
- incrementare le vendite dal canale diretto;
- aumentare anticipatamente l'occupazione delle camere.

In relazione invece alle necessità degli ospiti, queste comprendono:

- essere protetti da eventi inaspettati;
- avere garanzie di rimborsi in caso di cancellazione;
- poter usufruire di servizi aggiuntivi inclusi nel costo della prenotazione.

BeSafe Rate è una tariffa prepagata con assicurazione di viaggio inclusa che salvaguarda gli ospiti senza costi aggiuntivi, garantendo loro un rimborso in caso di cancellazione e assistenza prima e nel corso del viaggio.

Allo stesso tempo, BeSafe Rate garantisce guadagni alle strutture ricettive: una volta riscosso l'importo del soggiorno, infatti, l'hotel non dovrà occuparsi delle richieste di rimborso né rimborsare gli ospiti personalmente. Infatti, per mezzo dell'utilizzo di un software, BeSafe Rate connette direttamente la compagnia assicurativa con il gestionale utilizzato dagli hotel per ricevere le prenotazioni online.

Il processo di attivazione del servizio prevede il collegamento dell'extranet e del booking engine della struttura ricettiva, necessario per l'elaborazione delle prenotazioni BeSafe Rate e per l'attivazione delle coperture assicurative. Il software prevede inoltre la possibilità di attivare le coperture anche ai clienti che non prenotano tramite il sito

¹ Software che trasformano il sito web in un canale di vendita diretta, favorendo la disintermediazione dalle OTA, in quanto non prevede alcuna commissione a terze parti.

web, ma via mail e via telefono, inserendo la prenotazione manualmente all'interno dell'extranet.

In seguito all'affiliazione, alla struttura ricettiva spetta il compito di disporre il collocamento tariffario della tariffa all'interno del booking engine.

Al termine di ogni mese il software invia agli affiliati al servizio la fattura del servizio che i clienti hanno venduto ai propri ospiti.

Attraverso l'integrazione del booking online della struttura ricettiva e il software di BeSafe Rate quindi, la conferma della prenotazione e il suo processo di gestione sono automatizzate, connettendo in un solo click il viaggiatore, la struttura ricettiva e la compagnia assicurativa.

2. Il mercato e lo scenario competitivo italiano

Il settore della distribuzione alberghiera è caratterizzato da una forte competitività determinata da²:

- la presenza di canali di vendita diretti e canali intermediati;
- la possibilità di vendere sia online che offline;
- l'intensa concorrenza delle OTA.

BeSafe Rate è un servizio che si rivolge alle strutture ricettive di ogni categoria appartenenti sia al contesto alberghiero che extralberghiero, e dunque copre interamente il mercato delle prenotazioni alberghiere dirette, sia online che offline.

Per inquadrare il mercato di riferimento è stata effettuata un'analisi della domanda, seguita successivamente da un'analisi dell'offerta.

Il primo passo è stata la definizione della domanda potenziale³, per determinare il volume totale del servizio che verrebbe acquistato da un certo gruppo di consumatori in un determinato intervallo temporale.

In relazione al fattore N, esso è composto dal numero totale di esercizi ricettivi presenti in Italia nel 2019, che potrebbero potenzialmente acquistare BeSafe Rate nell'arco di 365 giorni, pari a 218.327⁴. Questo dato è stato ricavato dalla somma fra il totale degli esercizi alberghieri (pari a 32.730) e il totale degli esercizi extralberghieri (pari 185.597).

Sono state considerate entrambe le variabili poiché il servizio proposto dall'azienda può essere esteso a tutte le tipologie di strutture ricettive.

² Fonte: BeSafe Rate

³ Mattiacci A, Pastore A. (2018), Marketing. Il management orientato al mercato, Hoepli, Milano, pp. 137-141

⁴ Elaborazione su dati Istat (2020)

Per quanto concerne la variabile π , la percentuale di strutture ricettive che si stima possano essere interessate a BeSafe Rate è il 99%. Per stimare questo dato è stato escluso dal totale di N il numero degli esercizi ricettivi già affiliati al servizio, pari a 712. Inoltre, è stata estromessa una delle categorie facenti parte degli esercizi extralberghieri, ovvero gli ostelli per la gioventù, pari a 685 in Italia nel 2019⁵. Questa scelta è dipesa dal fatto che coloro che scelgono questa modalità di soggiorno hanno lo scopo di spendere meno denaro possibile. Ciò determina, dal lato degli albergatori, poco interesse a salvaguardare incassi modesti, mentre, da quello dei viaggiatori, l'intenzione di vivere una tipologia di vacanza che prevede costi limitati, e per questo con una minore necessità di assicurare quanto speso. Il totale delle esclusioni equivale a 1397 strutture.

$$218.327 - 1397 = 216.930$$

$$216.930/218.327 = 99\%. \quad 0,99360134$$

In merito alle occasioni d'uso (O) del servizio nel lasso di tempo considerato (1 anno), sono pari ad 1, poiché il servizio può essere acquistato una sola volta.

Conseguentemente, anche la quantità d'uso (Q) risulterà essere pari ad 1, in quanto il servizio viene integrato una singola volta all'interno del sito web della struttura ricettiva.

Sulla base delle stime effettuate, la domanda potenziale è pari a $N \cdot \pi \cdot Q \cdot O$, ovvero 216.929 strutture da poter affiliare.

Dopo aver effettuato la stima della domanda, è stata condotta un'analisi delle fasce di prezzo nell'area dell'offerta.

Non è stato possibile effettuare all'interno della categoria una distinzione per fasce di prezzo, in quanto il costo del servizio consiste in una percentuale sul totale di vendita. È stata pertanto effettuata un'analisi per individuare il valore percentuale che ogni player del settore applica.

Per quanto riguarda il servizio dell'azienda, questo prevede una commissione del 6% solo sulle tariffe BeSafe Rate vendute.

Europ Assistance offre due tipologie di servizi: inclusivo ed opzionale. Per quanto riguarda il primo, parte da una commissione base dell'1,5%, seguita da una commissione medium del 3% fino a raggiungere la top del 3,55%. Il secondo servizio, opzionale, prevede una commissione base del 2,2%, seguita da una medium del 5,5% e infine da una commissione top del 7,5%.

Anche la compagnia assicurativa Allianz propone due differenti servizi, il primo solo su caparra, che prevede una commissione del

⁵ Fonte: Istat (2020)

7,5%, e il secondo applicabile all'intero soggiorno, con una commissione del 5%. A ciò va addizionata una quota *flat* per le spese mediche. Inoltre, è fondamentale specificare che la quota è soggetta a cambiamenti in base alla provenienza del cliente e alla durata del piatto.

La compagnia assicurativa Ergo infine propone un servizio solo opzionale, con una commissione del 5%.

Attualmente, all'interno del mercato italiano, l'azienda non possiede competitor diretti.

Per quanto riguarda i competitor indiretti invece, vengono prese in considerazione le compagnie che vendono servizi assicurativi dedicati agli operatori di strutture ricettive: Allianz, Ergo e Europe Assistance.

I competitor individuati soddisfano lo stesso bisogno e si orientano alla medesima clientela, ma attraverso tecnologie differenti. Le compagnie assicurative, infatti prevedono la possibilità di stipulare un'assicurazione di viaggio, ma l'attivazione della stessa avviene attraverso una serie di passaggi successivi alla prenotazione, deve essere effettuata in modo manuale e infine prevede dei costi aggiuntivi.

BeSafe Rate, dunque, risulta essere l'unico servizio che attualmente offre in un'unica soluzione:

- un'assicurazione di viaggio inclusa nel costo della tariffa;
- l'attivazione automatica al momento della prenotazione, attraverso un software collegato con i gestionali delle strutture ricettive;
- un insieme di coperture assicurative a protezione dei viaggiatori prima dell'inizio del soggiorno e per tutta la sua durata.

È necessario segnalare, in ottica di una internazionalizzazione del servizio, un ulteriore competitor indiretto, che però, alla luce dei fatti, potrebbe tramutarsi in un competitor diretto: Flex My Room, una startup spagnola che, similmente a BeSafe Rate, offre agli albergatori una soluzione tecnologica in grado di includere un'assicurazione di assistenza e di annullamento di viaggio ad ogni prenotazione alberghiera diretta integrandosi al booking engine della struttura ricettiva.

3. Il posizionamento del brand

Secondo Kotler il posizionamento consiste nella definizione dell'offerta e dell'immagine del brand, affinché possa occupare nella mente del target una posizione differenziata.⁶

⁶ Kotler P., (2004), *Marketing Management*, Pearson, Milano, p. 374

Per la definizione del posizionamento del servizio rispetto ai competitor presi in analisi, è stata disegnata una mappa di posizionamento in cui l'asse delle ascisse corrisponde al grado di automazione dei processi, i cui estremi corrispondono a processi per nulla e del tutto automatizzati, mentre l'asse delle ordinate si riferisce a processi end to end⁷, e in questo caso i due estremi corrispondono ad un processo che controlla tutto il flusso e uno che gestisce solo una fase del processo.

Come è possibile osservare in figura 2, BeSafe Rate si colloca nel quadrante in alto a destra, caratterizzato da un'elevata automazione dei processi e da processi end to end.

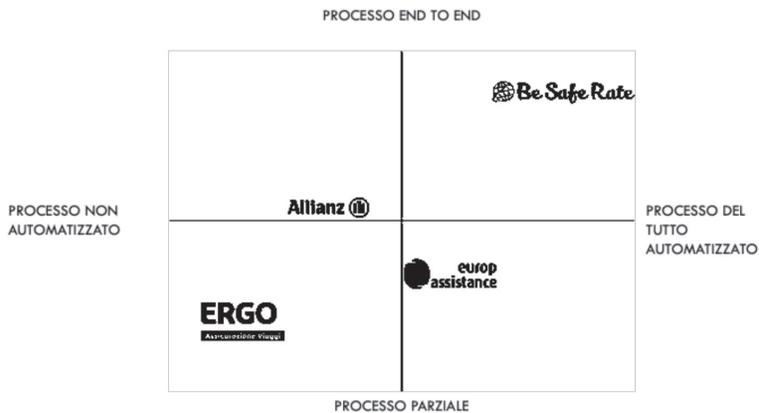


Fig. 2. Mappa di posizionamento

Fonte: BeSafe Rate

4. Trend

Per l'analisi della seconda area, quella della domanda, il primo passo, fondamentale per la composizione di una strategia, è stato quello di ricercare i trend più rilevanti per il settore dell'hospitality.

Una ricerca condotta da D-Edge⁸ ha rivelato diversi trend rilevanti per il settore. Emerge infatti che dal 2017 le entrate dirette dei siti web

⁷ Accezione derivata dal mondo della tecnologia applicata sinonimo di approccio a tutto tondo dell'organizzazione nella sua totalità. In questo caso BeSafe Rate, attraverso un software, si occupa del funzionamento del servizio a partire dal collegamento del booking engine degli acquirenti del servizio, fino alla prenotazione del servizio da parte degli ospiti delle strutture ricettive.

⁸ D-Edge (2020), "L'aumento delle prenotazioni dirette rispetto alle OTA. Trend della

hanno registrato una crescita sia in Europa che nella regione Asia-Pacifico e hanno subito un'accelerazione nel 2020, guadagnando un totale di 10 punti percentuali.

Questo trend ha subito un'accelerazione nel 2020 e la causa più probabile risiede nella riduzione della pubblicità da parte delle OTA. Dissimilmente, il sito web diretto ha mantenuto lo stesso livello di pubblicità online. Quando le OTA riducono i loro budget pubblicitari, infatti, i risultati organici per gli hotel si posizionano più in alto nei motori di ricerca, con conseguenti vendite sui siti web degli hotel.

Di grande importanza è la tendenza che rileva un aumento dei viaggiatori che desiderano coltivare una relazione diretta con le strutture alberghiere. Come diretta conseguenza dell'attuale momento di incertezza per ciò che riguarda restrizioni e regolamenti in rapida evoluzione, gli ospiti preferiscono essere a diretto contatto con i loro hotel.

Si può osservare inoltre, dal 2017 al 2020, la perdita di un totale di 10 punti percentuale della quota di mercato in Europa e nella regione Asia-Pacifico delle OTA. È stato rimarcato il fatto che le strette analogie fra Europa e regione Asia-Pacifico indicano che tali trend non sono limitati agli hotel europei o a un piccolo segmento, ma indicano, invece, trend di distribuzione alberghiera a livello globale.

Per di più, si evince che a causa della pandemia i tassi di cancellazione nel 2020 sono cresciuti in media di 10 punti rispetto al 2019. In aggiunta, le entrate dirette dei siti web restano il canale con il tasso di cancellazione più basso.

La distribuzione delle entrate del sito web diretto in Europa risulta essere uniforme tra le differenti categorie di hotel, ma nonostante questo i segmenti high-end (segmento medio alto) e lusso mostrano una quota leggermente superiore (21% per i quattro stelle e 24% per i cinque stelle) rispetto agli hotel di fascia media e bassa (19% per i 3 stelle e 15% per i 2 stelle).

Un altro dato significativo è quello che emerge da SiteMinder, la piattaforma per l'acquisizione di ospiti del settore alberghiero, che ha svelato la classifica dei canali di prenotazione con i maggiori ricavi nel 2020 in Italia e in altre destinazioni turistiche note⁹.

distribuzione alberghiera nell'area EMEA e APAC dal 2017 al 2020"

⁹ SiteMinder (2020), SiteMinder svela i canali di distribuzione alberghiera più redditizi del 2019: spiccano le prenotazioni dirette e si riconfermano i pilastri del settore.

Rispetto alle analisi effettuate negli anni precedenti, quella condotta nel 2020 tiene conto dell'emergenza sanitaria che ha influenzato tutto l'anno e si basa sulle prenotazioni alberghiere dei clienti globali di SiteMinder.

La classifica annuale ha preso in considerazione 20 fra le destinazioni più visitate al mondo ed è stata redatta tenendo conto la pandemia. Infatti, il mese di aprile è stato preso in considerazione come mese di ripartenza delle prenotazioni.

La classifica ha evidenziato un'importante crescita delle prenotazioni dirette degli hotel. La posizione del canale relativo alle prenotazioni dirette tramite i siti degli hotel è aumentata di un terzo per le mete prese in considerazione, tra cui l'Italia, in cui questo canale si è classificato al secondo posto nell'arco temporale che va da aprile a dicembre 2020.

5. Il panorama digital e social italiano

Lo stato dell'arte del social media marketing è caratterizzato da un impiego sempre maggiore dei social media, utilizzati sia dagli utenti finali, i consumatori, sia dalle aziende, tramite figure professionali dedicate. Secondo una ricerca dal social network professionale LinkedIn (Jobs on the Rise 2021 Italia), che offre un'analisi sui ruoli professionali e i percorsi lavorativi con una maggiore crescita in Italia nel 2021, tra il mese di aprile e quello di ottobre del 2020, quella degli esperti di digital marketing risulta essere una delle principali categorie lavorative che sta spingendo il mercato lavorativo italiano.

Secondo l'indagine Global Digital 2020¹⁰, condotta da We Are Social e Hootsuite, il numero di persone connesse a internet risulta essere pari a 49,48 milioni, con una penetrazione dell'82%.

Cresce anche il numero di persone che sfruttano i social media: si registra un aumento del +6,4% rispetto al mese di gennaio dell'anno precedente, per un totale di 35 milioni di utenti.

Il successo crescente delle piattaforme social ha fatto sì che anche le aziende iniziassero a considerarle uno strumento valido da integrare all'interno della propria strategia di marketing.

Ad avvalorare la seguente tesi viene in nostro soccorso l'indagine DOXA *"Come le aziende stanno affrontando le nuove sfide digitali del mar-*

¹⁰ We Are Social, Hootsuite (2020), *Digital 2020*.

keting B2B”, presentata in occasione della B2B Marketing Conference “Rethink The Change - Come affrontare le sfide le nuove sfide digitali del marketing B2B” organizzata e promossa da Anes - Associazione Nazionale Editoria di Settore.

L’indagine è stata condotta su un panel di aziende B2B attraverso 300 interviste online, ed è emerso quanto la trasformazione digitale e l’innovazione stiano producendo profondi cambiamenti nell’organizzazione e nel modo di fare business nelle aziende, tendenza confermata dal COVID-19.

L’indagine si articola in quattro sezioni: “Media & Adv Revolution”, “Intelligenza artificiale”, “Lead generation” e “People 4.0”.

In questa sede verranno presi in considerazione esclusivamente i dati funzionali all’obiettivo dell’elaborato.

In merito alla sezione “Media & Adv Revolution”, questa ha reso noto come l’81% delle aziende intervistate abbia investito in campagne pubblicitarie B2B, registrando un aumento del 4,6% rispetto all’anno precedente.

Per quanto riguarda il media mix invece i mezzi e gli strumenti maggiormente utilizzati risultano essere il digital (net 70%) e gli eventi (net 62%).

Il 68% degli intervistati afferma di aver utilizzato un sistema di programmatic advertising e i canali sui quali le aziende hanno prevalentemente investito per campagne pubblicitarie B2B sono Facebook, LinkedIn, Instagram e Youtube.

Un altro trend fondamentale è quello che dimostra un aumento del 4,6% degli investimenti in campagne B2B e in web e social nel 2019 rispetto all’anno precedente.

Per quanto riguarda la sezione inerente all’Intelligenza Artificiale, si riscontra una crescita del numero di aziende che utilizza soluzioni e sistemi basati sull’impiego dell’AI, con investimenti in aumento del 5,2% rispetto all’anno precedente. Nonostante sia un territorio di azione della funzione IT e Sistemi Informativi, il Marketing spesso risulta coinvolto.

In merito al segmento inerente alla Lead Generation, si può osservare la crescita della quota di aziende che dichiara di sviluppare attività di lead generation (+8% rispetto alla precedente edizione dello studio) con un approccio sempre più sistematico.

Al sito web si associano spesso i canali social (soprattutto LinkedIn e Facebook) per mezzo dell’utilizzo di un insieme di diversi contenuti e materiali finalizzati a stimolare le call to action.

Le attese sono focalizzate principalmente sulla creazione di opportunità commerciali, ma lateralmente anche per aumentare la brand equity.

6. La definizione della strategia

Alla luce dei dati raccolti e coerentemente con la natura dell'azienda, che cerca di mantenere un tone of voice amichevole e vicino al proprio pubblico, è emersa la necessità di sfruttare le potenzialità del contesto digitale attraverso la definizione un piano strategico.

La principale criticità di BeSafe Rate risiede nel fatto che non è conosciuta sul territorio nazionale e partendo da questa problematica sono stati delineati gli obiettivi strategici per l'area marketing:

- aumentare la visibilità e incrementare la notorietà di marca (brand awareness);
- coinvolgere i consumatori e renderli parte integrante della strategia sui social media (brand engagement);
- migliorare il tasso di fidelizzazione del cliente (brand loyalty);
- incrementare il tasso di fiducia e di reputazione online (brand reputation);
- rendere il brand un punto di riferimento non solo per i clienti business del servizio, ma per tutti gli operatori del mondo del turismo.

Dal vertice è emersa la necessità di aumentare la presenza del brand online, sia sui canali social sia attraverso la strutturazione di un blog.

6.1. Benchmark competitor

È stata poi effettuata un'analisi sul comportamento dei competitor indiretti precedentemente menzionati all'interno delle piattaforme social da loro presidiate.

L'analisi sul comportamento dei competitor indiretti sui social network è risultata più complessa del previsto. Ciò è dipeso da diverse motivazioni.

In primo luogo, i competitor indiretti individuati offrono una soluzione differente rispetto al nostro servizio.

Inoltre, le aziende concorrenti vendono servizi non solo dedicati al mercato B2B, ma anche al B2C, che risulta essere il principale destinatario delle loro comunicazioni sulle piattaforme social.

Alla luce di queste considerazioni la decisione è stata quella di valutare il messaggio veicolato e la strategia da loro scelta per sviluppare una relazione con i propri follower.

Da una prima analisi numerica è stato osservato come Europ Assistance sia l'azienda concorrente con il maggior seguito sul social network Facebook, sul quale supera 190.000 mi piace e persone che seguono la pagina. I restanti competitor si attestano su cifre inferiori, ma pur sempre considerevoli.

Tab. 1. Benchmark competitor

Competitor	Facebook	
	Mi piace	Follower
Europ Assistance	194151	194737
Allianz Italia	14541	15093
Ergo	38601	38412

Fonte: adattamento da BeSafe Rate

In merito invece all'analisi qualitativa, è stata effettuata esclusivamente una rilevazione sulla pagina di Europ Assistance, in quanto Allianz ha condiviso un totale di 4 post a partire da dicembre 2020, mentre Ergo non pubblica contenuti dal 2019.

Relativamente al primo competitor nominato, la sua presenza sulla piattaforma Facebook risulta essere costate, in quanto la media di condivisioni corrisponde ad una al dì. Fra i contenuti pubblicati, sono presenti post di real time marketing per ricorrenze, come per la giornata internazionale del risparmio energetico, o facendo riferimento a notizie di attualità, ad esempio i DPCM, e post sui loro servizi assicurativi. Inoltre, la piattaforma viene utilizzata come canale di amplificazione per gli articoli che vengono pubblicati sul loro blog.

La visual identity risulta essere chiara e coerente, tutti i contenuti condivisi infatti contengono un rimando ai colori aziendali o contengono il logo del brand.

Ciò che l'azienda cerca di trasmettere agli utenti è la garanzia di essere con loro e assisterli in caso di qualsiasi difficoltà.

Le interazioni ai post però risultano essere estremamente basse (solitamente meno di 10 per post), soprattutto in relazione alla follower base.

6.2. Brand Positioning

L'analisi del brand positioning di BeSafe Rate è stata necessaria per inquadrare la situazione aziendale e comprendere a pieno cosa comunicare sulle piattaforme social.

In primo luogo, è stato tenuto conto della mission, ovvero “garantiamo in modo sicuro e vincente il senso del viaggio” e i valori su cui si basa l’azienda: affidabilità, unicità, passione e fiducia.

Infine, è stata presa in considerazione anche la unique selling proposition, ovvero essere un servizio che mira a garantire agli albergatori i propri incassi, creato da chi conosce e vive il mondo dell’hospitality e le sue dinamiche.

Successivamente, è stata effettuata un’analisi SWOT relativa al piano dell’offerta, funzionale allo sviluppo di una strategia coerente e adeguata alle capacità del brand.

Come è possibile osservare in figura, l’analisi ha fatto emergere una maggiore presenza di punti di forza rispetto che di debolezza. Fra i più meritevoli di nota risultano il fatto di essere un’azienda costituita da esperti nel settore del turismo e dell’ospitalità, la possibilità di tutti gli esercizi ricettivi alberghieri ed extralberghieri di affiliarsi al servizio e la predisposizione di un worldwire agreement¹¹ per esportare il servizio in Europa.

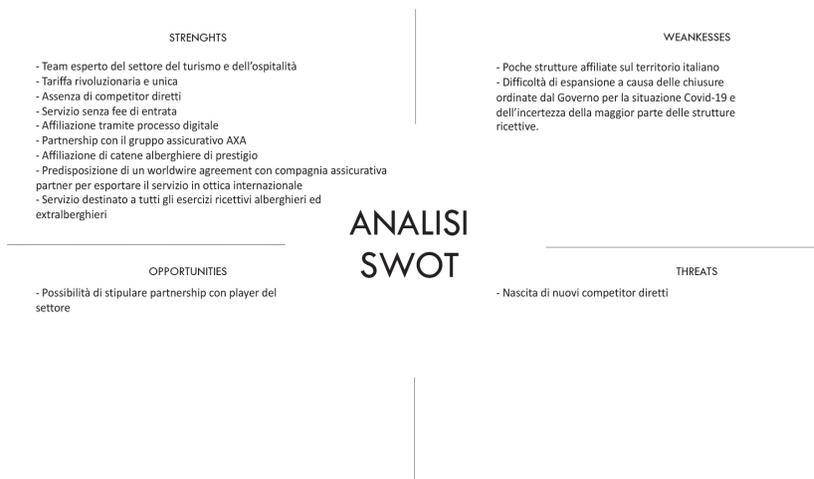


Fig. 3. Analisi SWOT
Fonte: adattamento da BeSafe Rate

6.3. Social touch point audit

La seconda fase ha previsto una verifica dello stato dell’arte della presenza dell’azienda sui social media e in che modo.

¹¹ Accordo fra BeSafe Rate e compagnie assicurative europee diverse dal partner AXA che prevede un’espansione del servizio al di fuori dei confini nazionali, nel rispetto delle normative assicurative vigenti nei paesi europei di destinazione del servizio.

È stata condotta un'analisi quantitativa e qualitativa dei canali su cui BeSafe è presente, ovvero Facebook, LinkedIn, Instagram e Youtube.

È stato rilevato il numero di follower o di iscritti su tali canali, che al mese di settembre 2020 corrispondevano a:

- 725 followers per Facebook,
- 382 followers per Instagram,
- 358 followers per LinkedIn,
- 21 iscritti su Youtube.

Dopo aver effettuato un'analisi numerica, il passo seguente è stato quello di analizzare i contenuti già presenti all'interno dei diversi canali presidiati.

Attraverso l'analisi qualitativa è stata effettuata un'indagine sulla tipologia di contenuti organici e la valutazione della strategia aziendale, delle best practices e del messaggio che i contenuti lasciano percepire.

L'analisi condotta ha evidenziato un utilizzo sporadico delle piattaforme social, attraverso la pubblicazione di pochi contenuti, non coerenti fra loro e senza una strategia alle spalle.

Fra i punti di attenzione rilevati, quelli che abbiamo ritenuto fossero da considerare primari in ottica di una strategia sono stati:

- il basso livello di interazione con gli utenti;
- la mancanza di storytelling;
- la poca presenza di post di instant marketing.

6.4. Strategia

Il punto di partenza per la strutturazione di una strategia social coerente sulle diverse piattaforme è stata un'analisi aziendale profonda ed accurata. Sono stati presi in considerazione i vantaggi del servizio e i clienti.

Per la definizione del concept, la radice dell'idea di comunicazione da veicolare, fondamentale è stata l'individuazione della unique selling proposition del servizio.

La caratteristica vera e differenziante di BeSafe Rate risiede nel fatto che sia un servizio che mira a garantire agli albergatori i propri incassi, creato da chi conosce e vive il mondo dell'hospitality e le sue dinamiche.

Sulla base di questa peculiarità è stata effettuata un'analisi per estrapolare degli insight, verità condivisibili e rilevanti per le persone.

Il primo insight ricavato evidenzia come, soprattutto in momenti di incertezza, le persone scelgono ciò che può offrire garanzie. Ciò è dimostrato anche dal fatto che, con l'avvento della pandemia, il numero delle nuove affiliazioni al servizio è cresciuto in modo molto rapido.

Successivamente, è stato necessario indagare le motivazioni profonde che possono portare un consumatore a scegliere il servizio offerto dall'azienda e ad integrarlo al gestionale della propria struttura ricettiva, anziché a quello di uno dei competitor citati in precedenza.

A partire da questa necessità è emerso quindi un secondo insight, secondo il quale le persone tendono ad aprirsi e fidarsi maggiormente di chi condivide i loro stessi problemi, in quanto si sentono maggiormente comprese. Le compagnie assicurative, infatti, sebbene offrano dei servizi dedicati al mondo del travel, non sono a conoscenza delle dinamiche del settore di riferimento, pertanto non soddisfano pienamente le necessità dei clienti.

Dunque, riallacciandoci all'elemento aziendale differenziante, è stata posta l'attenzione sul valore aggiunto che l'implementazione di BeSafe Rate può offrire ai propri affiliati.

Come già affermato, la unique selling proposition di BeSafe Rate, il suo punto di forza maggiore, risiede nel fatto che sia un servizio creato da un albergatore per albergatori. Pertanto, il principale valore aggiunto per i clienti consiste nella certezza di scegliere un servizio offerto da un'azienda in grado di conoscere e anticipare i bisogni e le preoccupazioni della categoria.

L'appartenenza di chi fornisce il servizio e del suo target alla medesima categoria è la motivazione che determina una volontà di impostare una comunicazione amichevole, che ponga l'azienda allo stesso piano rispetto agli acquirenti del servizio.

BeSafe Rate mira prevalentemente alla soddisfazione dei propri clienti, ai quali offre soluzioni sempre nuove e funzionali alle necessità dei proprietari o decision maker di strutture ricettive. Proprio per questa ragione, l'azienda offre ai propri affiliati benefit aggiuntivi come consulenze gratuite e digital kit da utilizzare per la promozione del servizio ai propri ospiti.

La centralità che la soddisfazione del cliente ricopre e, in generale, l'importanza rivestita dalle persone, è ciò che induce l'azienda a voler instaurare una relazione fra le parti.

Proprio per questo l'obiettivo consiste nel veicolare contenuti di varia tipologia e relativa a differenti aree tematiche riguardanti il mondo del travel che possano informare e dare un valore aggiunto a tutti coloro facenti parte della famiglia BeSafe Rate.

Alla luce della raccolta effettuata è stato estrapolato il concept, ovvero: *scegli chi sa di cosa hai bisogno e te lo garantisce.*

Il concept non riguarda specifiche caratteristiche del servizio, ma si riferisce ai bisogni e alle necessità delle persone. Per questa motivazione il concept è facilmente applicabile a diversi contenuti da poter veicolare.

6.5. Obiettivi e KPI

L'azienda, come già accennato, è una realtà molto giovane, e pertanto poco nota.

Tuttavia, nonostante la recente costituzione, la rapidità di sviluppo e la possibilità di un'imminente internazionalizzazione del servizio sono stati i fattori determinanti che hanno condotto alla decisione di sviluppare una strategia social e digital, focalizzata nella parte alta del funnel, relativa all'awareness, per aumentare la notorietà di marca e sostenere i valori aziendali.

Simultaneamente, parte della strategia si focalizza sulla parte centrale del funnel, riguardante l'engagement, per incrementare il coinvolgimento dei consumatori e offrire contenuti e strumenti di valore.

Parallelamente alla definizione degli obiettivi strategici, altrettanto fondamentale è stato determinare in che modo raggiungerli.

In riferimento al primo dei due obiettivi menzionati, il suo conseguimento dipende dalla presentazione del brand, delle sue potenzialità e dei vantaggi derivanti dall'affiliazione al servizio.

Per quanto concerne il secondo obiettivo invece, sarà concretizzato attraverso il coinvolgimento degli utenti durante eventi in diretta, veicolando contenuti che possano far leva sugli interessi del target e essendo menzionati dai clienti già presenti nel portafoglio aziendale.

Una volta definiti gli obiettivi, l'inevitabile passo successivo è stato quello di attribuire ad ognuno di essi gli indicatori di performance (KPI).

Per misurare l'awareness è stato ritenuto necessario misurare la copertura, e dunque reach ed impressions, mentre gli indicatori considerati fondamentali per monitorare l'engagement sono stati reactions, like, commenti e condivisioni dei contenuti.

6.6. Target e personas

Sulla base dei dati raccolti e per mezzo delle informazioni in nostro possesso, è stato tracciato il profilo qualitativo della domanda, per mezzo della definizione di buyer personas.

I dati in possesso dell'azienda sono stati raccolti grazie alle informazioni fornite dal reparto sales, la divisione più a stretto contatto con leads e clienti, e dalla targettizzazione del pubblico effettuata per raggiungere utenti su Facebook attraverso campagne sponsorizzate.

Dall'unione delle informazioni menzionate è stato possibile distinguere due profili specifici, che si distinguono fra loro prevalentemente per il bisogno ricercato. Questi due profili rappresentano le due tipologie principali dell'azienda.

Le buyer personas sono state definite in termini sociodemografici, ma soprattutto psicoattitudinali, con un focus inerente ai loro bisogni, alle necessità e alle barriere di acquisto.

La creazione di questi profili inoltre è stata funzionale non solo allo sviluppo della strategia, ma anche all'ideazione dei contenuti da divulgare.

6.6.1. Decision maker di strutture alberghiere di medio alto-livello

Il primo profilo si riferisce a direttori o decision maker di esercizi alberghieri di medio lusso.

La tipologia di esercizio preso in considerazione è composta da diversi reparti, ognuno dei quali dotato di un know how relativo ad una specifica mansione. La presenza di un maggior numero di dipendenti determina anche la presenza di diversi decision maker che prendono assieme decisioni di acquisto. Alla luce di questa informazione, pertanto l'approccio commerciale dovrà essere tutt'altro che aggressivo, per poter dare loro il tempo di confrontarsi.

Ciò di cui questo profilo ha bisogno non è solo di incentivare gli ospiti a effettuare la scelta di un prepagamento, ma soprattutto di favorire la reputazione aziendale comunicando ai propri ospiti la disponibilità di servizi gratuiti per mostrare loro di essere forniti di soluzioni innovative per rispondere alle loro esigenze.

I principali criteri decisionali sono economici. Questa tipologia di struttura infatti è solita trattare maggiormente e più a lungo in fase di

selezione di un prodotto o servizio, sfruttando leve come la propria notorietà per raggiungere l'accordo per loro più vantaggioso.

Un altro criterio fondamentale alla base delle loro scelte è la presenza nel bene o servizio acquistato di automazioni. Gli esercizi più strutturati infatti hanno bisogno sistemi di automazione di un grado superiore rispetto ad altre tipologie di strutture.

Infine, un ultimo parametro necessario risulta essere la presenza di un customer care dedicato, che non solo deve rispondere prontamente alle esigenze, ma deve superare le aspettative.

Risulta dunque evidente che fra i limiti e le barriere all'acquisto compare la presenza di automazioni in modo solo parziale o la totale assenza di esse, e uno sbilanciamento orientato al costo rispetto al valore nel caso in cui non riconoscessero i vantaggi in risposta ai loro problemi specifici.

Il processo di acquisto, pertanto, risulta essere più lungo e le loro aspettative prevedono un approccio commerciale professionale, seppur amichevole, in grado di comunicare il valore aggiunto dietro al mero servizio.

6.6.2. Proprietari di piccoli esercizi ricettivi

Per quanto riguarda il secondo profilo delineato, questo fa riferimento ai proprietari di esercizi piccoli e meno strutturati, dotati di un personale limitato con competenze trasversali e in cui ogni membro del team spesso si vede obbligato a svolgere più mansioni.

Ciò di cui questo profilo necessita maggiormente è l'aumento del cashflow e della ricezione di prenotazioni, ancor meglio se dirette.

Inoltre, a causa di una generale difficoltà nello sviluppare delle corrette strategie di vendita, ha bisogno di persone che orientino le loro decisioni in ambito sales.

Infine, necessitano di servizi accattivanti da inserire all'interno del proprio sito web, che spesso è poco performante in termini di ottimizzazione per i motori di ricerca.

Anche in questo caso quello economico è uno dei principali criteri decisionali, ma non il solo. Seppure cerchino di ottenere un servizio al costo più competitivo possibile, risultano essere maggiormente predisposti ad accettare una commissione, soprattutto se paragonata con le cifre elevate proposte dalle OTA.

Inoltre, la qualità percepita risulta essere un fondamentale aspetto su cui si basano le loro decisioni di acquisto; per questo motivo il ser-

vizio risulterà essere più convincente se arricchito con benefici aggiuntivi come consulenze gratuite o digital kit.

Un ultimo criterio decisionale di grande peso risulta essere la possibilità di delegare la gestione, burocratica e non, dei propri clienti: ciò dipende dal fatto che, come già anticipato, essendo dotati di uno staff composto da un numero limitato di persone già oberate di lavoro, la possibilità di non sovraccaricare i dipendenti risulta essere vantaggiosa e funzionale al conseguimento di processi più efficienti ed efficaci.

In questo caso il limite più grande che rischia di ostacolare l'acquisto consiste nel timore di collocare un servizio esterno all'interno del proprio sito web, che risulta essere una presenza invadente che tenta di aumentare la propria notorietà su spazi altrui.

Il percorso di acquisto risulta essere più breve rispetto al primo profilo delineato, soprattutto grazie alla capacità del reparto sales di far leva sui punti di debolezza del cliente da poter migliorare grazie alla sua affiliazione al servizio. Seppur di durata minore però, a volte l'inesperienza di questa tipologia di acquirenti e la poca conoscenza dei processi automatizzati rischia di tramutarsi in un ostacolo che può rallentare l'intero processo.

6.7. Where: i social network e il blog

La selezione dei canali su cui veicolare i messaggi è dipesa da un insieme di fattori.

In primo luogo, è emersa la necessità di comprendere quali fossero le piattaforme social maggiormente utilizzate in Italia. A tale scopo sono stati presi in considerazione i dati contenuti nell'indagine annuale "Digital 2020" condotta da We Are Social e Hootsuite a gennaio 2020.

Il report analizza lo scenario social e digital, con dati e trend a supporto per comprendere internet, piattaforme social, mobile ed e-commerce.

Fra i dati relativi alle piattaforme social, fondamentale è stata la sezione inerente alle piattaforme preferite dagli italiani, che registra la percentuale di fruitori di internet di età compresa tra i 16 e i 64 anni che hanno utilizzato le piattaforme nel mese precedente all'indagine.

La piattaforma più utilizzata è Youtube, seguita dall'insieme di app di proprietà di Facebook (in ordine WhatsApp, Facebook, Instagram e Messenger).

Secondariamente, un altro fattore fondamentale nella scelta delle piattaforme da presidiare è stato quello di prendere in considerazione

su quali di queste il brand fosse già presente. Ciò è dipeso dalla volontà di mantenere una continuità con l'attività portata avanti fino a quel momento, sia per non perdere la propria follower base, seppur esigua, sia per portare avanti dei contenuti già presenti sulle piattaforme.

Alla luce di queste considerazioni, la scelta è ricaduta su Facebook, scelto anche in quanto al secondo posto fra i website maggiormente visitati, con un traffico mensile pari a 524.700.000, ed essendo il social media con l'audience maggiore, ovvero di 29 milioni, al terzo posto fra le piattaforme social più utilizzate, con una percentuale di utilizzatori pari all'80%. La seconda piattaforma selezionata è stata LinkedIn, impiegata prevalentemente nello sviluppo di contatti professionali e quindi più adatta al mercato Business to Business. Pertanto, la decisione è stata quella di tenere momentaneamente da parte Instagram e Youtube, le restanti due piattaforme su cui l'azienda era inizialmente presente. La scelta è dipesa dalla volontà di presidiare meno piattaforme, ma in modo più attento, piuttosto che essere su molte ma in modo approssimativo.

Infine, un ultimo fattore che ha orientato la scelta sulle piattaforme da presidiare è stato comprendere su quali piattaforme fossero attivi i potenziali clienti in target.

Sulla base delle personas definite in precedenza, secondo le quali l'età dei segmenti in target oscilla tra i 35 e i 50 anni circa, prendendo in considerazione l'infografica "Social Media By Generation" a cura di GlobalWebIndex, che riporta dati sull'uso dei social media e social network suddivisi per "generazioni" (Generation X, Millennial, Generation Z e Baby Boomer), è emerso che proprio Facebook è utilizzata dal 77% di utenti appartenenti alla fascia di età interessata.

Oltre alla presenza dell'azienda sulle piattaforme social, è emersa la necessità di sviluppare un blog aziendale. Anche in questo caso il miglioramento e lo sviluppo del blog sono funzionali all'incremento della notorietà del brand attraverso una costante condivisione di nuovi contenuti e riorganizzazione di quelli già presenti. Da un punto di vista puramente tecnico, è stato preso in considerazione il forte impatto derivante dall'ottimizzazione dei contenuti, nuovi e già presenti, in chiave SEO, per migliorare il posizionamento del blog, e conseguentemente del sito web, in quanto parte di esso, sui motori di ricerca. Contemporaneamente, per soddisfare la volontà aziendale di essere vista dal pubblico non solo come provider di servizi, ma soprattutto come punto di riferimento del settore di appartenenza, è stata ritenuta fun-

zionale al raggiungimento di questo scopo la condivisione di contenuti informativi e di interesse su argomenti del settore.

Per migliorare il posizionamento del sito aziendale e scalare le SERP sono state intraprese diverse attività.

In primo luogo, è stata condotta una ricerca e un'analisi delle parole chiave, in cui sono stati presi in considerazione tre parametri:

- volumi di ricerca: il numero di volte in cui ogni mese una parola chiave viene utilizzata per una ricerca;
- rilevanza: indipendente dai volumi di ricerca, consiste nell'importanza di una data parola chiave per il sito da ottimizzare;
- concorrenza: il grado di concorrenza delle parole chiave selezionate.

Come prima azione è stato sottoposto a 52 soggetti, fra cui ai dipendenti dell'azienda, un questionario contenente due sole domande, finalizzate a comprendere quali fossero i termini utilizzati dagli utenti sul motore di ricerca, in merito alla prima domanda in relazione al bisogno che il servizio cerca di soddisfare, relativamente alla seconda domanda invece, rispetto al brand.

Dopo aver analizzato le risposte, è stata effettuata una ricerca per individuare quali fossero più ricorrenti.

La ricerca ha fatto emergere tre principali keyword, ovvero:

- incasso anticipato;
- incasso sicuro;
- prenotazioni prepagate.

A queste sono seguite alcune keyword secondarie, fra cui:

- cancellazione tariffa prepagata;
- rimborso tariffa prepagata;
- disintermediazione;
- pre-autorizzazioni;
- incassi garantiti hotel.

Le parole chiave identificate, a coda lunga, permettono di rispondere in modo più puntuale alla domanda informativa degli utenti; ciò potenzialmente può portare ad un maggior numero di conversioni.

I volumi di ricerca mensile delle keyword risultano essere però molto bassi, ma sebbene possa sembrare un dato negativo, da un altro punto di vista ciò denota una bassa competitività su questi determinati termini, fattore che può risultare un vantaggio per la strategia.

Per l'identificazione dei competitor per le parole di ricerca, queste sono state utilizzate per comprendere quali pagine comparissero nelle

prime posizioni fra i risultati organici della SERP se utilizzate per effettuare ricerche sul web,

I competitor individuati sono stati scelti, oltre per l'utilizzo di medesime parole chiave, sulla base di differenti fattori, tra cui:

- il posizionamento dell'area editoriale del sito;
- un'elevata autorevolezza delle pagine web.

In seguito, è stato considerato fondamentale, non solo in chiave SEO, ma anche per migliorare l'esperienza degli utenti, progettare la struttura del sito web, modificandone l'architettura.

Per fare ciò sono state identificate le pagine che ricevono il maggior numero di link interni e sono state posizionate ai livelli più alti dell'albero di navigazione le pagine più rilevanti, per fornire loro maggiori collegamenti interni. Sono state inoltre create nuove aree del sito non previste originariamente, all'interno delle quali pubblicare contenuti pilastro dove racchiudere le parole chiave più rilevanti su cui puntare per aumentare il ranking.

Parallelamente, è stata effettuata un'ottimizzazione SEO on-page, affinché le pagine web potessero essere considerate rilevanti per determinate parole di ricerca.

È stata posta particolare attenzione a elementi quali il tag title, la meta description (la porzione di testo che viene visualizzata in SERP), gli header (i paragrafi) e le immagini da incorporare.

Queste azioni all'interno del sito sono state integrate con l'ottimizzazione SEO off-site, per mezzo dell'utilizzo di backlink. Ciò è stato possibile grazie alle partnership con gestionali e enti, che hanno favorito la pubblicazione di nostri contenuti all'interno dei loro siti, linkando pagine del nostro sito web. Inoltre, sempre con il medesimo scopo, sono state create delle landing page da fornire agli affiliati, da inserire all'interno del sito della propria struttura, contenenti un link anch'esso di rimando al sito aziendale.

In aggiunta, è doveroso menzionare un ultimo canale scelto per rinforzare la strategia: l'e-mail, attraverso l'invio di newsletter, per veicolare messaggi orientati a target specifici.

L'invio di newsletter è stato preventivato per determinati momenti dell'anno, come festività, ricorrenze e promozioni.

Oltretutto, attraverso questo strumento, verranno comunicate agli affiliati tutte le novità dell'azienda e del servizio, come la modifica del fascicolo assicurativo o eventuali integrazioni con nuovi software gestionali.

I destinatari di queste comunicazioni, seppur in modo differente, sono i lead, sia cold che hot, e gli affiliati.

La strategia inoltre prevede un treno di dodici newsletter, da inviare in maniera automatizzata a tutti i lead che hanno effettuato un primo contatto con BeSafe Rate, ma senza aver ancora siglato il contratto di affiliazione. Le dodici newsletter alterneranno contenuti di tipo emozionale e informativo, conterranno storytelling aziendale, case studies e testimonianze.

Tutte le newsletter avranno come obiettivo la conversione, pertanto al termine di ogni e-mail sarà presente un bottone contenente una call to action che indirizzerà il lettore ad una landing page di affiliazione.

L'oggetto delle e-mail rivestirà un ruolo di fondamentale importanza, in quanto determinerà il valore del tasso di apertura, uno dei parametri da monitorare per determinare il loro esito, assieme al click through rate (CTR).

6.8. Tipologia di contenuti e obiettivi

Successivamente è stata effettuata la scelta, sulla base degli obiettivi precedentemente definiti, delle categorie di contenuti e l'allocazione di queste sui diversi canali, ponendo l'attenzione sui KPI dei contenuti.

Le tipologie prese in considerazione sono state post legati allo storytelling, sotto forma di pillole video, post e gif di real time marketing e mini-guide.

Per dare una coerenza strategica alla pubblicazione di contenuti, la nostra scelta è ricaduta sulla creazione di diverse rubriche.

La prima rubrica, chiamata "Affiliati", nel formato di foto o gif contenenti le immagini delle strutture ricettive affiliate, è finalizzata all'incremento dell'awareness e ha un duplice scopo: dare visibilità ai partner e attirare potenziali nuovi clienti mostrando il gran numero di clienti attuali.

La seconda rubrica, denominata "The Room", si articola in due differenti tipologie di contenuti, i quali sono complementari fra loro.

The Room consiste in un appuntamento settimanale in live, della durata di circa un'ora, a cui partecipano personalità note legate al mondo dell'hospitality.

L'obiettivo di questa rubrica è quello di aumentare l'engagement, poiché nel corso della diretta gli spettatori collegati possono interagire per mezzo di commenti o reazioni.

Oltre all'evento la rubrica prevede un numero che oscilla fra i due e i tre contenuti settimanali, nel formato di post contenenti un'immagine, che hanno lo scopo di fornire al proprio pubblico in anticipo le informazioni inerenti all'ospite e alla tematica che verrà discussa durante la puntata successiva. L'evento viene mandato in onda attraverso Streamyard, una piattaforma per la gestione professionale delle dirette, esclusivamente su Facebook, mentre i post sono pubblicati sia su Facebook che su LinkedIn.

La terza rubrica predisposta, denominata "Pillole di Revenue" riguarda dei contenuti, pubblicati in formato foto o gif, integrati da copy, che forniscono agli utenti suggerimenti sulle best practice e sugli accorgimenti da adottare per aumentare i ricavi della propria struttura ricettiva. Lo scopo della rubrica è quello di aumentare l'engagement, fornendo contenuti inerenti agli interessi del target. Anche in questo caso il contenuto viene pubblicato su entrambe le piattaforme social scelte, Facebook e LinkedIn.

La rubrica "Integrazioni", veicolata su Facebook e LinkedIn, è costituita da contenuti, in formato foto, che segnalano le integrazioni che l'azienda avvia con partner tecnologici del settore, con lo scopo di incrementare l'awareness del brand.

Mettere in evidenza la collaborazione fra l'azienda e realtà note del settore, infatti, può incrementare la rilevanza del marchio agli occhi di potenziali futuri clienti.

La rubrica "Hot Topic", che viene inclusa nella programmazione solo in modo sporadico, prevede la pubblicazione di post di real time marketing in occasione di feste e ricorrenze con l'obiettivo di incrementare l'engagement.

Infine, le piattaforme social selezionate vengono utilizzate come canale per pubblicizzare promozioni stagionali, attraverso la pubblicazione di post contenenti landing page, per contattare la struttura, dotate di un codice UTM all'interno dell'indirizzo URL, per misurare il traffico e monitorare le campagne.

Oltre alle rubriche presentate, i social media selezionati fungono da canali di amplificazione per gli articoli pubblicati sul blog aziendale, attraverso la pubblicazione del link verso il blog post, con lo scopo di aumentare il traffico verso il sito web. Inoltre, occasionalmente, verranno condivisi tramite post i link agli articoli che parlano dell'azienda e del servizio, con il fine di incrementare l'autorevolezza del brand.

6.9. Timing e frequenza

Per quanto concerne il timing e la frequenza di pubblicazione, per determinare i giorni e gli orari più vantaggiosi sono stati sfruttati gli insight del social media Facebook per comprendere quali fossero i giorni e gli orari più performanti in termini di engagement.

In seguito, è stato determinato a quale giorno, o giorni, in base alle necessità, destinare le rubriche create.

Dopo diverse prove, è stato deciso di articolare il calendario come in tabella 2.

Tab. 2. Calendario editoriale settimanale

Giorno della settimana	Rubrica
Lunedì	Pillole di Revenue
	The Room (repost)
Martedì	Post articolo blog
Mercoledì	The Room
Giovedì	Post articolo blog
Venerdì	Affiliati
	Pillole di Revenue
Sabato	-
Domenica	-
*Rassegna stampa, Integrazioni e hot topic vengono inseriti in base alle esigenze	

Fonte: adattamento da BeSafe Rate

Il timing di pubblicazione inoltre è stato adeguato ai trend topic del momento, con lo scopo di aumentare l'engagement e la reach organica dei post.

7. Conclusioni

Il crescente utilizzo della tecnologia e la sempre maggiore notorietà dei social media hanno determinato un forte incremento dell'importanza di queste piattaforme non solo per la vita quotidiana degli individui, ma anche per le aziende che mirano a raggiungere i propri obiettivi di business.

Le piattaforme infatti possono supportare le imprese nell'incremento della propria visibilità, nello sviluppo di un rapporto di fiducia con i propri interlocutori e nel prevedere mosse future in chiave strategica.

Sebbene l'utilizzo delle piattaforme social sia tipico delle aziende B2C, che si rivolgono ai consumatori finali, anche le aziende B2B nel tempo hanno iniziato a riconoscere le potenzialità dello strumento.

A tal proposito, l'elaborato è stato redatto con il fine di dimostrare come, in un contesto B2B come quello dell'azienda presa in analisi, l'utilizzo dei social media possa portare considerevoli vantaggi in termini di awareness ed engagement.

È stata analizzata la strategia adottata da BeSafe Rate, che ha scelto di implementare un'attività di pubblicazione organica regolare e frequente all'interno delle piattaforme social volta ad aumentare la notorietà di marca e incrementare il coinvolgimento di potenziali clienti business, obiettivi raggiunti dall'azienda.

La soluzione adottata si è focalizzata prevalentemente sull'utilizzo del content marketing, supportato da attività laterali quali la predisposizione di un blog aziendale, l'ottimizzazione in chiave SEO e l'utilizzo dell'e-mail marketing.

In conclusione, le aziende si stanno lentamente rendendo conto che l'adozione di strumenti digitali è fondamentale per il raggiungimento dei propri obiettivi, tuttavia l'utilizzo professionale del social media marketing si trova ancora in una fase embrionale, in quanto relativamente giovane, pertanto risulta evidente come negli anni a venire questo subirà ulteriori evoluzioni.

Il documento pertanto vuole fornire una fotografia dello stato attuale all'interno del panorama, per mezzo del racconto di una realtà come BeSafe Rate, in grado di intercettare i mutamenti del mercato e di cavalcarne l'onda.

Bibliografia

- Istat, (2020), Capacità degli esercizi ricettivi per tipo di esercizio – com.
- Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M. (2004), Marketing Management, Pearson Italia, Milano, p.374
- Mattiacci A, Pastore A. (2018), Marketing. Il management orientato al mercato, Hoepli, Milano, pp. 137-141
- Pastore A., Vernuccio M., (2008) Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management, pp. 16, 19, 23

Sitografia

<https://besaferate.com/>

D-Edge (2020), "L'aumento delle prenotazioni dirette rispetto alle OTA. Trend della distribuzione alberghiera nell'area EMEA e APAC dal 2017 al 2020".

GlobalWebIndex (2019), "Social media across generations"

SiteMinder (2020), "SiteMinder svela i canali di distribuzione alberghiera più redditizi del 2019: spiccano le prenotazioni dirette e si riconfermano i pilastri del settore."

We Are Social, Hootsuite (2020), *Digital 2020*.

“Hurry!” e il lancio del prodotto popmove: strategia e piano di comunicazione

di Marcello Vatiere

Premessa

In primo luogo, il presente elaborato ha l'obiettivo di introdurre il settore in cui opera Hurry!, cioè l'automotive, che nel corso degli ultimi anni ha conosciuto una forte trasformazione e uno spostamento dai canali fisici a quelli digitali grazie all'avvento dell'e-commerce. In secondo luogo, si vuole entrare nel dettaglio delle varie attività svolte dall'impresa, focalizzando l'attenzione sul lancio di un nuovo prodotto “popmove”. Il lancio di popmove, difatti, rappresenta un punto cruciale per Hurry! che ha come obiettivo quello di incrementare la propria quota di mercato andando ad avvicinare nuovi consumatori grazie ad un prodotto che risulti più innovativo e che vada incontro ai bisogni degli utenti. Il prodotto analizzato rappresenta un'offerta di noleggio flessibile, non più vincolata alle classiche tempistiche e paletti finanziari che caratterizzano il noleggio a lungo termine e che non sono alla portata di tutti. La scelta di un prodotto avente queste caratteristiche è ovviamente frutto di un'analisi durata più anni, tenendo come punti di riferimento i bisogni del consumatore, l'evoluzione del mercato e le potenzialità degli asset interni.

1. L'e-commerce come punto di partenza per un nuovo business sostenibile

L'e-commerce è uno dei pochi settori che registra una crescita costante anno dopo anno; dalla sua nascita ad oggi, l'evoluzione è stata rapida e, grazie all'avvento delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale, la crescita che si prospetta per il prossimo decennio sarà ancora più importante e significativa.

Per riuscire a sfruttare al meglio questo momento, è indispensabile che le aziende italiane siano in grado di intercettare i trend in atto e far fronte all'evoluzione del mercato. Infatti, per sopravvivere in questo contesto dinamico, caratterizzato da un continuo aggiornamento delle tecnologie, è necessario saper reagire con reattività agli stimoli dell'esterno mettendo il cliente al centro in tutte fasi del processo e promuovendo l'integrazione tra canali online e offline.

Gli individui che effettuano acquisti online sono in continua crescita; secondo gli ultimi dati di Casaleggio Associati, nel 2020, più di 2 miliardi di persone hanno effettuato almeno un acquisto online. I due giganti dello scenario globale dell'e-commerce continuano ad essere Amazon e Alibaba.

La strategia omni-canale e cliente-centrica, insieme all'adozione della tecnologia, sembra essere il segreto per un settore che continua a prosperare.

Gli aspetti normativi continuano a giocare un ruolo determinante nell'evoluzione del mercato europeo dell'e-commerce e in particolar modo nelle vendite internazionali. Dopo la normativa 2015 sull'applicazione dell'Iva del Paese di provenienza per la vendita di prodotti e servizi digitali, è stata di recente introdotta la EU VAT area, al fine di semplificare la gestione e ridurre i costi relativi alla vendita di prodotti cross-border all'interno dell'Unione Europea (Europa.eu). Questa misura modificherebbe l'attuale procedura di registrazione dell'Iva in ogni Paese Europeo a favore di un'unica registrazione e tassa da pagare direttamente all'EU e presuppone un risparmio per le aziende di circa 2,3 miliardi, così come un aumento di introiti per gli stati membri di circa 7 miliardi.

Andando ad analizzare nel dettaglio alcuni dati più focalizzati sul nostro Paese, possiamo affermare che il mercato e-commerce B2C in Italia ha generato un fatturato di 35,1 miliardi di euro (2018) con una crescita che si aggira intorno al 10% annuo. I settori che concorrono maggiormente alla generazione di tale fatturato sono tempo libero e turismo, che detengono circa il 70% della quota totale (Fusarogroup.it, 2019). Proprio da questo dato parte una considerazione più approfondita sul settore automotive. È facile, infatti, fare riferimento agli acquisti online se si pensa a beni associati al tempo libero o al settore del turismo: prenotare un hotel, un volo, acquistare un pacchetto vacanze o un campo di abbigliamento sono ormai attività semplici e immediate per un'elevata porzione della popolazione italiana. Il progresso tecno-

logico, difatti, ha aperto un mondo di possibilità per il consumatore, cambiando il customer journey e rendendolo ancora più facile ed immediato grazie anche ad un sostanziale aumento dei touchpoint (Insidemarketing, 2020). La vera differenza, tuttavia, risiede nell’acquisto dei beni durevoli, come un’automobile. Questi prodotti, infatti, sono sempre stati molto ancorati ad una tradizionale customer experience, basata sulla prova fisica e sulla conclusione del contratto di vendita in presenza. Tuttavia, negli ultimi anni si sta assistendo ad un cambiamento delle classiche modalità; sono sempre più, infatti, i player del settore automotive che consentono di acquistare auto online (secondo diverse modalità), portandole direttamente presso il domicilio del cliente oppure concordando il ritiro presso una concessionaria. Questa evoluzione ha aperto un mercato ricco di possibilità in cui i player che mostrano innovazione e reattività agli stimoli esterni del mercato riescono ad avere successo.

2. Hurry!: panoramica aziendale

Dal 2014 ad oggi, Hurry! si è affermata sul mercato diventando un player chiave per le offerte di mobilità, con uno sviluppo verticale dei volumi transati. Nel triennio 2015/2017, questi ultimi sono passati da 17 a 48 milioni.

Hurry! opera attraverso una piattaforma tecnologica specializzata nella mobilità tramite il sito web the-hurry.com. La sua mission è rivoluzionare il trasporto di persone offrendo soluzioni di utilizzo dei veicoli sempre più semplici, convenienti e sostenibili. L’azienda nasce con l’obiettivo di avvicinare il target consumer a forme di mobilità innovative, fino ad allora riservate ad un target business.

“Il 95% del tempo un’auto è ferma e inutilizzata ma le relative spese corrono sempre”. Per risolvere questo problema, Hurry! propone e rappresenta un cambiamento senza ritorno nel rapporto consumatore/automobile. Le soluzioni offerte sono sempre più convenienti rispetto all’acquisto tradizionale: un veicolo “tutto compreso” a disposizione può costare meno della sola RCA obbligatoria.

Fino ad oggi, Hurry! ha offerto due servizi:

- Noleggio a lungo termine di veicoli nuovi, usati e a km zero. Un servizio orientato per la prima volta al mercato dei privati grazie a offerte scontate sino al 30% rispetto alle tariffe di mercato, soluzioni che rendono il noleggio in tutto e per tutto più conveniente rispetto

all'acquisto, sempre mantenendo la promessa del "tutto compreso - zero pensieri".

- Vendita di auto usate (che tornano dal noleggio a lungo termine) con prezzi inferiori fino al 20% rispetto alle quotazioni di mercato.

Innovazione, capacità di anticipare le tendenze di mercato e servizi fuori dagli schemi: tutto ciò contraddistingue Hurry! sin dalla sua nascita come azienda di mobilità innovativa, capace di cogliere appieno le nuove esigenze degli automobilisti italiani. Hurry! ha puntato sin da subito sul digitale ed è stato il primo portale a pubblicare le offerte di noleggio a lungo termine dedicate specificatamente ai clienti privati che, essendo meno vincolati alle procedure decisionali tipiche delle aziende, apprezzano molto la semplicità del suo processo d'acquisto.

Fedele alla sua natura innovativa, oltre alla vendita di usato e noleggio a lungo termine, Hurry! propone con successo la soluzione "pay per use" di Ricaricar, nella quale l'automobilista paga solo i chilometri che percorre effettivamente. Tutto questo ha permesso ad Hurry! di trasformarsi in pochi anni da start-up a giovane azienda in forte crescita, grazie alla solida partnership instaurata con fornitori affermati nel settore dell'automotive.

Nel corso del 2018, la piattaforma the-hurry.com si è profondamente rinnovata, trasformandosi da semplice vetrina delle offerte a vero e proprio portale della mobilità che, sulla base di un nuovo approccio consulenziale, è in grado di indicare le soluzioni migliori sulla base delle esigenze di mobilità di ogni singolo cliente. In seguito a questo miglioramento, infatti, in una ricerca condotta da Aniasa e Bain&co nello stesso anno, Hurry! si è posizionato al primo posto nel mercato della web mobility in ambito consumer.

Non solo l'offerta di servizi di mobilità a 360 gradi, ora, il portale e-commerce ospita anche un web magazine (la testata registrata Hurry Magazine) che propone notizie e approfondimenti relativi al mondo della mobilità per informare e far riflettere clienti finali e operatori del settore. Il nuovo portale, più intuitivo e user friendly, intercetta ancora una volta le richieste dei consumatori e consente ad Hurry! di rafforzare il suo posizionamento nel mondo automotive. Un passaggio intermedio che prelude al raggiungimento di ulteriori traguardi in linea con il DNA dell'azienda: rivoluzionare la mobilità delle persone, offrendo soluzioni di utilizzo dei veicoli sempre più semplici, convenienti e sostenibili attraverso lo strumento dell'e-commerce.

Tutti queste innovazioni messe in atto da Hurry! le hanno permesso di ricevere il Premio Innovazione SMAU 2017, con il merito di essersi distinta per aver interpretato e ridisegnato il rapporto tra consumatore e auto attraverso l'uso delle moderne tecnologie. Ogni anno, SMAU seleziona oltre 500 casi di successo di realtà che hanno avviato progetti di innovazione in diversi settori, affinché diventino un modello per altre imprese e Pubblica Amministrazione (PA). Di conseguenza, SMAU offre loro visibilità e provvede a metterle in contatto con partner e fornitori in modo che i loro progetti possano continuare a evolversi.

Recentemente Hurry! ha rafforzato ulteriormente la sua presenza sul web, che ora si traduce in una comunicazione integrata online portata avanti attraverso strumenti digitali quali retargeting, programmatic adv, display, direct e-mail marketing, AdWords, portali di annunci e siti di settore, quali Automobile.it e autoscout24. Attualmente è stabilmente posizionato tra i primi posti nei risultati di ricerca di Google, per le principali top keywords legate al mondo delle auto usate e del noleggio. Il successo di questa strategia trova conferma nei numeri che riguardano tanto il portale e-commerce quanto i canali social.

Giusto per citare qualche numero, Hurry! vanta quasi 1 milione di iscritti al portale, 4 milioni di visitatori e 40 milioni visualizzazioni di pagina, mentre gli iscritti a Facebook sono aumentati del 60% (rispetto allo scorso anno) e coloro che ricevono ogni giorno le newsletter hanno registrato un incremento del 30% (rispetto al 2020).

Oggi, attraverso una strategia unificata e sinergica, l'azienda di mobilità è in grado di raggiungere target e utenti diversi utilizzando una molteplicità di canali di comunicazione. Una più consapevole presenza sui canali social ha permesso ad Hurry! di intercettare una crescente porzione di potenziali clienti tra i privati e i liberi professionisti. Due risvolti di un'unica strategia che esige piena conoscenza dello strumento digitale e ha consentito ad Hurry! di consolidare il suo ruolo di player innovativo della mobilità consumer.

Come sappiamo, però, l'innovazione è un aspetto che deve essere considerato di centrale importanza con costanza nel tempo; deve essere radicato nel DNA aziendale per far sì che gli stimoli del mercato siano recepiti in tempo e sfruttati tramite opportune risposte (Christensen et al., 2015). Un mercato profittevole come quello che Hurry ha “creato” non è passato indifferente agli occhi degli altri player, che hanno dato vita ad una concorrenza molto agguerrita soprattutto sul

fronte del noleggio a lungo termine. L'azienda si è trovata dunque davanti a una nuova sfida, la sua vena innovativa l'ha portata alla decisione di studiare un nuovo prodotto che potesse ricreare la situazione di vantaggio assoluto in un mercato in continua evoluzione: arriviamo dunque al lancio del nuovo prodotto "popmove".

3. Il prodotto popmove

Arriviamo a questo punto alla fase cruciale della trattazione, ovvero quella che riguarda il lancio del nuovo prodotto ideato da Hurry!: popmove.

Hurry! ha sempre avuto un approccio innovativo e cliente-centrico alla base di qualsiasi azione intrapresa nel mercato. Anche in questo caso, il lancio del nuovo prodotto nasce dalla necessità di adattarsi ai trend, alle esigenze del consumatore e all'attenta osservazione dei player internazionali. Il mercato, difatti, appare in continuo cambiamento e solo recependo gli stimoli con modalità proattive si può assicurare la sopravvivenza nello stesso.

Ciò che ha fatto Hurry! nel 2014, quando ha iniziato la sua attività, è stato prendere un prodotto fondamentalmente pensato per il mercato B2B e portarlo al pubblico consumer. Ciò, come abbiamo già detto nei paragrafi precedenti, ha determinato un grande successo e ha fatto sì che Hurry! fosse, per un periodo, leader incontrastato del mercato, avendo assunto la posizione di trend setter. Negli ultimi anni però, gli altri player di mercato si sono adeguati e si sono inseriti in questo mercato profittevole, magari con risorse maggiori, così da scavallare Hurry e determinarne una concorrenza molto agguerrita (es. Brumbrum). Questo lancio, dunque, rappresenta una possibilità fondamentale per ricreare la rivoluzione già vissuta in precedenza, andando a creare quella che in letteratura viene chiamata "disruptive innovation" che potrebbe cambiare ancora una volta le gerarchie tra i vari player italiani.

Il prodotto popmove viene concepito come una forma di noleggio flessibile, non più a lungo termine. Questo perché sono emerse non poche criticità legate alla soluzione di noleggio a lungo termine:

- requisiti finanziari molto rigidi per concludere un contratto;
- vincoli temporali definiti;
- tempistiche piuttosto lunghe per la conclusione delle pratiche;
- auto non sempre in pronta consegna.

In particolare, l’aspetto che riguarda il “vincolo” rappresenta uno scoglio non da poco. Se per un’azienda che necessita di una piccola o grande flotta di auto può essere scontato concludere contratti di 36 o 48 mesi, in ottica di un mercato consumer questo può rappresentare una forte barriera.

La notevole instabilità del periodo attuale gioca un ruolo fondamentale, tanto che alcuni commenti che sono stati estrapolati dalle conversazioni tra customer care e cliente sono stati: “se volessi terminare anzitempo il noleggio, ci sarebbero delle penali?”, “posso eventualmente cambiare tipologia di veicolo durante l’abbonamento?”. Queste considerazioni hanno esplicitato quello che secondo Hurry! è l’insight principale per l’utente in questo delicato periodo storico: avere flessibilità, sentirsi libero da qualsiasi vincolo.

Vediamo adesso nel dettaglio tutti gli aspetti che caratterizzano il concept popmove e le strategie alla base del lancio del prodotto.

3.1. Obiettivi

Popmove nasce per ribaltare radicalmente le regole del mercato automotive, per traghettarlo definitivamente all’interno della cultura emergente della mass customization. Popmove lo farà spostando il focus dal prodotto al servizio. L’utente può letteralmente controllare e progettare la propria dimensione di servizio in modo autonomo, facile, flessibile e digitale.

In un futuro in cui i consumatori non saranno in grado di fare previsioni di lungo periodo per un prodotto che invecchia facilmente come l’auto, popmove introduce per la prima volta un business model che supera definitivamente queste barriere rigide e vincolanti non più proponibili su larga scala.

Popmove vuole essere per il mercato dell’auto ciò che è stato Netflix per il mondo dell’entertainment introducendo un nuovo prodotto che si muove prendendo spunto da modelli di business emergenti: subscription e flexi-nolo.

Le 3 caratteristiche distintive rispetto alle offerte attuali di noleggio a lungo termine sono:

- maggiore flessibilità rispetto a un normale contratto di noleggio a lungo termine;
- maggiore convenienza rispetto ad un classico short o mid term;
- maggiore innovazione rispetto a un normale acquisto di un’auto usata.

3.2. Value proposition, valori e posizionamento

La value proposition di popmove è diventare il new normal dell'automotive, rappresentando una vera e propria rivoluzione strutturale nella relazione tra l'automobile e le persone. In particolare, si vuole assistere al passaggio dai vincoli strutturali imposti dall'industria automobilistica alla cultura della mobilità su misura, riconoscendo alle persone la massima libertà di scelta. Un nuovo paradigma da cui non si vorrà più tornare indietro.

I valori che devono guidare tutto l'operato sono quelli di libertà, flessibilità, trasparenza e innovazione all'insegna di un processo che sarà totalmente digitale.

Il posizionamento è quello di un abbonamento universale al mondo dell'auto che trasforma definitivamente l'oggetto auto in un servizio personalizzato, offrendo all'utente la massima libertà di scelta in termini di prodotto e di tempistica. Inoltre, permette di accedere alla convenienza di pagare solo quello che serve per il tempo di cui ha bisogno il cliente. In sintesi, un abbonamento che abbatte i vincoli e le barriere di qualsiasi offerta sul mercato attuale dell'automotive attraverso un'esperienza completamente innovativa e digitale.

3.3. Target

A chi è rivolto popmove? A tutti coloro che hanno bisogno di un veicolo per lavoro o uso personale, per uso continuativo o periodico, come vettura principale o secondaria. Nella pratica, è un servizio rivolto a tutti, omnicomprendivo a 360 gradi e nello specifico risponde alle esigenze di coloro che:

- vogliono comprare un'auto e tenerla per molti anni, ma considerano il leasing un impegno finanziario oneroso;
- vorrebbero fare un contratto di Noleggio a Lungo Termine (NLT), ma lo considerano troppo oneroso, vincolante e antieconomico (zero valore residuo dell'auto);
- hanno già avuto un contratto di NLT, ma lo riconsiderano poco flessibile e troppo vincolante;
- vorrebbero avere un'auto per un tempo limitato, ma un renting a breve o medio termine ha costi elevati;
- ritengono che i cambiamenti tecnologici dell'auto stiano subendo un'accelerazione ed è rischioso impegnarsi in un acquisto di un

- bene che potrebbe diminuire di valore d’uso;
- sono convinti che le tipologie di offerta esistenti delle autovetture siano inconvenienti e troppo rigide;
- sono indecisi sull’auto da acquistare, ma nel frattempo hanno bisogno di un’autovettura per gli spostamenti;
- non interessa comprare un’auto, ma vogliono l’accesso ad un veicolo privato;
- hanno necessità di utilizzare varie tipologie di veicoli in circostanze diverse;
- non sono in grado di fare previsioni a lungo termine;
- non sono più disposti a sostenere ingenti spese per anticipi e maxirate finali;
- non vogliono più rischiare di pagare alte penali per il ‘privilegio’ di un’uscita anticipata;
- vorrebbero riservarsi l’opzione di comprare l’auto in futuro.

Il modello che viene preso come riferimento è quello della subscription economy, ovvero la fruizione di servizi e prodotti attraverso la modalità di abbonamento periodico (come, ad esempio, avviene per le riviste). Un concetto, quello della sottoscrizione, che fa subito pensare a Netflix, Amazon Prime o ai software in cloud, che nel tempo si è rafforzato, abbracciando non solo i tradizionali fruitori del mondo dell’editoria, ma anche un ventaglio sempre più ampio di prodotti di consumo, prodotti finanziari e beni industriali. Queste aziende, che rappresentano l’élite mondiale, hanno dimostrato di ottenere risultati strabilianti, adottando una strategia che abbraccia sempre più aspetti della vita del consumatore attraverso un processo digitalizzato al massimo.

Una ricerca che riguarda nazioni come Francia, Spagna, Germania, Regno Unito e Italia, condotta da Slimpay (fintech francese specializzata nei pagamenti ricorrenti tramite addebito diretto) ha messo in luce un numero importante che riguarda la percentuale di italiani che ha sottoscritto un abbonamento: il 74% degli italiani, infatti, ha attivo almeno un abbonamento, la media è di 2,2 per individuo. La media Europea è ancora più alta, arrivando all’85%.

3.4. L’abbonamento popmove

Per quanto riguarda le proposte di abbonamento, si è scelta la strada di offrire due alternative: abbonamento basic e premium. Questa scelta è stata subordinata alla necessità di incontrare le esigenze di più

tipologie di cliente. Le due proposte, infatti, hanno un costo differente, ma entrambe garantiscono tutti i principali vantaggi dell'abbonamento flessibile popmove:

Abbonamento BASIC

Servizi inclusi:

- Facoltà di concludere un contratto di noleggio avente ad oggetto un veicolo usato di valore non superiore a € 25.000
- 1.000 Km di percorrenza mensile inclusa
- 1 cambio veicolo nel periodo di validità dell'abbonamento
- Assistenza stradale h24 per 365 gg l'anno sul territorio italiano
- Servizio clienti dedicato

Canone annuale € 120 i.i.

Fig. 1. L'abbonamento popmove: versione basic

Fonte: Hurry!

Abbonamento Premium

Servizi inclusi:

- Facoltà di concludere un contratto di noleggio avente ad oggetto un veicolo usato di qualsiasi fascia di prezzo
- 1.350 Km di percorrenza mensile inclusa
- Cambio veicolo illimitato nel periodo di validità dell'abbonamento
- Assistenza stradale h24 per 365 gg l'anno sul territorio italiano
- Una consegna gratuita del veicolo a domicilio
- Eventuale possibilità della seconda guida
- Servizio clienti dedicato

Canone annuale € 400 i.i.

Fig. 2. L'abbonamento popmove: versione premium

Fonte: Hurry!

Come possiamo vedere dalle due infografiche, la differenza di prezzo tra i due abbonamenti è determinata da: il valore dell'autovettura, chilometraggio incluso e servizi aggiuntivi inclusi. In questo modo è possibile rivolgersi a più tipologie di target: da coloro che hanno biso-

gno di una semplice utilitaria per la città a coloro che cercano un SUV di lusso.

Ovviamente entrambe le offerte sono state pensate per consentire al cliente di personalizzare (pagando un extra) il proprio pacchetto in base ad eventuali esigenze non programmate che possono sopraggiungere nel corso del tempo. Questo significa che un cliente che sottoscrive un abbonamento basic potrà, ad esempio, aumentare i km previsti, aggiungere un cambio vettura o eventualmente fare un upgrade all’abbonamento premium per prendere un altro tipo di vettura. Di seguito vengono riportati nel dettaglio tutti i servizi aggiuntivi che il cliente potrà richiedere sia in una prima fase iniziale sia nel corso del proprio abbonamento:

- assicurazione Kasko – limitazione di responsabilità
- assicurazione furto/incendio – limitazione di responsabilità
- assicurazione conducente
- atti vandalici, eventi atmosferici e sociopolitici
- trasporto a domicilio
- km in eccedenza
- seconda guida
- set pneumatici
- catene da neve
- pack KM inclusi 1.000km/mese

3.5. Principi di pricing

Altro aspetto di fondamentale importanza è quello relativo ai principi di pricing che alimentano la strategia popmove. Come accennato precedentemente sappiamo che il nuovo servizio è più economico di uno short term, più economico di un mid term, più attraente di un noleggio a lungo termine classico e più innovativo di un acquisto di auto usate.

La chiarezza e la trasparenza sono due aspetti fondamentali da considerare quando si parla di tematiche di pricing con il consumatore. L’intento, dunque, è quello di dare al cliente la possibilità di interrompere il servizio, cambiare il veicolo, modificare il proprio noleggio senza applicazione di penali, vincoli o costi occulti. Inoltre, il cliente potrà acquistare il veicolo in qualunque momento tramite l’applicazione del servizio rent to buy. In questo caso, la parte del canone relativa alla “quota veicolo” verrà riconosciuta come acconto sulla vettura (vedremo i dettagli nel prosieguo della trattazione).

Altra scelta strategica è quella di inserire una rata mensile del noleggio che sia decrescente: “più la tieni e meno paghi” sarà uno dei concetti su cui insisteranno molto le campagne di comunicazione. Ogni mese, infatti, la rata del noleggio flessibile si abbasserà rendendo il servizio sempre più conveniente e vantaggioso. Questo perché? Perché tutti i veicoli perdono valore nel corso del tempo e quindi anche il prezzo verrà ridimensionato in funzione del passare dei mesi.

Come accennato poco prima, la rata del noleggio sarà formata da tre componenti: canone autovettura, canone noleggio e canone servizi. Il canone autovettura è relativo al veicolo “fisico” e verrà scalato successivamente in caso di acquisto da parte del cliente. Gli altri due canoni, invece, sono legati al servizio di noleggio popmove e ad eventuali servizi aggiuntivi richiesti dal cliente stesso.

Di seguito viene riportato un esempio concreto di proiezione prezzi nel corso dei mesi di abbonamento, sul modello Peugeot 3008 (prezzi inclusivi di iva).

Totale canoni con SERVIZI				
MESI	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO	4° ANNO
1	635 €	473 €	373 €	350 €
2	627 €	466 €	372 €	350 €
3	620 €	459 €	371 €	349 €
4	613 €	453 €	370 €	348 €
5	606 €	446 €	369 €	347 €
6	599 €	439 €	368 €	346 €
7	591 €	414 €	367 €	345 €
8	584 €	413 €	366 €	345 €
9	577 €	412 €	365 €	344 €
10	570 €	411 €	365 €	343 €
11	563 €	410 €	364 €	342 €
12	555 €	409 €	363 €	341 €
MEDIA ANNO	595 €	434 €	368 €	346 €

Fig. 3. Tabella pricing popmove con rata mensile decrescente

Fonte: Hurry!

Questo tipo di business model vuole andare verso il cliente, mettendo le sue esigenze al primo posto. Infatti, facendo decrescere il prezzo del noleggio e scalando la quota “vettura” dal canone mensile, il cliente non avrà più la percezione di aver pagato per un prodotto che in un futuro non rimarrà “nelle sue tasche”. In questo modo, potrà sempre decidere di acquistare il veicolo sapendo che ha già contribuito al pa-

MESI	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO	4° ANNO
1	19.751 €	16.968 €	14.555 €	12.501 €
2	19.512 €	16.761 €	14.379 €	12.344 €
3	19.274 €	16.554 €	14.203 €	12.188 €
4	19.038 €	16.348 €	14.029 €	12.033 €
5	18.802 €	16.143 €	13.855 €	11.878 €
6	18.567 €	15.939 €	13.682 €	11.724 €
7	18.333 €	15.736 €	13.509 €	11.571 €
8	18.100 €	15.533 €	13.338 €	11.418 €
9	17.868 €	15.332 €	13.167 €	11.266 €
10	17.637 €	15.131 €	12.997 €	11.115 €
11	17.406 €	14.931 €	12.827 €	10.964 €
12	17.177 €	14.732 €	12.659 €	10.814 €

Fig. 4. Tabella pricing popmove: canone residuo auto decrescente

Fonte: Hurry!

gamento con le rate mensili, a differenza di quanto avviene nel noleggio a lungo termine classico in cui il cliente non avrà alcuna quota vettura all’interno del canone pagato mensilmente.

Questa particolarità del servizio deve essere esplicitata anche nella comunicazione, per questo si è scelta la seguente strategia grafica: nelle card delle vetture della vetrina del sito verrà esposto il prezzo medio del canone noleggio lungo il periodo dei 12 mesi. Verranno dunque visualizzate le medie del 1°, 2°, 3°, 4° anno in modo da rendere chiaro agli occhi dell’utente il principio di pricing utilizzato: la rata a scalare.

Dovrà poi essere evidenziato l’abbonamento di riferimento, basic o premium, e la pronta consegna dell’auto. Quest’ultimo aspetto riguardante i tempi di consegna è di fondamentale importanza, poiché i tempi di attesa del veicolo rappresentano senza dubbio una leva molto forte alla base del processo d’acquisto del consumatore. Questo è stato evidenziato sia tramite lo studio della concorrenza, in cui comparivano sempre più campagne improntate sulla vasta gamma di modelli in pronta consegna, sia tramite degli A/B test interni. Ad esempio, sono state mandate ad un database interno di utenti due newsletter assolutamente identiche sia per quanto riguarda le offerte proposte sia per quanto riguarda le grafiche scelte con l’unica differenza che in una delle due sono stati inseriti i bollini “pronta conse-

gna” in alcune schede prodotto. Risultato? Tramite l’analisi dei dati nella piattaforma mail-up si è potuto vedere che i click sui modelli in pronta consegna sono stati circa il doppio rispetto agli altri e anche il traffico al sito proveniente dalla suddetta newsletter ha registrato valori nettamente più alti.

CONSEGNA IN 3 GIORNI

LANCIA YPSILON
1.1 85 CV 5P. TITANIUM

ABBONAMENTO BASIC

CANONI MEDI

1° anno	2° anno	3° anno	4° anno
€380	€340	€300	€260

38.000 KM | 2017 **DISPONIBILE**

Fig. 5. La scheda prodotto popmove per la vetrina del sito web

Fonte: *Hurry!*

Queste considerazioni si riferiscono alla scheda prodotto presente in vetrina, che deve essere un contenuto d’impatto in grado di incuriosire l’utente, ma, al tempo stesso, non potrà contenere tutte le informazioni relative alle quote vetture e servizio presenti all’interno del canone. Queste informazioni, se non spiegate adeguatamente, potrebbero solo destare confusione nel cliente facendolo allontanare dal prodotto poiché concepito come troppo complicato. Per questo sono state pensate le seguenti strategie per comunicare tutti i vantaggi all’interno della scheda prodotto (accedendo semplicemente cliccando la card in vetrina):

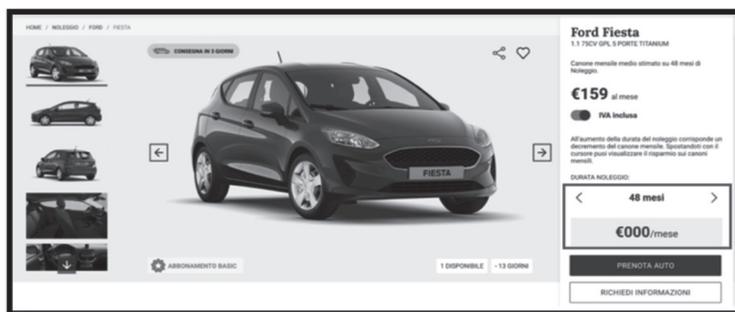


Fig. 6. La scheda prodotto popmove
Fonte: Hurry!

A destra delle foto il prezzo rappresenterà il costo medio di un noleggio a 48 mesi. Cliccando le frecce il cliente potrà posizionarsi nel periodo che più interessa e scoprire il canone medio.

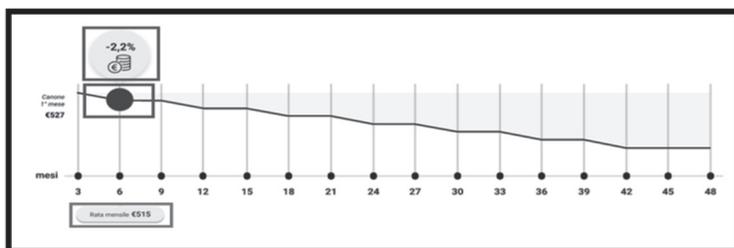


Fig. 7. Configuratore rata decrescente
Fonte: Hurry!

Il secondo configuratore rafforza ancora di più la caratteristica della rata a scalare. In maniera intuitiva il consumatore sposterà il cursore lungo il grafico (con scaglioni da tre mesi) per capire a quanto ammonterà la sua rata e quanto la stessa si abbasserà percentualmente rispetto l'importo del canone del primo mese.

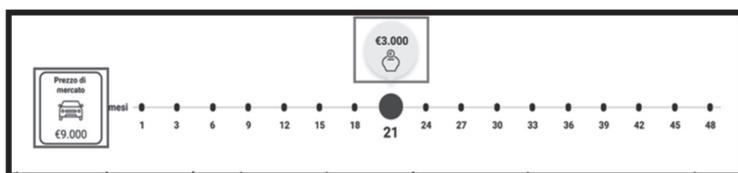


Fig. 8. Configuratore valore acquisto vettura
Fonte: Hurry!

Il terzo configuratore sarà totalmente indirizzato a fare percepire il risparmio potenziale nel caso in cui il consumatore decida di acquistare il veicolo. Tale grafico aiuta a visualizzare facilmente il valore di acquisto della vettura. In maniera intuitiva, il cliente potrà capire il valore iniziale del veicolo e l'ammontare del risparmio potenziale.

3.6. Processo d'acquisto

Fatta chiarezza sui principi di pricing, che rendono unica e conveniente l'offerta popmove, occorre adesso capire come avverrà il flusso di scelta, acquisto e gestione dell'abbonamento da parte dell'utente.

Fino ad ora Hurry! ha sempre avuto due sezioni principali nel proprio sito internet, dedicate ai due core business: noleggio a lungo termine e auto usate. Il primo passo che è stato fatto è quello di creare una pagina nominata "noleggio flessibile". Questo fa sì che il cliente, una volta effettuato l'accesso al sito, possa vagliare le varie categorie di prodotto disponibili e scegliere quella che più si adatta alle proprie esigenze. Inoltre, in ottica SEO, sarà utile nominare la pagina in questo modo ("noleggio flessibile") al fine di avere una maggiore rilevanza a livello di ricerche Google, grazie anche al supporto di contenuti blog che verranno inseriti nella pagina stessa e ad attività di link building tramite agenzie esterne che potranno incrementare il numero di pubblicazioni su testate online.

Le differenze sostanziali, però, che risiedono nel prodotto popmove, rispetto ai prodotti NLT e noleggio, sono:

- popmove è sì un prodotto Hurry!, ma è un marchio a sé, la società infatti da un punto di vista formale è indipendente, ha un marchio che si discosta da quello Hurry e occorre in qualche modo differenziarlo.
- popmove è il primo prodotto proprietario di Hurry!. Questo perché per quanto riguarda NLT e usato, Hurry! svolge un ruolo di intermediario, non essendo le auto di proprietà dell'azienda ma di partner esterni.

Si è strutturato dunque il processo in tal modo: è stato creato un sito web ad hoc per popmove, con stile, posizionamento e tone of voice che meglio si adattano alle caratteristiche innovative di tale prodotto. All'interno del sito saranno riportate tutte le informazioni relative agli abbonamenti, funzionamento e FAQ. Questo sito web è stato concepito esclusivamente per attività di branding, difatti, le due sezioni relative a "scopri tutte le offerte" e "le nostre auto" rimanderanno al sito Hurry!, dove sarà possibile acquistare tra le due opzioni di abbonamento e sce-

gliere la vettura. In pratica qualsiasi attività di acquisto verrà effettuata sulla piattaforma Hurry!, nella sezione dedicata al noleggio flessibile.

Per quanto riguarda la gestione del noleggio, il cliente potrà comodamente effettuarla tramite l’applicazione dedicata, scaricabile da app store e playstore, brandizzata popmove. Tramite l’app l’utente potrà bloccare il noleggio, richiedere assistenza, aggiornare dati di pagamento e tante altre attività comode ed intuitive che hanno come intento quello di rendere il servizio 100% digitale.

3.7. La comunicazione per il lancio di popmove

Arriviamo dunque, ad un altro elemento fondamentale del marketing mix: la comunicazione studiata per il lancio del servizio. I concetti su cui si è deciso di fare leva sono fondamentalmente tre, popmove è:

1. semplice;
2. flessibile;
3. digitale.

Questi tre punti saranno la fonte da cui partire per la creazione di qualsiasi contenuto in fase di lancio. Il prodotto popmove deve essere inteso come un prodotto nuovo, in cui la novità rappresenta un vero punto di forza e che va a distruggere l’attuale concezione di mobilità; un prodotto attuale che entra a far parte della cultura digitale che caratterizza questo periodo storico e che si sa adattare ai nuovi linguaggi moderni; la comunicazione sarà digital based, deve raccontare un nuovo brand e generare non solo nuovi clienti, ma soprattutto advocacy.

La necessità che emerge è quella di provare ad associare la semplicità nel concludere un contratto popmove con attività quotidiane che tutti sono in grado di svolgere (es., abbonamento Netflix). Abbiamo dunque identificato quattro fasi principali:

1. Fase 0: TEASER. È la primissima fase, che non veicolerà contenuti propriamente espliciti sul prodotto ma ha come obiettivo quello di aumentare la curiosità nel consumatore utilizzando frasi e immagini accattivanti. Veicolando questi contenuti la settimana precedente al lancio si cercherà di aumentare “l’hype” nei confronti del nuovo prodotto.
2. Fase 1: POSIZIONAMENTO. Nel vero senso della parola; posizionare popmove all’interno di quei prodotti/servizi a cui oggi guardiamo come la nostra normalità (di seguito alcuni esempi di creatività utilizzate sia nel sito web che sui vari canali social).

Hai un'ampia scelta,
paghi con la carta
e disdici quando vuoi.

No, non è lo streaming.
È l'auto che paghi
in abbonamento.

popmove

Fig. 9. Creatività 1 - fase di posizionamento
Fonte: Hurry!

Scegli quella che ti piace
di più, ordini con il telefono
e la ricevi a casa.

No, non è la pizza.
È il nuovo modo di avere
l'auto che vuoi con
la massima flessibilità.

popmove

Fig. 10. Creatività 2 - fase di posizionamento
Fonte: Hurry!

Un abbonamento
per fare tutto il
movimento che vuoi.

No, non è la palestra.
È la tua prossima auto.
E quella dopo ancora.

popmove

Fig. 11. Creatività 3 - fase di posizionamento
Fonte: Hurry!

3. Fase 2: COMPETITION. L’obiettivo è di creare una comunicazione competitiva inerente alle abitudini consolidate dell’acquisto di un’automobile o di un noleggio a lungo termine classico.



Fig.12. Creatività 1 - fase competition

Fonte: Hurry!



Fig.13. Creatività 2 - fase competition

Fonte: Hurry!

Fase 3: IL PRODOTTO AUTO. In questi contenuti si vuole fare leva sulla componente emozionale che spinge un utente a voler possedere un’autovettura. Il concept si esplicita nella seguente proposizione “comprerò un’auto bellissima, ma con una modalità diversa ed innovativa”. Ci saranno dunque riferimenti ai vari modelli di automobile e alle rate decrescenti del noleggio.

Tu paghi un abbonamento e noi ti diamo l'auto che vuoi. Punto. O Panda, o Polo...

O anche una **BMW Serie 3**.

Con una rata media di 450€ al mese sui 4 anni. Senza anticipo e Maxi-Rata finale.

popmove

Fig.14. Creatività 1 - fase il prodotto auto
Fonte: *Hurry!*

Perché pagare sempre lo stesso per un'auto che perde di valore?

Con noi la rata decrescente.

Mini Countryman a 450€ per il primo anno	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 380€ il secondo anno ▶ 320€ il terzo anno ▶ 280€ il quarto anno
---	---

popmove

Fig.15. Creatività 2 - fase il prodotto auto
Fonte: *Hurry!*

3.8. La programmazione social

I social media avranno sicuramente un'importanza fondamentale nel veicolare contenuti a tema popmove. Vengono utilizzati come canali social: Instagram, Facebook, LinkedIn e Twitter. Tutte queste piattaforme sono in grado di raggiungere diversi segmenti del target popmove e veicoleranno contenuti diversi progettati ad hoc per ciascuno.

Prendendo spunto dai principali player internazionali che offrono varie soluzioni di mobilità, si cercherà di proporre molteplici contenuti di carattere emozionale al fine di creare un brand che sappia raccontare una storia, non semplicemente una proposta commerciale.

Si è deciso strutturare i contenuti secondo tre diverse tipologie:

- **Contenuti How:** saranno prevalentemente pillole informative, avranno come obiettivo quello di spiegare il funzionamento dell’abbonamento popmove, il funzionamento delle rate, servizi inclusi, servizi aggiuntivi ecc.
- **Contenuti Now:** sono quei contenuti che danno al cliente quello di cui hanno bisogno, ora. Verranno proposte le offerte più accattivanti e convenienti, ma anche contenuti rivolti alle principali notizie in tema automotive e alle nuove tendenze. Una delle rubriche sarà “dicono di noi”.
- **Contenuti Wow:** sono i contenuti maggiormente d’impatto. Saranno contenuti emozionali fortemente improntati sullo storytelling. Questi, verranno proposti con più frequenza soprattutto nel primo periodo del lancio per generare brand awareness ed engagement. Gli utenti dovranno essere invogliati ad interagire e a guardare questo tipo di contenuti: verranno dunque prediletti i sondaggi, le infografiche animate e i video. Questi contenuti sono orientati a costruire il brand positioning.

I contenuti appena esposti saranno inseriti in differente frequenza e quantità a seconda delle fasi viste precedentemente, ovvero: positioning, competition e product. Queste 3 fasi saranno anticipate da una fase teaser, che durerà per una settimana, ovvero quella precedente al lancio, in cui si andrà a creare “hype” e curiosità inserendo contenuti ingaggianti e di impatto grafico che non svelino il prodotto ma che allo stesso tempo incuriosiscano il consumatore.

Una volta superato il delicato periodo del lancio, verrà seguito l’impianto strategico che viene riportato di seguito. Nei contenuti how verranno inserite le rubriche “come funziona?” e “servizi offerti” su tutti i social network. I contenuti now invece, che prevedono principalmente le offerte commerciali, verranno veicolati su Facebook e conterranno una call to action che rimanderà ad un form per la generazione delle lead. I contenuti wow, infine, oltre alla campagna iniziale precedentemente illustrata, veicheranno testimonianze e contenuti video che riprendano i concetti chiave popmove: trasparenza, flessibilità, innovazione, libertà ecc.

3.9. E-mail marketing

Tutte le fasi che abbiamo visto e l’impostazione grafica scelta, verranno utilizzate anche nell’attività di e-mail marketing, caratterizzata da

newsletter inviate agli utenti del database interno Hurry! e all'ausilio di fornitori esterni, proprietari di database ancora più ampi.

Per quanto concerne i nuovi utenti che atterrando sul sito popmove o sui canali social si iscriveranno alla newsletter, saranno inseriti in un workflow di benvenuto così strutturato:

1. Newsletter di benvenuto con contenuto informativo che mostra le caratteristiche del noleggio flessibile popmove.
2. Newsletter di contenuto informativo che introduce il concetto di abbonamento di mobilità e di noleggio flessibile più i vantaggi correlati a questa nuova formula.
3. Newsletter di contenuto commerciale con offerte.

L'obiettivo di questo workflow è condurre l'utente dalla fase di attenzione per il prodotto a quella dell'interesse per il nuovo concetto di noleggio flessibile in abbonamento. La percezione di vantaggio data dalla proposta commerciale faciliterà l'invito all'azione presente in ogni comunicazione. Durante questa fase, il target sarà affinato in base all'interazione degli utenti con i contenuti.

4. Conclusioni

In conclusione, possiamo senza dubbio affermare che il lancio di un nuovo prodotto rappresenti un evento fortemente sfidante per qualsivoglia realtà aziendale; ci sarà come condizione necessaria una forte coordinazione e cooperazione tra le varie aree organizzative, al fine di creare dei flussi di lavoro ordinati in grado di apportare valore aggiunto per ogni dipartimento aziendale. Il carattere fortemente innovativo di Hurry! ha fatto sì che l'azienda avesse già degli asset interni pronti per una sfida del genere. Un aspetto fondamentale per la buona riuscita del progetto sarà sicuramente riconducibile al monitoraggio.

In questo tipo di mercati, in cui la competizione e i cambiamenti tecnologici fanno sì che le aziende debbano stare "al passo", l'innovazione risulta essere un elemento imprescindibile per creare valore. Popmove è la carta che Hurry! ha voluto giocare per tornare ad occupare la posizione di leader nell'e-commerce automotive italiano. Se la reazione del pubblico consumer e del mercato saranno quelle previste, il rischio di portare delle forti innovazioni sarà ampiamente giustificato dall'aver proposto un prodotto che potrà cambiare il rapporto tra mobilità e consumer nel territorio italiano.

Bibliografia e sitografia

Casaleggio associati, "E-commerce in Italia 2021", XV Edizione, 2021

Casaleggio associati, "E-commerce in Italia 2018", XII Edizione, 2018

Europa.eu, https://europa.eu/european-union/index_it

Fusarogroup (2018), Tempo libero e turismo traino dell'e-commerce in Italia, Fusarogroup.it

Christensen et al., "What is disruptive innovation?", Harvard Business Review, Dicembre 2015

Philip Kotler et al., "Marketing 4.0 – Dal tradizionale al digitale", Hoepli, 2017

Affaritaliani (2018), Slimpay: l'abbonamento si paga online, Affaritaliani.it

Network digital 360 (2021), La subscription economy Avanza. I vantaggi dei nuovi sistemi di business basati su abbonamenti, Digital4biz.com

Autori

Matteo Mancini

Master MUMM 2020: vincitore premio Marketing, categoria Master, organizzato dalla SIM - Società Italiana Marketing e del premio Best in class, effettua lo stage in Axepta BNP Paribas Italia – oggi Worldline Merchant Services Italia – presso la Divisione IT Operations & Customer Care.

Note Biografiche e Curricolari: nasce a Monterotondo (RM) il 15 giugno 1991. Maturità conseguita presso l'Istituto di Istruzione Superiore "Giosuè Carducci" di Roma, nel 2019 si laurea in Scienze Politiche e Relazioni Internazionali presso l'Università degli Studi Roma Tre di Roma, con una tesi in Storia Moderna dal titolo: "Carlo di Borbone - Il Re atteso". Nel 2020 consegue il Master di Primo Livello in Marketing Management presso la Sapienza Università di Roma.

Esperienze Lavorative: (2015-2016) Stagista presso l'amministrazione della Calabresi S.r.l. società operante nel settore dei trasporti e leader di mercato nel Lazio; (2016-2019) In forza allo Staff organizzativo svolge attività di collaborazione presso la FISV – Federazione Italiana Scienze della Vita associazione no profit di sedici società scientifiche italiane. Scopo della FISV è il coordinamento delle attività delle singole società in campo nazionale e internazionale, per promuovere lo sviluppo della ricerca scientifica.

Attività attuale: lavora nella Divisione IT Operations & Customer Care di Worldline Merchant Services Italia.

Valeria Marchetta

Master MUMM 2020: vincitrice di borsa di studio e del premio Best in Class, effettua lo stage in Crik Crok Srl, nel reparto Commerciale e Marketing.

Note Biografiche e Curricolari: nasce a Taranto (TA) il 02 Dicembre 1996. Maturità linguistica con 96/100 presso l'Istituto Ginnasio Statale "Aristosseno" di Taranto nel 2015, nel 2019 si laurea con Lode in Scienza e Tecnica della Mediazione Linguistica presso l'Università del Salento, con una tesi in Lingua Cinese dal titolo: "Il Buddhismo Contemporaneo".

Esperienze Lavorative: (2022) Teleperformance Knowledge Services, Project Manager Assistant, svolgendo attività di monitoraggio di progetti e di economics unite ad analisi e supporto per la redazione di documentazione progettuale; (2021) Philip Morris Italia S.r.l., Field Representative, svolgendo attività di gestione di un parco clienti e dedicandosi ad analisi, vendita e promozione prodotti; (2021) Crik Crok S.r.l., Business Support Assistant, svolgendo attività legate all'organizzazione e alla pianificazione di azioni di marketing e di vendita; (2019) Biblioteca Interfacoltà Studium 2000 – Unisalento, Tirocinio curriculare, svolgendo attività di Customer Service e di monitoraggio di accordi riguardanti scambi di libri tra biblioteche italiane attraverso l'utilizzo di gestionali universitari e del pacchetto Office.

Priscilla Palma

Master MUMM 2020: vincitrice della 32^a ed. del Premio Marketing SIM e del premio Best in class, effettua lo stage in Findus Italia, presso la Divisione Marketing.

Note Biografiche e Curricolari: nasce a Roma (RM) il 30 gennaio 1996. Maturità linguistica con 82/100 presso l'Istituto Mons. E. Tozzi di Roma nel 2014. Nel 2019, si laurea in Scienze della Comunicazione presso l'Università Roma Tre, con una tesi in Strategie delle ricerche di opinione e di mercato: "Glocalizzazione: l'adattamento del brand ai mercati locali".

Esperienze Lavorative: (2019) Apload S.r.l., svolgendo attività di assistenza all'amministrazione; (2020) Findus Italia – Compiagna Surgelati Italiana S.p.A., nel Marketing Department.

Attività attuale: lavora nel Marketing Department di Nestlé Italiana S.p.A.

Giulia Porceddu

Master MUMM 2020: vincitrice della 32° edizione del Premio Marketing per l'Università SIM, effettua lo stage in BeSafe Rate, presso la Divisione Marketing.

Note Biografiche e Curricolari: nasce a Roma (RM) il 27 agosto 1996. Maturità classica con 85/100 presso l'Istituto Salesiano "Villa Sora" di Frascati nel 2015. Nel 2019, si laurea in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi Roma Tre, con una tesi in Etica e Scienze Cognitive dal titolo: "Big data: gli uomini non sono dati".

Esperienze Lavorative: (2015) LICHT Magazine, editor e contributor; (2019) Accenture, analista programmatrice, (2020) BeSafe Rate, Social & Content Manager.

Attività attuale: ricopre la posizione di Social Media Specialist per la web agency Digital Angels.

Marcello Vatiери

Master MUMM 2020: vincitore di borsa di studio e del premio Best in class, effettua lo stage nell'azienda The Hurry!, presso la Divisione Marketing.

Note Biografiche e Curricolari: nasce a Nuoro (NU) il 27 aprile 1993. Maturità scientifica con 80/100 presso il Liceo Scientifico "E. Fermi" di Nuoro, nel 2017 si laurea con Lode in Scienze delle Attività Motorie e Sportive presso l'Università degli Studi di Cagliari. Nel 2019, ottiene la laurea magistrale con lode in Management dello Sport presso l'Università degli Studi di Roma "Foro Italico" con una tesi in Marketing strategy in collaborazione con l'azienda "Tecnobody" dal titolo: "Cre-

zione di valore in mercati a forte sviluppo attraverso l'innovazione tecnologica: il caso Tecnobody".

Esperienze Lavorative: (2014-2017) Store Arrogance - project supervisor; (2018) Foot Locker – sales assistant; (2018) Eusaveslives – client service assistant; (2020) The Hurry! – Junior Marketing Manager.

Attività attuale: lavora nel Marketing Department della società di vendita "Gaxa" appartenente al gruppo Italgas con il ruolo di responsabile pricing, sviluppo prodotto e gestione offerte.

PARTE II

IL MUMM

I numeri del MUMM

20 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 ventesima edizione del Master MUMM, che si lascia alle spalle diciannove edizioni concluse e circa 450 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 FASCI
Federico GIUSEPPE
Florinda GAROFALO
Francesca GERMANO'
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 FRANZO'
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
Libero 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
Ioano 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
Mariarosaria 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

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 ad ora pubblicati nella collana suddividendoli per edizioni:

- ❖ Volume I – edizione 2005 – a cura del Professor Alberto Mattiacci
- ❖ Volume II – edizione 2006 – a cura del Professor Alberto Pastore
- ❖ Volume III – edizione 2007 – a cura del Professor 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 Sfofera
- ❖ Volume XIV- edizione 2018 – a cura della Dott.ssa Simona D’Amico
- ❖ Volume XV- edizione 2019 – a cura del Dott. Alessio Di Leo

Postfazione

Il Master Universitario in Marketing Management, ormai giunto alla sua ventesima 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 e case problem costruiti a partire dall'esperienza concreta degli allievi nelle imprese partner, la Serie intende enfatizzare la natura universitaria del MUMM, in virtù della quale, al compito di diffondere il sapere tecnico-scientifico, si deve affiancare anche quello di crearne sempre di nuovo. In questo senso, i casi proposti possono essere 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. Come la fiorente letteratura sul metodo dei casi dimostra, infatti, i business case si rilevano particolarmente utili per il confronto e la discussione degli studenti di aule universitarie e post-universitarie.

Il terzo obiettivo della Serie è 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

di Alberto Pastore e Alberto Mattiacci

Quest'anno ricorre il ventesimo anniversario dalla nascita del master MUMM, quale momento migliore per fare un bilancio dei risultati raggiunti e per ringraziare tutti coloro che hanno reso possibile questa lunga e proficua avventura?

Nato nel 2001, il MUMM è giunto alla ventesima edizione, un traguardo ragguardevole che sottolinea il valore dell'iniziativa, collocandola tra i Master di maggior successo della Sapienza e tra i prodotti formativi di riferimento nel nostro Paese nella disciplina del marketing. Il MUMM è qualcosa di più di un percorso formativo. In tanti anni di attività, il Master ha costruito una comunità riconosciuta, vivace e fattiva, fatta di Allievi, Ex-allievi, Imprese, Istituzioni, Docenti, Team organizzativo e amministrativo, che costituisce un asset prezioso nell'intersezione virtuosa tra università, mondo produttivo, istituzioni, società.

Nelle venti edizioni del corso abbiamo diplomato circa 450 allievi, molti dei quali ricoprono oggi delle posizioni di responsabilità rilevanti nel management e nel marketing. Abbiamo collaborato e collaboriamo con oltre 100 imprese che, a vario titolo, contribuiscono al progetto dalla co-definizione del piano formativo, all'erogazione dei contenuti, alla conduzione dei project work, all'accoglimento degli allievi in stage, nella fase finale del percorso formativo. Godiamo del supporto di prestigiose istituzioni, che conferiscono ulteriore valore al progetto. Contiamo su una faculty ampia e qualificata, composta da 20 docenti universitari e 40 docenti aziendali di elevato rango ed esperienza. Realizziamo iniziative per animare il dibattito e favorire il trasferimento delle conoscenze in materia, come i 17 convegni annuali MUMM Conference Day e i 16 volumi MUMM Best in Class. Eroghiamo numerose

borse di studio e garantiamo tassi di placement di rilievo, nonostante il non facile periodo del mercato del lavoro.

Si tratta di risultati di eccellenza, che possono essere raggiunti solo grazie a team, collaborazioni e partnership di rilievo. Esiti così lusinghieri sono stati ottenuti grazie all'impegno, alla qualità, all'entusiasmo profusi da parte di tante persone che partecipano al progetto.

Se il MUMM si pone nell'Ateneo, nell'Accademia, presso le Imprese e le Istituzioni in una posizione di preminenza, lo si deve soprattutto a un gruppo di persone che dedicano il loro tempo e le loro qualità professionali a questo progetto. A loro un grazie profondo da parte nostra e di tutti coloro che vedono con favore un Master di valore nel portafoglio formativo di un'istituzione prestigiosa quanto la Sapienza:

- Maria Vernuccio e Federica Ceccotti, coordinatrici della didattica e fondamentali punti di riferimento per il Master;
- 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, Fabiola Sfodera, Cecilia Grieco, Attilio Bruni, Simona D'Amico, che svolgono un prezioso lavoro di tutoraggio didattico degli allievi;
- Luana Gallotta, per l'attività organizzativa e amministrativa;
- Maria Carmen Di Poce, Chiara Scrimieri, Virginia Ceppari che si sono occupate della comunicazione e del tutoraggio d'aula.

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, Trenitalia, Ancd Conad, Findus, PWC, Adecco, Bizup, Bolton, Salesforce, Young&Rubicam, Xister, 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'Oreal, 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, Doxa, Playtex, Telethon, TUS, e molte altre.

Ringraziamo per il loro contributo i nostri partner tecnici: British School, Jakala, Pringo e ComisLab.

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 Digital Angels, un'agenzia 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 Digital Angels e ai manager che la rappresentano – in particolare a Piermario Tedeschi, vogliamo offrire dunque questo piccolo segno di gratitudine che speriamo consoliderà ulteriormente i nostri rapporti.

Non può mancare un ringraziamento ai colleghi del Consiglio Didattico Scientifico: Sergio Barile, Federica Ceccotti, Mauro Gatti, Giuseppe Sancetta, Fabiola Sfodera, Maria Vernuccio; 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), Gaetano Maria Golinelli (Emerito Sapienza Università di Roma), Gennaro Iasevoli (Ordinario LUMSA), Rodolfo Maralli (Sales and Marketing Director Banfi), Chiara Mauri (Marketing Manager IAB Italia), Costanza Nosi (Associato Lumsa), Carlo Alberto Pratesi (Ordinario Università Roma Tre), Angelo Di Gregorio (Presidente SIM), Stella Romagnoli (Executive Director IAA).

Ed 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.

Intendiamo, poi, rivolgere un sentito ringraziamento alla curatrice di questo volume, Michela Patrizi, giovane ricercatrice di ottime promesse.

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

Infine, facciamo un augurio di cuore a tutti gli Allievi dell'edizione 2022 che stanno concludendo la loro avventura MUMM, perché abbraccino presto la loro realizzazione e soddisfazione professionale.

Sapienza Università di Roma, settembre 2022

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)
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

80. Extra-Vacant Narratives
Reading Holocaust Fiction in the post-9/11 Age
Alice Balestrino
81. Covid, azione pubblica e crisi della contemporaneità
Primato o declino della politica?
a cura di Andrea Millefiorini e Giulio Moini
82. Dialoghi sull'Architettura I
Dottorato di Ricerca in Storia, Disegno e Restauro dell'Architettura
a cura di Simone Lucchetti, Sofia Menconero, Alessandra Ponzetta
83. Archivi digitali di Sapienza
Itinerari culturali per la conoscenza
Atti del Seminario, Roma, 18-19 marzo 2021
a cura di Sara Colaceci, Alekos Diacodimitri, Giulia Pettoello, Francesca Porfiri, Federico Rebecchini
84. Il disagio giovanile oggi
Report del Consiglio Nazionale dei Giovani
a cura del Consiglio Nazionale dei Giovani
85. Corso interdisciplinare "Scienze della Sostenibilità"
Sintesi dei contributi (20/21)
a cura di Livio de Santoli, Fausto Manes, Gianluca Senatore
86. Palazzo Corsini e il suo giardino ad Albano Laziale
Rilievo, storia, indagini termografiche e restauro
Gilberto De Giusti e Marta Formosa
87. Casi di marketing Vol. XVI
Quaderni del Master Universitario in Marketing Management
a cura di Michela Patrizi

► 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: *Worldline Merchant Services Italia*, *Crik Crok*, *Findus*, *BeSafe Rate* e *Hurry!*

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.

Michela Patrizi è Research Fellow presso il Dipartimento di Management della Facoltà di Economia, Sapienza Università di Roma, dove ha conseguito il titolo di dottore di ricerca in Management. I suoi interessi accademici vertono su tematiche di digital marketing e brand management, con particolare attenzione alle nuove tecnologie dell’intelligenza artificiale e alle implicazioni per la marca.

ISBN 978-88-9377-234-1



9 788893 772341

