



**Materiali e documenti**

*Best in Class "Giorgio Eminente"*



# Casi di Marketing Vol. XIX

*Quaderni del Master Universitario  
in Marketing Management*

A cura di Niccolò Piccioni



University Press



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ EDITRICE



Collana Materiali e documenti 121

Best in class “Giorgio Eminente”

# Casi di Marketing Vol. XIX

*Quaderni del Master Universitario  
in Marketing Management*

A cura di Niccolò Piccioni



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ EDITRICE

2025

Copyright © 2025

**Sapienza Università Editrice**

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it)

[editrice.sapienza@uniroma1.it](mailto:editrice.sapienza@uniroma1.it)

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

*Registry of Communication Workers registration n. 11420*

ISBN: 978-88-9377-385-0

DOI: 10.13133/9788893773850

Pubblicato nel mese di giugno 2025 | *Published in June 2025*



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)*

Impaginazione a cura di | *Layout by:* Niccolò Piccioni

In copertina | *Cover image:* Immagine di -MECO- da Pixabay.

# Indice

Prefazione	9
<i>di Niccolò Piccioni</i>	
Senza Kotler	11
<i>di Alberto Mattiacci</i>	
PARTE I – I CASI	
1. Saw X: l'approccio di Xister Reply nel marketing strategico per il cinema	21
<i>di Chiara Chiommino</i>	
Premessa	
1.1. Xister Reply	22
1.1.1. Overview di Reply S.p.A.	22
1.1.2. I numeri di Reply S.p.A.	23
1.1.3. Il focus su Xister Reply	23
1.2. Analisi del contesto	24
1.2.1. Il settore cinematografico, tra ieri e oggi	24
1.2.2. Trend del mercato cinematografico contemporaneo	25
1.2.3. Le società di distribuzione e l'andamento cinematografico	26
1.3. Comunicare i prodotti cinematografici: la strategia di lancio di Saw X	28
1.3.1. Il brief	29
1.3.2. La presentazione e la selezione delle idee	31
1.3.3. Dalla teoria alla pratica	33
1.4. I risultati della campagna	38
1.5. Conclusioni	39

2. La pianificazione media di un prodotto cinematografico di Universal Pictures International Italy. Tre casi a confronto <i>di Michela Delfino</i>	41
Premessa	
2.1. Universal Pictures	42
2.1.1. La struttura Universal: gli studi di produzione	42
2.1.2. L'organizzazione di Universal Pictures International Italy	43
2.2. Analisi del contesto	44
2.2.1. Overview del mercato cinematografico italiano	44
2.2.2. La promozione cinematografica	45
2.3. Comunicare un prodotto cinematografico: dalla teoria alla pratica	46
2.3.1. I casi in esame	46
2.3.2. Le strategie di promozione dei casi	48
2.4. Strategie a confronto e risultati ottenuti	58
2.3. Conclusioni	61
3. Il posizionamento di prodotto nel mercato cinematografico: Il caso Prendi Il Volo <i>di Luca Di Modugno</i>	63
Premessa	
3.1. Universal Pictures	64
3.1.1. La struttura Universal: tra produzione e distribuzione	66
3.1.2. Il brand Illumination	67
3.2. Analisi del contesto	69
3.2.1. Overview del mercato cinematografico globale	69
3.2.2. Overview del mercato cinematografico italiano	70
3.2.3. Il prodotto Illumination: Prendi Il Volo	72
3.2.4. Lo scenario competitivo	72
3.3. La campagna di marketing: "Prendi il Volo"	75
3.3.1. Dalla strategia internazionale alla definizione del target	75
3.3.2. I pilastri della campagna	76
3.3.3. Il Media Mix	78
3.3.4. Le attività speciali	85

3.4. Risultati finali	87
3.4.1. Risultati di campagna	87
3.4.2. Risultati di Box Office	88
3.5. Conclusioni	89
4. L'energia di sempre E l'energia nuova: il rebranding di Eni <i>di Marilù Furgio</i>	91
Premessa	
4.1. Eni S.p.A.	92
4.1.1. Eni in numeri	94
4.1.2. La struttura organizzativa di Eni	94
4.1.3. Il modello satellitare	95
4.1.4. Mission, Visione e Valori di Eni	97
4.2. Evoluzione del brand Eni	100
4.3. Il rebranding di Eni: la nuova identità	103
4.3.1. Definire il processo di rebranding e restyling	103
4.3.2. Cambiare nel rispetto della storia	104
4.4. Azioni di comunicazione a supporto del rebranding	107
4.5. Conclusioni	108
5. Comunicare il Made in Italy circolare e sostenibile attraverso gli eventi: il caso del Salone del Mobile.Milano <i>di Niccolò Piccioni</i>	111
Premessa	
5.1. Sfide e opportunità per l'arredo Made in Italy	112
5.1.1. Una panoramica sul Made in Italy	112
5.1.2. Il sistema arredo Made in Italy	115
5.1.3. Sostenibilità e circolarità dell'arredo Made in Italy	117
5.1.4. Sfide alla comunicazione della sostenibilità e circolarità dell'arredo Made in Italy	120
5.1.5. Gli eventi fieristici come ecosistema per la comunicazione della sostenibilità e circolarità dell'arredo Made in Italy	123
5.2. Salone del Mobile.Milano	124
5.2.1. La storia dell'evento	124
5.2.2. Struttura organizzativa e sostenibilità	127
5.3. Il Salone del Mobile.Milano come ecosistema per la comunicazione del Made in Italy circolare e sostenibile	128

5.3.1. Kartell & Illycaffè	129
5.3.2. Arper	130
5.3.3. Intesa Sanpaolo	131
5.3.3. Zegna	132
5.4. Conclusioni	133
Autori	137
PARTE II – IL MUMM	
La Direzione del MUMM	143
I numeri del MUMM	144
I diplomati MUMM	145
I volumi della serie Best in Class “Giorgio Eminente”	157
Postfazione e ringraziamenti	159
<i>di Maria Vernuccio, Federica Ceccotti, Alberto Pastore e Alberto Mattiacci</i>	

# Prefazione

di Niccolò Piccioni

Come sottolineato da Cecilia Grieco, nella prefazione della precedente edizione dei Casi di Marketing (Vol. XVIII), la collana Best in Class “*Giorgio Eminente*” raccoglie e promuove le esperienze delle studentesse e degli studenti del Master MUMM durante il loro stage.

L’obiettivo di tale collana non è solo quello di rendere note le attività e le opportunità professionali (formative) offerte alle allieve e agli allievi al di fuori dell’aula, ma restituire alla comunità, sotto forma di studi di caso, il sapere appreso sul campo. Un *contrappasso* (positivo, sia chiaro) che permette di continuare ad alimentare il sapere collettivo attraverso momenti di vita vissuta e di crescita personale e professionale, con l’intento di fornire ai professionisti della comunicazione e del marketing punti di vista nuovi, talvolta acerbi, spesso illuminanti.

È, dunque, in questo contesto che prende vita il Volume XIX, abitato dai casi a firma di Chiara Chiommino, Michela Delfino, Luca Di Modugno e Marilù Furgio.

*Chiara* ci permette di approfondire il lancio di un prodotto cinematografico grazie ad attività esperienziali e *immersive*. Il suo caso approfondisce, infatti, la realtà di Xister Reply, agenzia digital parte di Reply S.p.A., e il progetto di lancio del film horror “Saw X”.

*Michela*, invece, ci porta a confrontare le strategie di lancio di tre prodotti cinematografici differenti per genere e target disegnate e attuate da Universal Pictures International Italy. Questo studio mostra, con dovizia di particolari, come una stessa organizzazione appropria e sviluppa progetti di promozione (online e offline) per prodotti

cinematograficamente differenti tra loro.

*Luca*, poi, si sofferma sul lancio del film di animazione “Prendi il Volo”, a cura di Universal Pictures International Italy, esponendo nel dettaglio e strategie di comunicazione e promozione realizzate per raggiungere il target (bambini e famiglie) in maniera efficace ed efficiente.

Infine, con *Marilù* approfondiamo le attività di rebranding di Eni S.p.A., con particolare attenzione alle operazioni che hanno coinvolto le aziende Plenitude, Versalis ed Enilive. Questo caso permette di identificare come sia possibile combinare elementi identitari storici con le sensibilità e innovazioni contemporanee.

I quattro autori dei casi del volume sono stati stimolati lungo il processo di redazione e revisione dei loro capitoli, non solo per produrre scritti approfonditi e rigorosi, ma anche nel tentativo di permettere loro di integrare spunti concretamente spendibili dai manager (indipendentemente da *industry* e *seniority*) che leggeranno questo testo. Ecco, quindi, il valore del *contrappasso* menzionato prima: cercare di alimentare la conoscenza collettiva con l’umiltà che caratterizza chi sta iniziando la propria (lunga e ricca) carriera.

Il presente testo, che si apre con una introduzione a firma del Prof. Alberto Mattiacci, Responsabile editoriale della Collana Best in Class e si chiude con la postfazione e i ringraziamenti a firma delle Professoressa Maria Vernuccio e Federica Ceccotti (rispettivamente Direttrice e Coordinatrice del Master MUMM) e i Professori Alberto Pastore e Alberto Mattiacci (rispettivamente Presidente del Consiglio didattico-scientifico e Presidente dello Steering Committee del MUMM), include un ultimo caso, a firma di chi scrive, che cerca di sottolineare il ruolo che gli eventi possono ricoprire nella comunicazione del Made in Italy circolare e sostenibile. Il focus è sul Salone del Mobile.Milano, emblema nazionale dell’arredo (e non solo). Un’aggiunta, questa, con l’auspicio di dare, assieme ai quattro casi sopra esposti, il supporto utile alle aziende per affrontare una contemporaneità fortemente dinamica e instabile.

Buona lettura.

# Senza Kotler

di Alberto Mattiacci

Per circa mezzo secolo l'insegnamento del marketing ha trovato nel lavoro del professor Philip Kotler un riferimento centrale, se non addirittura egemone.

La sua concettualizzazione pionieristica e la geniale collocazione delle relazioni di scambio d'impresa all'interno dell'architettura del management - cooptando sapientemente costrutti e schemi altrui, dalle 4P al concetto di valore per il cliente, dalla segmentazione al posizionamento - hanno rappresentato infatti la grammatica e la sintassi dello storytelling della disciplina nelle varie aule, universitarie ed executive. In questa prospettiva, il professor Kotler non è solo un autore ma un vero e proprio dispositivo *epistemologico*: ha dato ordine a un campo, ne ha delimitato i confini, vi ha collocato gli strumenti.

Oltretutto - e questo va a suo ulteriore merito - il professor Kotler non ha mai cessato di aggiornare l'impianto della propria creatura - il manuale è oggi alla sedicesima edizione<sup>1</sup> -, né di esplorare verticalmente le novità a monte e intorno al marketing:

- ora con opere monografiche - come nel caso, ad esempio, del *brand activism*<sup>2</sup> - per cogliere fenomeni specifici;
- ora concentrandosi sul potere rivoluzionario della digitalizzazione
  - con le nuove release che strizzano l'occhio al linguaggio

---

<sup>1</sup> Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (Sixteenth edition, global edition). Pearson.

<sup>2</sup> Kotler, P., Sarkar, C., & Iabichino, P. (2020). *Brand activism: Dal purpose all'azione*. Hoepli.

informatico (e, qui, oggi, siamo al Marketing 6.0<sup>3</sup>).

In entrambi i casi, il professore di Chicago ha aperto le porte della propria creatura ad altri Autori, il più autorevole dei quali è certo Kevin Keller.

### **La fine del marketing<sup>4</sup>**

Tuttavia, come già lucidamente osservarono nell'ormai lontanissimo 2004 Vargo e Lusch<sup>5</sup>, "il marketing è cambiato più rapidamente della sua teoria" e ciò che un tempo appariva solido oggi rischia di essere riduttivo, farraginoso, addirittura inutile.

Le trasformazioni tecnologiche, culturali, economiche e ambientali degli ultimi due decenni, hanno infatti minato le basi stesse del paradigma classico. Senza prodursi qui in un'elencazione dettagliata dei punti di cambiamento, che ormai abbonda in ogni contesto didattico e non, basterà osservare il quadro modificato nel quale gli attori rilevanti per il marketing esercitano le proprie funzioni economiche: emergerà la silhouette della complessità che i modelli di management pretendono di governare<sup>6</sup> (Figura X.1).

Punto primo: anche limitandosi a un solo fugace sguardo alla Figura 1, appare del tutto evidente che ciò che chiamiamo *marketing* - qualunque cosa esso significhi - non possa non prendere atto che le circostanze entro le quali lo scambio commerciale ha luogo, sono oggi pervase da ansie e preoccupazioni, incertezze e indeterminazione, mutamenti profondi negli assetti novecenteschi di funzionamento dell'economia. Il primo quarto di secolo, insomma, ha sconquassato molta della base su cui fu messa in ordine la disciplina.

---

<sup>3</sup> Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (con un contributo di Vignali, D.). (2025). *Marketing 6.0: Il futuro è immersivo*. Hoepli.

<sup>4</sup> *As We Knew It*.

<sup>5</sup> Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a new dominant logic for marketing*. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

<sup>6</sup> Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). *Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework*. *AMS Review*, 1(1), 44–65. <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>

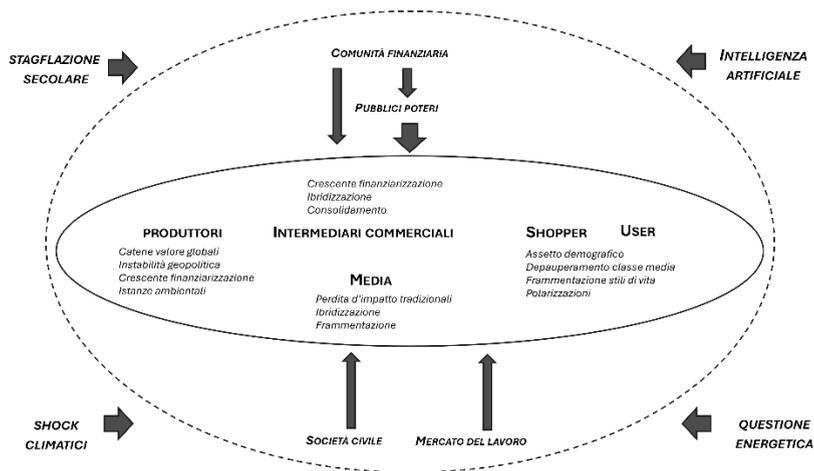


Fig. X.I. Attori economici rilevanti e dinamiche di cambiamento. *Elaborazione dell'autore.*

Punto secondo: ne consegue che, se il management di mercato classico poteva in un certo senso relegare molti elementi nel cantuccio dello *scenario esogeno*, del quale prendere atto - con un certo disinteresse - per poi partire ad elaborare un'offerta competitiva, più o meno mettendone al centro il cliente finale, oggi è difficile vederla così, perché:

- il perimetro degli attori rilevanti per l'efficacia dell'azione competitiva d'impresa - che è il mestiere del marketing attuale - è aumentato, sostanzialmente a causa di tre fatti: (i) l'imponente finanziarizzazione dell'economia capitalistica; (ii) l'incapacità crescente degli organi politici e amministrativi di far fronte alle sempre più diverse istanze provenienti dalla società civile e dal mondo produttivo; (iii) la crescente rilevanza di nuove competenze a fronte della loro bassa offerta. In Figura 1 rappresentiamo tutto ciò con la linea continua (perimetro classico) e quella a tratti (perimetro nuovo);
- la permeabilità dei comportamenti degli attori economici rilevanti (perimetro continuo) ai fattori esogeni è elevatissima e la magnitudine di questi ultimi è considerevole e decisamente discontinua rispetto a quando il marketing *à la* Kotler prese vita.
- Il loro combinato disposto, inoltre, impatta decisamente e in modo

- non positivo sul quadro delle *aspettative* che, come noto, è la base di ogni comportamento, pianificato o meno di ogni attore economico;
- molti dei fattori di cambiamento che interessano direttamente gli attori economici rilevanti per il marketing (voci in corsivo all'interno del perimetro a linea continua), richiedono vere e proprie *trasformazioni* dei modelli di business, non mere risposte adattive di *adeguamento*.

Insomma, il marketing non si esercita più soltanto attraverso i canali tradizionali, non riguarda soltanto il "cliente" come attore individuale, né si esaurisce nell'elaborazione di un'offerta competitiva. È diventato, sempre più, un campo ibrido, interattivo e sistemico.

Concludendo con un po' di gusto della provocazione, insomma, il marketing management non esiste più: la maturazione e poi l'universalizzazione di alcuni suoi pilastri, "nuovi" e "proprietary" ai tempi in cui il professor Kotler ne concepì l'impalcatura concettuale, rende sempre più nebuloso il nucleo essenziale della disciplina manageriale. Infatti:

- alcuni principi e metodi - ad esempio la centralità del cliente e la sua soddisfazione - sono oggi patrimonio condiviso del management nel suo complesso;
- l'informatizzazione dei processi aziendali ha introdotto terminologie e prospettive proprie che hanno fagocitato quelle preesistenti nel marketing - ad esempio, la persona vince sui segmenti; il *customer journey* sui processi di acquisto;
- l'evoluzione metodologica e concettuale dell'area vendite -con la quale il rapporto dialettico del marketing mai è stato definitivamente risolto - di fatto esautorata il marketer o, al minimo, gli toglie molte prerogative di progettualità dell'offerta competitiva.

## **M come visione**

Il contesto è dunque cambiato, così come sono cambiate le persone e i marketer, che in quel contesto guidano le organizzazioni e, ancora, così come:

- nuove parole d'ordine sono emerse - big data, algoritmi, IA, purpose, sostenibilità, piattaforme;

- nuovi linguaggi si affermano -inclusività, autenticità, community, impatto, talenti;
- nuove crisi richiedono ricostruzioni dal basso: la fiducia, i silos aziendali, l'esperienza del cliente, non più lineare;

Il marketing, insomma, sembra sempre più qualificarsi come visione che come funzione, e nella sua capacità di riuscirci sarà il suo proprio destino futuro. Sarà possibile riuscire nell'intento, probabilmente, se si impronteranno gli impianti teorico-interpretativi e didattico-normativi a dei principi generali:

- a) proseguire nella costruzione di un pensiero sistemico di marketing
  - ad esempio capace di abbracciare nel branding sia le relazioni commerciali che quelle con le persone dell'impresa (c.d. *employer branding*);
- b) porre al centro della progettazione d'offerta - la *product offering* che tanta parte ha nel programma didattico del MUMM - l'esperienza e anche il valore - possibilmente co-creato con cliente - con grande attenzione al principio del *value for money*;

### **Box Value for money**

Espressione sintetica del rapporto sussistente fra il prezzo-sacrificio che al consumatore è richiesto sostenete e il valore complessivo percepito dell'offerta.

Si ricordi che è un tema di equilibrio che consente piena soddisfazione a tutti gli attori economici se mantenuto (es. Apple, Esselunga, Iliad), che conduce invece a privilegiare una domanda di convenienza, viceversa.

Il value for money vale sempre ma con declinazioni differenti, a seconda che ci si trovi sulla fascia inferiore della scala prezzi -dove diventa good value for money- o su quella superiori - dove è premium value.

- c) preoccuparsi che il brand sia capace di essere autorevole interprete delle grandi istanze dei tempi, sia intercettandone sia le dimensioni dell'individualismo soggettivo - benessere, semplicità, sicurezza, gratificazione immediata - che di quello intersoggettivo - convivialità, condivisione, connessione;
- d) avere la capacità di integrare discipline differenti e non consuete -

come il design, la tecnologia e l'etica - su un corpo culturale che non può non avere nell'economia d'impresa il proprio spirito guida; se, infine, sapremo accogliere dati, cultura e fattori di contest, nel processo elaborativo del pensiero strategico ed esecutivo.

Di qui, al marketer è richiesto di divenire un manager a tutto tondo: capace di guidare i processi di visione di business - e quindi di disporre e nutrire nel tempo di una cultura non specialistica, aperta, dinamica; istintivamente flessibile, o come va di moda dire "agile", nel muoversi fra scenari turbolenti e mutevoli; ottimista e desideroso di farsi interprete positivo dei cambiamenti in atto.

Pare facile.

Infatti, non lo è.

### **L'utilità dei casi**

Per imparare il marketing oggi è dunque necessario decentrarsi rispetto al modello tradizionale.

L'espressione Senza Kotler, che intitola questa introduzione al diciannovesimo volume dei Best In Class MUMM, non va intesa allora come un rigetto del pensiero kotleriano, ma come un invito a superarne i confini, rovesciando il cammino metodologico di produzione e trasmissione del sapere, da discendente ad ascendente, da normativo a induttivo.

Non si tratta di cancellare Philip Kotler, quanto piuttosto di riconsiderarlo come punto di partenza, se è vero che come scrive Zygmunt Bauman<sup>7</sup>: "vivere in un'epoca liquida significa abituarsi alla provvisorietà delle strutture e alla mutevolezza dei paradigmi"; anche il marketing, oggi, si esercita in condizioni di incertezza, di complessità e di continua trasformazione.

In tale contesto, l'insegnamento del marketing non può più basarsi su modelli prescrittivi e prospettive culturalmente nordamericane a pretesa di universalismo.

---

<sup>7</sup> Bauman, Z. (2020). *Modernità liquida* (20. ed.). Laterza.

È necessario un approccio più esplorativo, capace di valorizzare le pratiche - situate non più solo nelle grandi organizzazioni monocratiche, ma anche nelle startup - che sappia rendere le ambiguità, le tensioni e le relazioni necessarie tra forze e interessi contrapposti, che sia calato nelle precipue realtà antropiche.

I casi raccolti in questo libro rispondono a questa esigenza: non si offrono come “best practices”, ma come occasioni analitiche, come dispositivi formativi per sviluppare una comprensione critica e contestuale del marketing.

Il metodo dei casi, infatti, permette di articolare un sapere che non si fonda sull’astrazione teorica, ma sull’analisi situata di fenomeni reali. Come ricorda Mintzberg: “la gestione (e con essa il marketing) è una pratica, non una scienza”: è nella concretezza dell’azione che si formano le competenze, non nella semplice applicazione di modelli teorici.

Questo volume, quindi, si propone nel suo microcosmo, come uno strumento per aggiornare il modo in cui pensiamo, insegniamo e pratichiamo il marketing. Non si tratta di sostituire un modello con un altro, ma di accettare la coesistenza di più logiche, di interrogarsi sulle loro implicazioni, di costruire un pensiero critico e riflessivo, di rimettere in discussione le certezze, confrontarsi con le domande più che con le risposte, cercando di educare non solo al saper fare, ma soprattutto al saper pensare.

In fondo, come diceva Heidegger, *l'essenza dell'Uomo ha forma di domanda.*



PARTE I

I CASI



# 1. Saw X: l'approccio di Xister Reply nel marketing strategico per il cinema

*di Chiara Chiommino*

Nel contesto in continua trasformazione dell'industria cinematografica contemporanea, due fattori chiave hanno ridefinito le strategie di promozione e distribuzione: l'accelerazione della digitalizzazione e il cambiamento nelle abitudini di consumo del pubblico. Infatti, la predominanza delle piattaforme on-demand, il ruolo sempre più centrale dei social media e la conseguente crescente frammentazione dell'attenzione degli individui hanno imposto alle aziende del settore di adottare nuove strategie per mantenere alta la rilevanza dei contenuti.

Di conseguenza, il marketing cinematografico ha vissuto una profonda trasformazione, con una crescente tendenza a costruire soluzioni innovative per integrare il digitale e le esperienze immersive al fine di attrarre, quanto più possibile, i consumatori. Tra queste, le sinergie tra brand e produzioni cinematografiche si sono affermate come strumenti strategici per massimizzare la visibilità dei film e incrementare l'engagement del pubblico, offrendo un'esperienza narrativa estesa oltre lo schermo.

In questo contesto, la collaborazione tra Xister Reply, agenzia specializzata in digital marketing, ed Eagle Pictures, una delle principali società di distribuzione cinematografica in Italia, nella promozione di "Saw X" rappresenta un caso emblematico di questa trasformazione. Attraverso un approccio strategico alla comunicazione integrata che ottiene i suoi risultati combinando influencer marketing, un piano editoriale social coinvolgente e un evento esperienziale innovativo, la campagna ha saputo generare un forte engagement e un'elevata quota di spettatori per il film.

La capacità di costruire una narrazione immersiva e di sfruttare al

meglio le dinamiche digitali ha reso questa strategia un esempio di best practice nel settore.

Questo elaborato si propone, quindi, di presentare l'analisi della campagna di "Saw X" con l'obiettivo di evidenziare i benefici e le potenzialità offerte da un approccio integrato e multicanale alla promozione di un prodotto cinematografico, chiudendo con spunti utili future strategie e piani di comunicazione e marketing.

## 1.1. Xister Reply

### 1.1.1. Overview di Reply S.p.A.

*"Eccellere nell'aiutare i nostri clienti a sfruttare le innovazioni più importanti, determinate dai cambiamenti economici e guidate dalle tecnologie di Internet":* Mission aziendale.

Reply S.p.A. (di seguito solo 'Reply'), fondata a Torino nel 1996 da Mario Rizzante come società di consulenza specializzata nell'Information Technology, si è focalizzata, fin dall'inizio, sull'offerta di soluzioni tecnologiche avanzate per supportare le imprese nell'ottimizzazione dei processi organizzativi e nello sviluppo di nuove opportunità di business. Negli anni successivi, durante i quali la guida dell'azienda passa a Tatiana Rizzante, Reply ha rapidamente ampliato la propria presenza sul mercato italiano e internazionale, acquisendo competenze sempre più specializzate in settori chiave come la finanza, le telecomunicazioni, la sanità e l'industria automobilistica.

Uno dei momenti cruciali nella storia di Reply è stato il passaggio al mercato azionario, con l'offerta pubblica iniziale nel 2000, che ha contribuito a consolidare ulteriormente la posizione dell'azienda nel settore della consulenza IT. Negli anni seguenti, Reply ha continuato a crescere attraverso una combinazione di espansione organica e acquisizioni strategiche. Ha ampliato il suo portafoglio di servizi per includere soluzioni innovative come l'intelligenza artificiale, il cloud computing, l'Internet of Things e l'analisi dei big data, mantenendo sempre un forte focus sull'innovazione e sulla qualità del servizio.

Oggi, Reply è una delle principali realtà nel panorama della consulenza e dei servizi tecnologici a livello globale, con una presenza consolidata in Europa, negli Stati Uniti e in Asia. L'azienda continua a

offrire soluzioni su misura per le esigenze sempre più complesse delle imprese in un mondo sempre più digitalizzato.

### **1.1.2. I numeri di Reply S.p.A.**

Reply, oggi, rappresenta una realtà multinazionale con oltre 14.600 dipendenti in 16 differenti paesi. Il valore del fatturato negli ultimi 3 anni è stato di 1,891 MLD di euro nel 2022; 1.483,8 MLN di euro nel 2021; 1.250,2 MLN di euro nel 2020.

I dati sull'andamento dell'azienda dimostrano come essa abbia subito una crescita costante negli anni dovuta soprattutto agli investimenti su due direttrici principali di innovazione: Intelligenza Artificiale e Cloud. Reply ha infatti avviato dei gruppi di competenza dedicati in tutte le società della holding e costituito una decina di società che lavorano sull'Intelligenza Artificiale in modo verticale in ambiti e settori specifici.

Negli ultimi anni, Reply ha ottenuto diversi riconoscimenti e premi tra i più prestigiosi: ciò ha contribuito alla propria fama e a infondere fiducia nei confronti dei clienti attuali e potenziali.

### **1.1.3. Il focus su Xister Reply**

*“Pensare: il pensiero innovativo è al centro del nostro lavoro. Trasformare: aiutiamo i brand a creare interazioni innovative con i clienti, attraverso l'analisi dei dati e l'uso intelligente del digitale. Risuonare: progettiamo contenuti performanti ideati per farsi notare”*: Motto aziendale.

Xister Reply è una tech-creative agency digital fondata nel 2002 nel cuore di Roma e dal 2016 è entrata a far parte del gruppo Reply Spa. Le competenze di Xister Reply spaziano dall'e-commerce alla comunicazione digitale, dalla user experience design allo sviluppo di piattaforme web e applicazioni mobile.

L'azienda è in grado di fornire una vasta gamma di servizi, tra cui consulenza strategica, progettazione e sviluppo di soluzioni digitali su misura, gestione dei social media, campagne di marketing digitale e molto altro.

Xister Reply si distingue anche per la sua capacità di lavorare in modo collaborativo con i clienti, offrendo un supporto completo lungo l'intero ciclo di vita del progetto, dalla fase di analisi e pianificazione fino all'implementazione e al supporto post-implementazione.

Grazie alla sua reputazione di affidabilità, innovazione e qualità del servizio, Xister Reply è diventata una scelta di riferimento per le aziende che cercano partner digitali in grado di aiutarle a trasformare le loro strategie sviluppando soluzioni tecnologiche con forte impatto sulla Digital Customer Experience.

Inoltre, Xister è parte di Reply Digital Experience (RDX), un network di aziende e agenzie specializzate nella progettazione e implementazione di soluzioni digitali all'avanguardia. RDX rappresenta un ecosistema innovativo che coniuga creatività, dati e tecnologia per supportare brand e aziende nel raggiungere i propri obiettivi di business attraverso strategie digitali integrate e soluzioni best-in-class. Grazie a un approccio multidisciplinare e alla collaborazione tra i suoi diversi team, RDX è in grado di offrire esperienze digitali personalizzate, efficaci e orientate ai risultati, accompagnando i clienti nella trasformazione digitale e nell'ottimizzazione della loro presenza online.

All'interno di questo contesto dinamico e innovativo, Xister si distingue per la capacità di combinare creatività e strategia, progettando esperienze olistiche che mettono le persone al centro e generano valore per i brand. Attraverso un perfetto equilibrio tra entusiasmo, esperienza e impegno creativo, l'agenzia riesce a trasformare insight e dati in soluzioni di marketing coinvolgenti, capaci di connettere il pubblico ai brand in maniera autentica ed efficace.

## **1.2. Analisi del contesto**

### **1.2.1. Il settore cinematografico, tra ieri e oggi**

La storia del cinema è un viaggio attraverso oltre un secolo di creatività, innovazione e cambiamento culturale. Dalle origini nei laboratori di inventori come Thomas Edison e i fratelli Lumière alla fine del XIX secolo, il cinema ha rapidamente conquistato il mondo, evolvendosi in una forma d'arte unica durante l'era del cinema muto nei primi decenni del XX secolo. Questo periodo ha visto la nascita di opere pionieristiche, sviluppando il linguaggio cinematografico e la narrazione visiva, ponendo le fondamenta per l'evoluzione futura

dell'arte<sup>8</sup>.

L'introduzione del sonoro alla fine degli Anni '20 ha rappresentato una svolta fondamentale, permettendo ai registi di esplorare nuove possibilità espressive e di coinvolgere maggiormente il pubblico con dialoghi e musica. Questo sviluppo ha contribuito alla crescita di Hollywood come capitale mondiale del cinema, con gli Anni '30 e '40 che hanno visto la creazione di alcuni dei film più iconici e influenti della storia.

Negli anni successivi, il cinema ha visto l'affermarsi di nuovi movimenti in tutto il mondo. La Nouvelle Vague francese ha rivoluzionato la narrativa cinematografica con la sua estetica innovativa e l'accento sulla spontaneità e sull'autorialità, mentre il Neorealismo italiano ha dato voce alla realtà quotidiana, rappresentando le difficoltà e le speranze delle masse con un approccio crudo ed empatico. Tra i registi più importanti della Nouvelle Vague, spiccano i nomi di François Truffaut, Jean-Luc Godard, Claude Chabrol, Éric Rohmer, Jacques Rivette e Agnès Varda. Alcuni dei registi più rappresentativi del periodo Neorealista, includono Luchino Visconti, Roberto Rossellini e Vittorio De Sica.

Oggi, il cinema continua a evolversi, affrontando le sfide e le opportunità offerte dal mondo digitale. L'avvento di Internet e delle piattaforme di streaming ha rivoluzionato il settore cinematografico, non solo nel modo in cui i film vengono prodotti e distribuiti, ma anche nel modo in cui vengono consumati<sup>9</sup>. In tal senso, il settore cinematografico non è più solo un insieme di studi di produzione e sale cinematografiche, ma comprende ora una vasta rete globale di produttori, distributori, piattaforme digitali e pubblici che interagiscono in modo nuovo e dinamico, ridefinendo il panorama dell'intrattenimento e della cultura visiva in tutto il mondo.

### **1.2.2. Trend del mercato cinematografico contemporaneo**

Le tendenze attuali nel settore cinematografico riflettono un panorama in costante mutamento, modellato da una serie di fattori sia interni che

---

<sup>8</sup> Per un approfondimento si rimanda a Mariniello P. (2017). *"Breve storia del cinema"*. Accessibile al link: <https://www.brevestoriadelcinema.org>

<sup>9</sup> Nielsen (2022). *"Lo streaming è il futuro della TV, ma l'abbondanza di scelta delle piattaforme è schiacciante per gli spettatori"*. Accessibile al link: <https://www.nielsen.com>

esterni all'industria. Uno dei principali trend è l'aumento della produzione di contenuti originali per le piattaforme di streaming, con giganti come Netflix, Amazon Prime Video e Disney+ che investono sempre più in produzioni esclusive. Questo ha portato a una maggiore diversità di contenuti e stili narrativi, offrendo agli spettatori una vasta gamma di opzioni tra cui scegliere.

Inoltre, l'effetto della pandemia da COVID-19, ha accelerato il cambiamento nel modo in cui i film vengono distribuiti e visualizzati. Con la chiusura temporanea delle sale cinematografiche e il cambiamento delle abitudini di consumo, le piattaforme di streaming hanno guadagnato ulteriore popolarità, diventando il principale canale di distribuzione per molti film. Questo ha portato a una maggiore concorrenza tra i servizi di streaming e ha posto sfide uniche per le sale cinematografiche tradizionali.

Allo stesso tempo, esiste una crescente attenzione alla diversità e all'inclusione nel casting e nelle storie rappresentate nei film. Vi è una richiesta sempre maggiore per storie autentiche e rappresentative di una vasta gamma di esperienze e prospettive e un maggiore impegno nel garantire che le produzioni cinematografiche riflettano la diversità del mondo contemporaneo.

Infine, vi è un continuo interesse per l'innovazione tecnologica nel settore cinematografico, con l'introduzione di nuove tecnologie come la realtà virtuale, la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale che offrono nuove possibilità creative ed esperienze immersive per il pubblico<sup>10</sup>.

In questo ambiente in rapida evoluzione, il cinema si conferma un'arte e un medium in continua evoluzione, con il potenziale di ispirare, intrattenere e connettere le persone di tutto il mondo.

### **1.2.3. Le società di distribuzione e l'andamento cinematografico**

La distribuzione è il fulcro della filiera cinematografica, poiché, in questa fase, i distributori compiono una variegata serie di operazioni, fra le quali si annoverano: la gestione del flusso fisico delle copie, il coordinamento delle attività di marketing e dei flussi finanziari

---

<sup>10</sup> Mastein (2024). "Verso il futuro del cinema: tendenze e innovazioni nell'industria audiovisiva". Accessibile al link: <https://www.masterin.it>

collegati agli incassi. Questi ultimi, in particolare, vengono ripartiti tra i diversi soggetti coinvolti nella realizzazione del film.

L'attività del distributore prende avvio dall'acquisizione dei diritti di sfruttamento del prodotto filmico, prosegue con l'eventuale doppiaggio, e si conclude con l'inserimento dei sottotitoli in caso di film in lingua straniera. Effettuati tali passaggi, il gestore dovrà adottare la strategia più consona al fine di poter distribuire il film con successo (in sala e/o nelle piattaforme streaming).

Le strategie di marketing legate alla pellicola, si manifestano attraverso diverse forme di comunicazione e promozione mirate a valorizzare il film e a indirizzarlo verso il pubblico-target. Il distributore cinematografico si impegna sia nei confronti dei gestori delle sale e/o delle piattaforme streaming, che degli spettatori, con l'obiettivo finale di influenzare il successo del film. Elementi cruciali che caratterizzano l'attività di marketing del distributore includono il posizionamento, che definisce l'identità distintiva del film rispetto agli altri e la campagna di lancio, insieme alle leve pubblicitarie e publicity.

Grazie alla loro expertise e rete di contatti nell'industria, le società di distribuzione contribuiscono a far giungere i film al loro pubblico di destinazione, giocando un ruolo cruciale nel successo commerciale e culturale di un film. È per tale motivo che le attività dei distributori sono, probabilmente, le più delicate di tutta la filiera cinematografica.

Secondo il report pubblicato da CINETEL<sup>11</sup>, la prima società di distribuzione nel 2023 è Warner Bros Italia, con un incasso totale di 101.3 milioni di € (quota mercato box office: 20,4%), seguita da Walt Disney Italia (85.6 milioni; quota 17,3%), Universal (84.8 milioni; quota mercato 17,1%), Vision Distribution (55.6 milioni; quota 11,2%) ed Eagle Pictures (47.5 milioni; quota 9,6%).

Le rilevazioni CINETEL mostrano uno scenario fortemente positivo per il mercato cinematografico con risultati che hanno addirittura superato ogni previsione. Infatti, nel 2023 si sono incassati € 495.692.418, per un numero di presenze in sala pari a 70.639.346. Rispetto al 2022 si tratta di una crescita degli incassi e delle presenze

---

<sup>11</sup> Cinetel è una società partecipata pariteticamente dall'Associazione Nazionale Esercenti Cinema (ANEC) e da ANICA Servizi. Cura quotidianamente la raccolta degli incassi e delle presenze in un campione di sale cinematografiche di prima visione in tutta Italia e li ridistribuisce su abbonamento ai principali operatori del settore; "Storia di Cinetel", cinetel.it

rispettivamente del 61,6% e del 58,6%.

In crescita, rispetto al 2022, anche la quota del box office della produzione italiana (incluse le co-produzioni) che ha registrato una percentuale pari al 24,3% degli incassi e al 25,9% delle presenze corrispondenti ad un incasso di 120.6 milioni di € (+100% rispetto al 2022) e a 18.2 milioni di presenze (+93,9%). Come indicato in Figura 6, si tratta di una quota superiore a quella del 2022 (19,7% degli incassi, 21,2% delle presenze), alla media del periodo 2017-2019 (20,6% degli incassi e 21% delle presenze) e vicina a quella del decennio 2010-2019 (26,2% incassi, 27,1% presenze).

### **1.3. Comunicare i prodotti cinematografici: la strategia di lancio di Saw X**

Nel panorama complesso e mutevole dell'industria cinematografica, il successo di un film non è più limitato al solo box office, ma dipende sempre più da una serie di fattori che includono il merchandising, il marketing innovativo e la capacità di coinvolgere il pubblico attraverso varie piattaforme e canali.

Il merchandising gioca un ruolo cruciale nel portare l'esperienza cinematografica oltre lo schermo. Dai giocattoli alle magliette, passando per gadget e accessori, i prodotti legati ai film diventano parte integrante dell'esperienza dei fan. Si pensi ai franchise come Star Wars o Harry Potter, dove il merchandising ha raggiunto un livello di culto, generando entrate considerevoli e aumentando il coinvolgimento dei fan.

Il marketing cinematografico si è trasformato in un'arte complessa, sfruttando le potenzialità dei social media tramite una vasta gamma di operazioni strategiche che si estendono dal coinvolgimento degli influencer e la creazione di teaser trailer emozionanti, all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali. Il tutto, per creare un buzz attorno al film e coinvolgere il pubblico in modo diretto.

Il settore cinematografico si presta naturalmente all'impiego di strategie di unconventional marketing. L'unconventional marketing fa riferimento a strategie che si discostano dai metodi tradizionali, facendo ricorso a tecniche che mirano a catturare l'attenzione del pubblico, spesso con approcci originali e fuori dagli schemi.

L'obiettivo di queste strategie è creare un impatto memorabile nel pubblico: suscitando emozioni, generando risonanza e aumentando l'engagement. Questo tipo di marketing può assumere molte forme diverse, tra cui eventi di street marketing, installazioni artistiche, stunts pubblicitari, pubblicità OOH (Out Of Home, letteralmente, "fuori da casa") e altro ancora. Il successo dipende dalla capacità di sorprendere e coinvolgere il pubblico in modo autentico, rilevante e inaspettato.

Nel contesto di queste trasformazioni, le agenzie creative ricoprono un ruolo fondamentale nel supportare l'industria cinematografica nella progettazione e realizzazione di campagne di marketing innovative. Collaborando strettamente con le case di produzione e distribuzione, queste agenzie contribuiscono alla definizione di strategie che rispondano alle nuove esigenze del pubblico, creando esperienze coinvolgenti e capaci di amplificare il messaggio del film su scala globale. La loro capacità di coniugare creatività e pianificazione attenta è un fattore decisivo nel successo delle campagne di marketing cinematografico.

Un caso esemplare di come queste dinamiche possano essere applicate con successo è la strategia di marketing adottata da Xister Reply per la saga Saw X. L'agenzia ha saputo integrare, a partire dal brief ricevuto, le tecniche di guerrilla marketing, sfruttando al massimo le potenzialità digitali e creando esperienze uniche che hanno generato un forte coinvolgimento del pubblico. Pertanto, di seguito sarà presentato l'intero processo seguito.

### **1.3.1. Il brief**

A luglio 2024, Xister Reply fu contattata da Eagle Pictures tramite un'e-mail che sollevava la prospettiva di un coinvolgimento nel progetto cinematografico per il lancio del film "Saw X", ultima creazione della saga.

La saga di Saw, serie cinematografica horror, ha fatto il suo debutto nel 2004 con Saw - L'Enigmista. Al centro della trama c'è il personaggio di "Jigsaw", un misterioso assassino che, attraverso complessi giochi mortali, mette alla prova la sopravvivenza delle sue vittime. Ogni capitolo della saga esplora tematiche forti come la giustizia, il peccato e la redenzione, immergendo gli spettatori in un universo psicologicamente disturbante e moralmente ambiguo.

La narrazione si distingue per la sua capacità di mescolare colpi di scena e intrecci intricati, che cercano di tenere il pubblico costantemente in tensione. L'atmosfera di inquietudine che pervade ogni scena crea un'esperienza cinematografica intensa, capace di stimolare riflessioni sulla natura umana e sulla moralità.

La saga è conosciuta anche per i suoi complessi dispositivi di tortura (chiamati "trappole" da Jigsaw) che, pur essendo controversi, hanno contribuito a costruire una parte fondamentale dell'immaginario collettivo legato all'horror contemporaneo.

Nello specifico, il team di Eagle Pictures, esponeva la propria volontà di esplorare proposte di attivazioni speciali per il film in questione, aprendo così la porta a un'interessante opportunità per sviluppare idee innovative e coinvolgenti.

Il brief forniva una panoramica generale sul contesto riguardante il progetto, incluso il titolo, la data di rilascio e una breve descrizione del genere e della trama. Nello specifico, "Saw X" veniva presentato come un horror hardcore, incentrato su un intricato piano di vendetta personale del protagonista. Inoltre, all'interno del documento, si trovavano sia gli obiettivi della campagna (generare hype per l'uscita del film pensando a soluzioni innovative, coinvolgere e interagire con la community dei fan di Jigsaw, attrarre spettatori nuovi e fan di vecchia data) sia i concetti chiave da veicolare. Tra questi:

1. *"Il pezzo mancante del puzzle di Jigsaw"*: Il film non era pensato come un capitolo che richiedesse la visione di tutta la saga, e questo doveva emergere chiaramente. Saw X non doveva essere visto come il decimo capitolo in ordine cronologico, ma come il film che presenta le dieci trappole di Jigsaw;
2. *"Timeline grafica"*: Eagle Pictures ha richiesto la creazione di grafiche ad hoc per i social media (Instagram, Facebook, TikTok) che ripercorressero la storia di Jigsaw. Tuttavia, la difficoltà per Xister Reply era l'impossibilità di utilizzare materiale dei film precedenti, rendendo il lavoro ancora più complesso;
3. *"Il ritorno di Jigsaw e di altri personaggi storici"*: un altro punto importante era il ritorno di Jigsaw e di altri personaggi storici della saga, da enfatizzare tramite storytelling sui social media;
4. *"Il gioco più personale di Jigsaw"*: L'ultimo capitolo della saga si concentra su un piano di vendetta personale, un'informazione cruciale da divulgare per incuriosire il pubblico.

Xister Reply si è distinta con grande impegno e creatività, riuscendo a superare le difficoltà legate alla brevissima scadenza e proponendo una strategia vincente che ha coinvolto il pubblico in modo innovativo, differenziandosi dalle altre agenzie coinvolte nel progetto. In particolare, la strategia è stata in grado di aderire in maniera significativa alla saga di Saw.

### 1.3.2. La presentazione e la selezione delle idee

Durante il primo incontro con Eagle Pictures, Xister Reply ha presentato una selezione di cinque proposte speciali (oltre alla presentazione del piano editoriale per i contenuti destinati ai social Meta e TikTok).

La prima idea presentata è stata *"The Saw Room"*. Essa consisteva nella creazione di una piccola Escape Room a tema all'interno di un cinema. L'obiettivo del gioco sarebbe stato quello di uscire dalla stanza allo scadere (o prima) del timer soltanto dopo aver risolto gli enigmi presenti. I vincitori avrebbero ottenuto un premio.

La seconda idea è stata chiamata *"Half Time Game"* e consisteva nella proiezione di un video sul grande schermo con il famigerato pupazzo Billy (icona della saga) che con la sua inconfondibile voce, durante l'intervallo di alcuni film in sala correlati (horror/thriller 14+). Billy sarebbe apparso per sfidare il pubblico creando un'atmosfera coinvolgente e misteriosa. Il team di Xister aveva pensato all'introduzione di un quiz a tempo composto da dieci domande sull'intera saga per regalare al pubblico un'esperienza davvero unica. Anche in questo caso, sarebbe stato disposto un premio per i vincitori.

La terza idea presentata è stata *"I Want To Play A Game With U"*, prevedeva il coinvolgimento di un roster di influencer (a monte scelto e concordato col cliente) in un'anteprima speciale. Infatti, l'idea prevedeva la partecipazione degli spettatori nella visione del film in un cinema totalmente a tema "Saw". Sullo schermo, ad un certo punto, sarebbe apparso Billy pronunciando la tipica frase "Voglio fare un gioco con voi". Il gioco, pubblicato sotto forma di post sui social Meta di Eagle Pictures, aveva un preciso obiettivo: raggiungere diecimila "mi piace" in dieci minuti. Qualora non fossero riusciti a superare la sfida, la visione del film sarebbe stata loro negata dallo stesso temuto pupazzo. In tal modo, gli influencer avrebbero potuto creare contenuti per la promozione del film sfruttando gli elementi iconici disponibili

per raggiungere l'obiettivo prefissato.

La quarta idea è stata presentata con il nome di "*Law of Retaliation*". Il principio di Saw è quello della "legge del contrappasso", che governa l'Inferno dantesco: il peccato commesso nel corso della vita si ritorcerà contro gli uomini per l'eternità. Dunque, durante questa sfida, Jigsaw, avrebbe messo alla prova quattro influencer selezionati in base ai loro eccessi nella vita quotidiana. I loro peccati si sarebbero ritorci contro di loro durante una Escape Room a tema in una località segreta, all'interno della quale avrebbero dovuto creare dei contenuti per la promozione online del film. Tra gli influencer selezionati, ad esempio, il podcaster chiacchierone, l'appassionato di scarpe o di selfie, e via dicendo.

Per l'ultima proposta, è stato scelto il nome "*Can You Beat Jigsaw?*". Essa avrebbe previsto il coinvolgimento di Jack Nobile, personaggio famoso per i suoi enigmi. Egli avrebbe ricevuto una sfida direttamente da Jigsaw: dopo aver risolto un puzzle incredibilmente intricato, Jack Nobile sarebbe dovuto andare verso una meta a lui ignota (Londra, in una Escape room in linea con il film) e documentare l'intero viaggio attraverso i social media di Eagle Pictures.

Dopo aver esaminato attentamente le strategie, il cliente ha deciso di optare per la scelta della prima idea proposta, "*The Saw Room*". Questo particolare approccio ha sorpreso il cliente che, nel corso di alcuni scambi, ha rimarcato di averla selezionata "per la sua creatività, originalità e capacità di catturare l'essenza distintiva del film". La strategia proposta, infatti, si rivelò in linea con gli obiettivi di Eagle, offrendo un mix equilibrato di coinvolgimento del pubblico, promozione del brand e generazione di hype per il film.

Tuttavia, la decisione del cliente non si fermò qui. Riconoscendo l'importanza crescente degli influencer e dei social media nel panorama del marketing cinematografico, il cliente ha chiesto a Xister Reply di integrare un'attività specifica dedicata agli influencer all'interno della Saw Room, così da invitare quanti più utenti possibili a visitare la stanza misteriosa. Questo ampliamento rispetto alla strategia originale ha riflettuto il desiderio del cliente di sfruttare appieno il potenziale dei social media e dell'influencer marketing per amplificare ulteriormente la visibilità e l'impatto del film. Così, il team di Xister ha condotto ulteriori ricerche e analisi per sviluppare un piano completo e integrato per le attività degli influencer, garantendo

che ogni azione intrapresa fosse in linea con l'identità del film e il target di riferimento.

### **1.3.3. Dalla teoria alla pratica**

#### **1.3.3.1. The Saw Room**

Dal 18 al 31 ottobre 2023, presso il cinema UCI del centro commerciale Maximo di Roma, Xister Reply ha ideato e interamente realizzato una mini-Escape room ispirata al mondo oscuro e inquietante dei film del franchise "Saw", dove i partecipanti si sono ritrovati ad essere intrappolati in una misteriosa stanza dalle atmosfere tette e sinistre.

La selezione della location nella quale far sorgere la stanza non è stata casuale: oltre alla facilità di raggiungimento del posto, Il Maximo si presta come un centro commerciale ad alta affluenza, frequentato principalmente da un pubblico giovane adulto, target ideale per il film. Inoltre, la vicinanza al cinema ha permesso di creare una sinergia diretta con la proiezione di Saw X, attirando i visitatori nel mondo del film. La location, unita alla visibilità durante Halloween, ha massimizzato l'impatto dell'esperienza.

La stanza di Jigsaw, grande tre metri per tre, è stata progettata con due porte: una di entrata/uscita e una di sicurezza. Quest'ultima pensata solo nel caso in cui l'utente non fosse riuscito a uscire da quella principale dopo aver risolto gli enigmi). Esternamente, l'Escape room assomigliava a un grande cubo nero misterioso, con il logo di "Saw X" e una call to action che attirava l'attenzione dei passanti e li invitava a partecipare. L'accesso a questa esperienza è stato riservato esclusivamente ai maggiori di quattordici anni poiché l'ambientazione e le dinamiche del gioco sono state ritenute adatte solo a un pubblico maturo.

L'ingresso nella stanza è stato previsto per un massimo di due o tre persone per volta che hanno dovuto risolvere una serie di enigmi complessi e criptici entro un limite di tempo serrato, compreso tra 4 e 5 minuti. La collaborazione, la comunicazione e il pensiero creativo sono stati la chiave per trovare la soluzione e uscire dalla stanza prima che il countdown, visibile dalla stanza, segnasse la fine del tempo a disposizione.

Una volta entrati nella stanza, gli utenti si trovavano immersi in un'atmosfera paurosa con luci soffuse e arredi che richiamavano una camera delle torture. Il pupazzo di Billy, illuminato da una luce bianca,

li osservava dall'ombra, mentre la voce di Jigsaw li metteva alla prova con il suo sinistro monologo di inizio countdown:

*“Ciao.*

*Voi non mi conoscete, ma io conosco voi.*

*Voglio fare un gioco.*

*Oggi avete scelto di venire qui, per divertirvi o incontrare qualcuno, ma non avreste mai immaginato di finire qui dentro.*

*Avete solo pochi minuti per trovare la combinazione e poi la chiave per fuggire da questa stanza.*

*Quando il tempo sarà scaduto, svanirà anche la vostra speranza.”*

Vicino al pupazzo di Billy, il team di Xister ha pensato di introdurre una torcia luminol che, una volta trovata, i giocatori avrebbero potuto utilizzare per scoprire i numeri misteriosi scritti sul muro affinché potessero sbloccare il lucchetto che teneva chiuso l'armadietto. La luce speciale, infatti, ha aiutato gli utenti a scoprire i numeri associati alle trappole di Saw provenienti dai vari film, il cui ordine esatto poteva essere scoperto solo consultando un quadernino dove si trovavano disegnate le medesime trappole.

Una volta scoperta la combinazione e aperto l'armadietto, i giocatori hanno trovato una calamita e quattro lastre radiografiche contenenti ulteriori indizi da ricomporre (sempre con l'aiuto della torcia luminol): “spirale”, “chiave”, “tubo”, “calamita”. Dopo aver visionato correttamente tutta la stanza, gli utenti hanno potuto prendere atto dell'esistenza di un tubo di plastica posizionato vicino la porta. Inserendo, dunque, la calamita in corrispondenza della spirale e trascinandola fino alla fine del tubo, hanno finalmente potuto trovare le chiavi e uscire dalla stanza.

Per i vincitori, è stato disposto un premio: un poster 50x70 in edizione limitata. Tutti i partecipanti sono stati monitorati da un team di hostess/steward selezionati e briffati da Xister Reply, attraverso l'installazione di due microcamere con sistema vocale nascoste nella stanza. Così, in caso di panico o allo scadere dei cinque minuti a disposizione, gli utenti sono stati tempestivamente portati fuori dalla stanza.

### 1.3.3.2. Influencer activity e piano social

Dando seguito alla richiesta del cliente, nella selezione degli influencer, è stato fondamentale tenere in considerazione diversi punti chiave per garantire un'esperienza coinvolgente e autentica per il pubblico. Considerando il target principale del film, che si è concentrato sulla fascia di età 17-34, è stato essenziale selezionare influencer che avessero una presenza consolidata su Instagram e TikTok e che fossero in grado di coinvolgere attivamente il pubblico di riferimento. Inoltre, Xister Reply si è assicurata che i creator scelti maggiorenni fossero appassionati del progetto e disposti a supportarlo lungo l'intera durata della campagna.

Nella scelta dei creator, sono stati presi in considerazione anche interessi orizzontali correlati al film, come la musica rock e metal o la passione per rebus ed enigmi. Infine, considerando il budget a disposizione, è stato necessario coinvolgere almeno 6 o 7 creators. Ciò ha consentito di garantire una copertura ampia e diversificata della campagna di influencer marketing, raggiungendo così un pubblico più vasto e diversificato.

Di seguito, il roster di influencer selezionati per la partecipazione alle attività di marketing per il lancio del film "Saw X":

1. Matteo Di Cola. Fondatore del mondo Food Porn in Italia, Matteo, è uno chef, appassionato di cucina e assaggiatore di tutto quello che di più goloso l'Italia ha da offrire da Nord a Sud. Scelto grazie alla sua figura perfettamente in linea con la legge della ritorsione (n.d.r., paragrafo 3.3 "La presentazione delle idee"). Fanbase: 159 mila.
2. OminoBu. Super appassionato di cinema e serie tv. Scelta che ha soddisfatto la richiesta in quanto è risultato essere un profilo molto verticale. Fanbase: 152 mila.
3. Alex Polidori. Doppiatore la cui fama è in forte crescita per aver doppiato importanti film (come Spiderman, in cui ha prestato la voce al protagonista) tra cui un personaggio presente nel film "Saw X". Fanbase: 122 mila.
4. Horror Italia 24. Community virtuale perfettamente in linea col film che condivide recensioni sui film horror. Fanbase: 66 mila.
5. Kaaat. In arte Alessandra Neri, non si perde nessun film o serie TV horror in uscita e, grazie a questa sua passione ha collaborato alla campagna di lancio altri film horror. Fanbase: 57 mila.
6. Barbie Xanax. Grande appassionata di cinema e serie tv (soprattutto

horror). Fanpage: 40 mila.

Tutti gli influencer menzionati, sono stati coinvolti nell'anteprima stampa del film e sono stati i primi a provare l'Escape room. È stato chiesto ad ognuno di loro di creare dei contenuti (set di storie su Instagram e un reel) anche durante l'esperienza all'interno dell'Escape room per invogliare gli utenti a partecipare.

Oltre agli influencer, per raggiungere gli obiettivi precedentemente individuati e per intercettare tutti i target potenzialmente interessati al film, sono stati sfruttati i principali touch point social, presidiando i profili Facebook, Instagram e TikTok di Eagle Pictures facendo leva sui formati più performanti per ciascun canale, utilizzando un Tone of Voice specifico per ogni piattaforma.

A partire dal 29 settembre 2023, Xister Reply ha cominciato la pubblicazione dei contenuti nell'ottica di incrementare il coinvolgimento e le interazioni della community, ma anche di nuovi spettatori, con un piano media always-on di sette settimane. Sono state realizzate tre tipologie di rubriche:

1. Rubriche Tematiche. Pensate come trappole intricate, per consentire agli utenti di esplorare i dettagli della saga di Saw, svelando retroscena, analizzando i tormenti dei protagonisti e approfondendo i misteri nascosti.
2. Contenuti interattivi. La community, tramite il profilo proprietario di Eagle, è stata coinvolta per mezzo di enigmi e sfide, mettendo alla prova deduzione e abilità decisionali. Le scelte del pubblico hanno influenzato il corso dei contenuti, creando un coinvolgimento unico e rafforzando il legame con la saga.
3. Contenuti multimediali. Immagini oscure, video enigmatici (tra cui il video di lancio dell'Escape room) e paurosi teaser. Questi strumenti visivi hanno svelato indizi e dettagli per mantenere alta la tensione e l'attenzione.

I contenuti sono stati condivisi secondo dei format prestabiliti per le piattaforme Meta e TikTok. Nello specifico, tali format erano:

1. Terrore dietro le quinte. È stata offerta agli utenti la possibilità, tramite le piattaforme Meta, di esplorare il mondo segreto dietro le quinte del nuovo film "Saw X" grazie alla condivisione di immagini provenienti direttamente dal set, fornendo così un'anteprima dettagliata dell'aspetto e dell'atmosfera caratteristiche dell'ultimo capitolo della saga.

2. Fear Unveiled. Grazie alla condivisione di diversi contenuti video sia sulle piattaforme Meta che TikTok, sono stati svelati dieci curiosità sulla saga.
3. Best of traps. Per le piattaforme Meta, sono stati pensati dei caroselli contenenti i disegni delle trappole ideate da Jigsaw per evidenziarne la complessità e ingegnosità di ciascuna di esse. Dopo aver pubblicato il post, è stato chiesto agli utenti, tramite un sondaggio interattivo su Instagram, di indovinare in quale film ciascuna di esse è stata realizzata.
4. Citazioni. Per ripercorrere le citazioni dei personaggi più famosi, sono stati pubblicati su Facebook e Instagram dei post per rivivere i momenti più indimenticabili della saga e dare agli utenti la possibilità di condividere nuove interpretazioni e teorie in attesa del loro ritorno.
5. Character Medical Record. Per riprendere la trama di Saw X, sono state condivise delle immagini con il profilo psicologico di tutti i personaggi del nuovo film, per presentarli agli utenti. I classici personaggi sono stati presentati offrendo una comprensione più profonda delle loro motivazioni e dei loro segreti.
6. Are you ready for the comeback? Il team di Xister ha voluto mettere alla prova gli utenti attraverso sfide interattive e quiz coinvolgenti chiedendo loro di dimostrare quanto bene conoscessero Saw.
7. Celebrate the Saw. Xister ha pubblicato sia sui canali Meta che su TikTok, contenuti UGC9, che rappresentassero il mondo di Saw.
8. The new traps. Per portare in scena il tanto atteso ritorno di Jigsaw e delle sue ingegnose trappole, sono stati creati dei contenuti dedicati (anche multimediali, così da poter essere condivisi su TikTok) per fornire alla fanbase di Saw un'anticipazione esclusiva delle nuove invenzioni.
9. Countdown. A partire da "meno un mese" fino a "oggi in sala", sono stati creati dei particolari contenuti interattivi affinché gli utenti potessero tenere a mente la data di uscita del film.
10. Saw and Halloween. Il reparto creativo di Xister ha realizzato un video ad hoc per tutte le piattaforme in occasione di Halloween.
11. Tale contenuto è stato pensato per invitare gli utenti a trascorrere una serata spaventosamente indimenticabile al cinema, guardando il nuovo capitolo della saga.
12. The Saw Room. Per comunicare l'Escape room più paurosa, sono

stati realizzati una serie di asset. Il contenuto principale, un video teaser 10, ha visto l'iconico pupazzo Billy invitare gli utenti al cinema UCI presso il centro commerciale Maximo per giocare insieme a lui.

In merito a TikTok, in aggiunta agli adattamenti dei format menzionati, sono stati creati dei contenuti meme divertenti per coinvolgere quanto più pubblico possibile e mantenere anche il taglio ironico, come richiesto durante la ricezione del brief.

## 1.4. I risultati della campagna

Gli obiettivi principali del lavoro erano generare hype attorno al film, coinvolgere attivamente la community dei fan di Jigsaw, attrarre nuovi spettatori e, infine, massimizzare la visibilità del film attraverso attivazioni creative e innovative. Attraverso un'analisi approfondita delle metriche come l'engagement del pubblico, la portata delle attività promozionali e l'incremento delle vendite, si valuterà l'efficacia delle scelte strategiche implementate.

Il 26 ottobre, sono stati registrati 21.334 spettatori presenti in sala con un incasso totale pari a €162.326, consentendo a "Saw X" di mantenere il primo posto in classifica. Il film sull'ultimo capitolo della saga, per il terzo giorno consecutivo a partire dalla data di uscita, ha mantenuto il primo posto: il 27 ottobre, 31.341 utenti hanno assistito alla proiezione del film con un incasso di €244.129. Durante il fine settimana, dal 26 al 29 ottobre, "Saw X", è stato il secondo film più visto con 140.450 presenze e una vendita pari a €1.130.215. Il 31 ottobre, giornata di Halloween, il film si è posizionato al secondo posto in classifica, con 58.551 spettatori e un incasso totale corrispondente a €471.678.

Durante il periodo di svolgimento dell'evento, "The Saw Room" ha registrato un notevole successo in termini di partecipazione, totalizzando un numero complessivo di 1.451 utenti. Tale affluenza significativa ha riflettuto l'interesse e l'entusiasmo del pubblico nei confronti dell'esperienza proposta, confermando l'attrattiva e l'efficacia della tematica legata al film "Saw X" e all'intera saga X4X. È importante sottolineare che, alla conclusione dell'esperienza, tutti gli utenti hanno manifestato un alto grado di soddisfazione, esprimendo la volontà di ripetere l'esperienza qualora si presentasse nuovamente

l'opportunità<sup>4</sup>. Questo feedback positivo testimonia il valore intrinseco dell'Escape room come strumento di coinvolgimento del pubblico e di promozione dell'opera cinematografica, confermando il suo ruolo significativo all'interno della strategia di marketing adottata per il film.

Dai dati raccolti è emerso che le Instagram Stories hanno generato un totale di 123.405 impression, mentre i reels hanno registrato 103.507 impression, accompagnati da un numero complessivo di 3.554 likes. Inoltre, sette testate giornalistiche hanno pubblicato il comunicato stampa redatto da Xister Reply, all'interno del quale veniva annunciata la collaborazione tra l'agenzia ed Eagle Pictures "con un piano editoriale social spaventosamente coinvolgente".

## 1.5. Conclusioni

Il caso di Xister Reply ed Eagle Pictures non solo dimostra il successo di una strategia integrata e ben pianificata, ma offre anche importanti spunti per chi desidera intraprendere attività di guerrilla marketing e sviluppare un piano digital efficace nel settore cinematografico.

Innanzitutto, l'approccio strategico multicanale è fondamentale: unire influencer marketing, piani editoriali social mirati e attivazioni esperienziali come l'Escape Room si è rivelato un modo vincente per coinvolgere il pubblico e stimolare l'hype attorno al film. Questo tipo di approccio permette di creare un'esperienza immersiva che va oltre il semplice lancio del film, favorendo un'interazione costante con il pubblico, generando buzz e aumentando il livello di engagement.

Un altro punto cruciale riguarda la comprensione del target: conoscere a fondo le dinamiche del pubblico e sapere come indirizzare il messaggio giusto attraverso i canali adeguati. La campagna ha fatto leva sull'attualità delle piattaforme social, ma anche sul potenziale delle esperienze immersive, come le Escape room, per avvicinare i fan al mondo del film in modo tangibile.

Infine, il successo di una campagna di marketing non convenzionale dipende dalla capacità di sorprendere e coinvolgere, ma anche dalla gestione strategica delle risorse e dalla scelta accurata delle location e dei partner. Il lavoro di Xister Reply ha dimostrato che la pianificazione, unita a un'immediata reattività alle esigenze del progetto, è la chiave per un'efficace implementazione di idee creative

e non convenzionali.

Per chi sta progettando un piano di marketing digitale per il cinema, il caso Saw X insegna che è essenziale integrare diverse soluzioni, adattare le proprie attività al comportamento del pubblico e continuare a innovare per mantenere alta la rilevanza e l'interesse intorno al prodotto. La capacità di anticipare le tendenze, innovare continuamente e comunicare in modo autentico rimane l'essenza di una strategia vincente nel mondo del marketing cinematografico.

## Riferimenti bibliografici

- Boccardelli P., *Strategie e modelli di business nell' industria del video entertainment: "capitale umano, capitale relazionale e performance nel comparto cinematografico"*. Il Mulino, Bologna 2008
- Celata G., Caruso F., *Industria e marketing, "Cinema"*. Milano 2003.
- Foglio A., *Il Marketing dello spettacolo*, FrancoAngeli, Milano 2005
- Pham W., *The film marketing handbook: a practical guide to marketing strategies for independent films*, Media Business School, London 1993.
- Philip K., *Marketing Management*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Milano 2007
- Squire, E. J., *The movie business book*, Routledge, Regno Unito 2016

## 2. La pianificazione media di un prodotto cinematografico di Universal Pictures International Italy. Tre casi a confronto

*di Michela Delfino*

Il cinema si è affermato, nel corso degli ultimi decenni, come uno dei più potenti strumenti di comunicazione di massa, al pari della radio e della stampa. La sua capacità di trasmettere contenuti audiovisivi a un vasto pubblico, talvolta arricchiti da effetti sensoriali, non si limita all'aspetto artistico, ma si fonda su strategie di diffusione efficaci e ben strutturate. Infatti, affinché un prodotto cinematografico raggiunga il proprio pubblico e soddisfi gli obiettivi commerciali prefissati, è essenziale una pianificazione strategica che integri diverse operazioni di marketing e comunicazione.

In questo contesto si inserisce il ruolo di Universal Pictures International Italy, la divisione italiana della storica casa di produzione americana, che si occupa della promozione e distribuzione dei film nel mercato nazionale. Con particolare attenzione alla promozione cinematografica, essenziale per il successo al botteghino, essa è da intendersi come il risultato di una pianificazione accurata che coinvolge molteplici strumenti e canali mediatici per massimizzare l'impatto sul pubblico.

Data la crucialità della promozione, questo capitolo studio analizza e confronta, dopo una breve presentazione dell'azienda e una panoramica del contesto nazionale entro cui agisce, le strategie di pianificazione media di tre film di generi differenti Argylle - La Super Spia, Night Swim e Kung Fu Panda 4 e approfondisce le modalità con cui Universal Pictures International Italy ha gestito la loro promozione nel Bel Paese. L'obiettivo è, quindi, quello di evidenziare l'importanza di una strategia mediatica mirata nel determinare il successo di un prodotto cinematografico, offrendo spunti applicabili anche ad altre realtà.

## 2.1. Universal Pictures

Universal Pictures, fondata nel 1912 dal tedesco Carl Laemmle, è una delle principali aziende statunitensi operante nel settore della produzione e distribuzione cinematografica a livello mondiale, ed è annoverata fra le Cinque Grandi Major contemporanee: Universal, Paramount, Warner, Disney e Sony<sup>12</sup>. L'azienda vanta una lunga e prestigiosa storia nel campo del cinema, poiché nel corso degli anni ha contribuito alla creazione di numerosi film iconici – si ricordano, ad esempio, “Jurassic Park”, “E.T. l'extraterrestre”, “Lo squalo”, “Schindler’s List”, e la serie “Fast & Furious”. La distribuzione dei suoi film è mondiale.

La sede principale, che si trova a Los Angeles, fa parte del Universal Filmed Entertainment Group, che a sua volta è una sussidiaria della NBCUniversal, a sua volta controllata interamente, dal 2013, dalla società Comcast Company<sup>13</sup>.

### 2.1.1. La struttura Universal: gli studi di produzione

Universal Pictures si avvale della collaborazione con diversi studi e compagnie di produzione, sia nazionali che internazionali, per realizzare i propri film.

Tra i principali partner di produzione di Universal Pictures vi sono:

- *Illumination Entertainment*: studio di animazione e produzione cinematografica fondato nel 2007 da Chris Meledandri, specializzato in film d'animazione - famoso per la serie “Cattivissimo Me”, “Sing” e “Minions”.
- *Blumhouse Productions*: società di produzione cinematografica specializzata in film horror e thriller psicologici fondata nel 2000 da Jason Blum, conosciuta per la produzione di film horror come “Paranormal Activity”, “Insidious” e “The Purge”.
- *Working Title Films*: casa di produzione britannica fondata nel 1983 da Tim Bevan e Sarah Radclyffe, nota per film come “Quattro matrimoni e un funerale”, “Orgoglio e pregiudizio” e “Les

---

<sup>12</sup> Market share for each distributor in 2023, The Numbers. <https://www.the-numbers.com/market/2023/distributors>

<sup>13</sup> The Advantages and Disadvantages of Universal Pictures IP Entering the Chinese Market Taking Kung Fu Panda as an Example, Jinhe Fan, Ziling Huang, and Shiyang Liu

Misérables”.

- *Amblin Entertainment*: casa di produzione cinematografica, fondata nel 1981 da Steven Spielberg, Kathleen Kennedy e Frank Marshall, che ha collaborato con Universal Pictures per film come “E.T. l’extraterrestre”, “Jurassic Park” e “Schindler’s List”.
- *DreamWorks Animation*: studio di animazione fondato nel 1994 da Steven Spielberg, Jeffrey Katzenberg e David Geffen, noto per la produzione di film d’animazione come la serie del film “Shrek”, “Madagascar”, “Kung Fu Panda” e “Dragon Trainer”. Nel 2016, DreamWorks Animation è stata acquisita dalla NBCUniversal e opera come parte della divisione Universal Filmed Entertainment Group.
- *Focus Features*: una casa di produzione cinematografica indipendente con sede negli Stati Uniti fondata nel 2002, è una divisione della Universal Pictures dedicata principalmente alla produzione e distribuzione di film di qualità artistica e narrativa (ad esempio, “Lost in Translation”, “Eternal Sunshine of the Spotless Mind” e “Brokeback Mountain”).

### **2.1.2. L’organizzazione di Universal Pictures International Italy**

L’azienda ha sedi di distribuzioni in quasi tutto il mondo. Il ruolo di questi distaccamenti è quello di distribuire il film sul proprio territorio, creando il giusto mix di elementi per la sua promozione osservando le abitudini dei cittadini.

Ogni Paese ha la propria sede di distribuzione, e ogni area e regione geografica forma dei gruppi, ad esempio l’Italia, chiamata propriamente Universal Pictures International Italy (UPI Italy), la cui sede principale è a Roma, fa parte del gruppo EMEA, Europa.

Nel settore della distribuzione cinematografica, UPI Italy è responsabile della pianificazione e dell’esecuzione della distribuzione dei film Universal Pictures nei cinema italiani. Il suo compito principale è quello di:

- gestire le relazioni con i cinema;
- pianificare le date di uscita;
- sviluppare strategie di marketing e promozione per massimizzare il successo dei film nelle sale italiane.

Dunque, UPI Italy elabora strategie mirate per accrescere la

visibilità dei film e suscitare interesse tra il pubblico. A tal fine, collabora con agenzie e concessionarie pubblicitarie per lanciare campagne di comunicazione integrata. Inoltre, UPI Italy lavora a stretto contatto con l'ufficio internazionale per ottenere l'approvazione di tutti i materiali, le creatività e i piani strategici, garantendo così una sinergia globale e un allineamento con la visione internazionale di Universal Pictures.

Nella sede di UPI Italy, nel settore theatrical a Roma, convergono diversi reparti:

- marketing (che include il team Trade);
- publicity;
- sales;
- finance;
- operations.

In particolare, nel team marketing, il project manager (PM) è in costante comunicazione con i team trade, publicity e la social & digital manager. Infatti, per una promozione cinematografica efficace, è cruciale che le attività vengano eseguite in modo coordinato, con una comunicazione chiara, la condivisione delle informazioni e una gestione ben organizzata delle attività.

## 2.2. Analisi del contesto

### 2.2.1. Overview del mercato cinematografico italiano

Il mercato cinematografico italiano, su cui UPI Italy si affaccia, presenta una solida industria ricca di film storici e di generi diversi. Nella cultura italiana, il cinema ha sempre giocato un ruolo di rilievo, poiché esercita un'influenza che si estende ben oltre l'ambito dell'intrattenimento. Questo ha consentito la creazione di una vasta rete di sale cinematografiche che si estende su tutta la penisola comprendendo sia grandi catene di multiplex che piccoli cinema indipendenti. Le principali città come Roma e Milano vantano un ancor più ricca concentrazione di cinema<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Direzione Generale Cinema e audiovisivo. *Gli Italiani e il cinema. La fruizione di film dentro e fuori le sale italiane*. Accessibile al link:

<https://cinema.cultura.gov.it/pubblicazioni/gli-italiani-e-il-cinema-la-fruizione-di-film-dentro-e-fuori-le-sale-italiane-2/>

Nonostante questa consolidata tradizione e la capillare diffusione delle sale, il COVID-19 ha determinato una flessione dell'affluenza di spettatori, che a partire dal 2023, sembra essersi interrotta e, lentamente, il mercato sta tornando ai livelli del periodo 2017-2019. Nello specifico<sup>15</sup>, nel 2023, gli incassi sono stati pari a 495.692.418€, per un numero di presenze in sala (biglietti venduti) pari a 70.639.346. Rispetto al 2022, l'anno si è chiuso con un +62% di incassi e +59% di presenze, con un decremento del triennio, poco fa citato, -16% di incassi e -23% di presenze 9.

Complice dei buoni risultati sono stati il periodo estivo che, con successi come *Oppenheimer* (27,9 milioni di €) e *Barbie* (32,1 milioni di €) ha ribaltato le aspettative, e il secondo quadrimestre cinematografico, che ha segnato il miglior risultato di sempre al botteghino. "C'è ancora domani" di Paola Cortellesi è stato il terzo film più visto in Italia nel 2023 con un botteghino di quasi 33 milioni di €.

I guadagni al botteghino, detto in gergo Box Office, costituiscono una parte significativa dell'industria del cinema italiana, rappresentando i proventi derivanti dalla vendita dei biglietti per la visione dei film nelle sale. Queste informazioni forniscono una misura importante del successo commerciale dei film e dell'andamento generale del mercato cinematografico. Il numero di spettatori rappresenta, invece, la somma totale delle persone che hanno assistito alle proiezioni dei film nelle sale cinematografiche durante un periodo specifico. Questo dato è fondamentale per valutare l'affluenza del pubblico nei cinema e l'interesse per l'esperienza cinematografica.

### **2.2.2. La promozione cinematografica**

La promozione di un film, in termini di budget e tempistiche, varia in base alla sua importanza. Il processo promozionale inizia con l'invio da parte della sede internazionale del documento strategico, noto come *Global Strategy*, che fornisce le linee guida principali per la campagna. Le informazioni chiave incluse in questo documento comprendono:

- posizionamento del film;
- pillars della campagna strategica;
- target audience;

---

<sup>15</sup> Il paragrafo presenta i dati Cinetel, *Il mercato cinematografico italiano e le caratteristiche del pubblico in sala del 2023*.

- focus su cast e registi.

Il posizionamento è il primo passo e guida le scelte strategiche. Esso viene suddiviso in diverse categorie: *demographic*, *psychographic*, *core* e *persuadable*. In aggiunta, viene presa in considerazione la censura cinematografica, regolata dal Ministero, che influisce sulla comunicazione sui vari mezzi di comunicazione.

Successivamente, il processo continua con un brainstorming iniziale che coinvolge il project manager e il team marketing. Durante questa fase, vengono raccolte tutte le informazioni necessarie per costruire i brief, che vengono poi inviati all'agenzia media incaricata di supportare l'azienda nella creazione dei piani media. Il brief contiene informazioni dettagliate come: la sinossi, la data di uscita, il budget, le stime del box office, i concorrenti e il target di riferimento.

Il piano media include diversi mezzi di comunicazione, ognuno scelto in base alla strategia del film e al target individuato. Tra questi mezzi ci sono:

- TV;
- digital e Social;
- radio;
- print;
- OOH (Out of Home).

Una volta che il piano media proposto viene approvato dalla sede internazionale, si procede alla fase operativa. In questa fase, dopo l'approvazione finale del piano strategico da parte della sede internazionale, si inizia la realizzazione dei piani specifici per i vari canali. Radio e Print vengono gestiti internamente, mentre TV, Digital, Social e OOH vengono pianificati con il supporto di agenzie specializzate.

## **2.3. Comunicare un prodotto cinematografico: dalla teoria alla pratica.**

### **2.3.1. I casi in esame**

In questo elaborato saranno presentati tre film distribuiti da Universal Pictures nel 2024:

- *Argylle – La Super Spia* (presentato nel Box 2.1);

- *Night Swim* (presentato nel Box 2.2);
- *Kung Fu Panda 4* (presentato nel Box 2.3).

Le strategie di comunicazione saranno analizzate in base ai diversi media e, in questo paragrafo, verranno esaminate le attività messe in atto dall'ufficio marketing. Per questo motivo, si adotterà la forma impersonale, utilizzando il 'si è'.

#### Box 2.1 - I Casi: Argylle – La Super Spia

La storia vede un'autrice di romanzi di spionaggio imbattersi nei personaggi e nei fatti dei suoi libri, che sono reali e predetti dalle sue storie.

- **Data di uscita:** 1° febbraio 2024.
- **Positioning:** Spy story, un nuovo film originale ricco d'azione.
- **Target demografico:**
  - **Core:** 18-44 gender balanced
  - **Persuadable:** 45-55 gender balanced
- **Target psicografico/affine:**
  - **Core:** Theatrical viewers dei film di spionaggio/spie; amanti dei film d'azione e avventura, commedie d'azione.
  - **Persuadable:** domestic viewers dei film spionaggio/spie, lettori e amanti dei libri, membri di club del libro, booktokers, amanti dei gatti.
- **Censura:** 6+, violenza, uso di armi

#### Box 2.2 - I Casi: Night Swim

Il film mette in scena la vita di una normale famiglia stravolgersi, tutto d'un tratto, e diventare orribile. L'intenzione e il fulcro del film è quello di rappresentare l'incubo di rimanere bloccati sott'acqua.

- **Data di uscita:** 22 febbraio 2024.
- **Positioning:** Il prossimo incubo teatrale della Blumhouse.
- **Target demografico:**
  - **Core:** 13-34 gender balanced
  - **Persuadable:** 35-44 gender balanced
- **Target psicografico/affine:**
  - **Core:** amanti dei film horror e suspense/thriller (inclusa Blumhouse)
  - **Persuadable:** home viewers amanti dei film horror, suspense/thriller
- **Censura:** 14+, violenza.

### Box 2.3 - I Casi: Kung Fu Panda 4

Po ritorna con una nuova avventura. Questa volta dovrà affrontare la sfida più grande della sua vita: sconfiggere il cattivissimo Camaleonte. Non lo farà da solo: affronterà questa sfida insieme a Zhen, una volpe tosta e grintosa.

- **Data di uscita:** 21 marzo 2024.
- **Positioning:** Il grande ritorno di uno dei più grandi franchise della DreamWorks, con un pacchetto completo di epico-avventura, azione umoristica, emozioni.
- **Target demografico:**
  - **Core:** bambini (<13) e genitori
  - **Persuadable:** 35-44 gender balanced
- **Target psicografico/affine:**
  - **Core:** fans di Kung Fu Panda
  - **Persuadable:** fans della DreamWorks, fans dei film d'animazione
- **Censura:** per tutti.

## 2.3.2. Le strategie di promozione dei casi

### 2.3.2.1. TV

La scelta di utilizzare la televisione come mezzo varia a seconda del film, in base al target e al budget a disposizione.

Nel caso di *Argylle – La Super Spia*, sono state pianificate tre settimane di pubblicità TV dal 15 gennaio al 4 febbraio, in collaborazione con la concessionaria Anica Flash. Nelle prime due settimane sono stati utilizzati spot da 30" al 100%, mentre nella settimana di uscita sono stati preferiti spot da 15" al 100%. Questo ha permesso di raggiungere una vasta gamma di canali, con una buona frequenza di pressione. Tra le reti coinvolte: DMAX, REAL TIME, WARNER TV, NOVE, DEEJAY TV e TV8. Successivamente, sono stati pianificati anche i canali sportivi, inclusi quelli di DAZN, per coprire l'interesse sportivo e raggiungere parte del target. È stato dedicato particolare focus alla 22<sup>a</sup> giornata di campionato, trasmessa il weekend prima dell'uscita del film (27-28 gennaio), utilizzando spot da 15" durante la pausa di metà partita.

Anche per *Night Swim* è stata pianificata una campagna tramite Anica Flash, dal 12 al 25 febbraio, con spot da 30" per il 70% e da 15" per il 30% nella prima settimana, e viceversa nella seconda settimana, sui canali già menzionati. Si è ritenuto necessario includere anche un weekend calcistico, ovvero la 25<sup>a</sup> giornata di campionato (17-18

febbraio), su DAZN, con spot da 15" durante la pausa di metà partita. Inoltre, è stato previsto uno spot Pre-roll video da 15" su Netflix, targettizzato verso gli appassionati di film horror e thriller, durante la settimana di uscita.

Per *Kung Fu Panda 4*, il budget più elevato ha consentito una campagna pubblicitaria più lunga e intensiva, coprendo tre settimane, sempre con Anica Flash. Le percentuali degli spot TV sono state distribuite come segue:

- 70% spot da 30" e 30% da 15" nella prima settimana;
- 40% spot da 30" e 60% da 15" nella seconda settimana;
- 100% spot da 15" nella terza settimana.

In media, sono stati utilizzati gli stessi canali di Argyll, con l'aggiunta di canali rivolti alle famiglie e a un pubblico più femminile, come Food Network. In parallelo, tramite una seconda concessionaria televisiva, Anica Servizi - Appuntamento con il Cinema, è stata pianificata una campagna più piccola, della durata di due settimane, dal 11 al 24 marzo, con spot misti da 30" e 15". Questa concessionaria ha permesso di scegliere direttamente i pacchetti pubblicitari, rivolgendosi a un target specifico, con un focus su famiglie e ragazzi, in evidenza su Rai 2 e Rai 1 per le reti generaliste e su Rai Movie e Rai 5 per le tematiche.

Il lavoro sul piano TV è stato, quindi, molto più complesso e dettagliato. Sono stati presi accordi con le seguenti concessionarie televisive:

- Publitalia, che copre alcuni canali Mediaset (Canale 5, Italia 1, I2, 20, LA5), focalizzandosi su segmenti di entertainment, news e family programs. È stato incluso anche il formato speciale pubblicitario "All 21", uno spot di 60" trasmesso simultaneamente su tutti i canali Mediaset.
- Publitalia (Combustible Moment), che ha incluso la Champions League Barcellona vs Napoli su Canale 5.
- Publitalia Kids, che comprende i canali per bambini di Mediaset.
- Sky, con spazi pubblicitari specifici per Pechino Express.
- Sky Kids, che comprende i canali per bambini di Sky.
- PRS, che comprende canali per bambini come K2, Boomerang e Cartoon Network.
- RAI, con spazi su Rai Gulp, Rai 1 (per la fiction Mare Fuori) e Rai 2 (per la Serie A).

- Discovery, che ha coperto il target delle mamme su canali come Real Time.

Inoltre, è stata inclusa la 29<sup>a</sup> giornata di campionato su DAZN (17 marzo), con spot TV e un video mashup speciale creato con il team di DAZN. In questo video, le scene del film (primo e secondo trailer) sono state alternate a quelle delle partite. Il video è andato in onda all'apertura della partita Roma-Sassuolo e durante il post-partita di Inter-Napoli, Juventus-Genoa, Hellas Verona-Milan, Atalanta-Fiorentina. Questo contenuto è stato approvato a livello internazionale.

### 2.3.2.2. Digital e Social

Per *Argylle – La Super Spia*, la campagna digital è stata avviata su Coming Soon, la testata giornalistica online italiana di Anicaflash, coprendo due settimane dal 22 gennaio al 4 febbraio. I formati utilizzati sono stati:

- Masthead video (22 gennaio - 4 febbraio) con 520.000 impression: un formato che appare nella parte superiore del sito, con un'immagine statica orizzontale e uno spot video da 30".
- Primo piano app (29 gennaio - 4 febbraio) con 400.000 impression: una serie di formati statici inseriti nell'applicazione.

Per due settimane consecutive, in collaborazione con Anica Flash, è stata attivata una presenza su One Football, piattaforma calcistica che offre streaming e aggiornamenti su eventi calcistici. La campagna ha coperto dal 22 gennaio al 4 febbraio la sezione display dell'app con tre formati statici, mentre gli spot Pre-roll video (spot da 15") sono stati concentrati sulla settimana di uscita, dal 29 gennaio al 4 febbraio. La campagna ha registrato un click-through rate (CTR) dello 0,55% nella parte display e un view-through rate (VTR) del 77% per i Pre-roll, con un totale di 1.312.364 impression.

Su ScreenWeek, sito e blog leader nel mondo del cinema e dell'intrattenimento, la campagna ha previsto due settimane di attività (dal 22 al 28 gennaio). Le attività incluse sono state:

- Due post social su Facebook e Instagram con focus su Matthew Vaughn, regista e produttore del film, e Henry Cavill, uno degli attori principali. La stima delle interazioni e della reach è stata rispettivamente di 3.000 e 30.000 per i rilanci su Meta.
- Un video-reel con Bryce Dallas Howard, attrice protagonista, con

una previsione di 25.000 visualizzazioni.

- Un video per TikTok con una previsione di 180.000 visualizzazioni.
- Pianificazione “Pure Media” sul network ScreenWeek dal 29 gennaio al 4 febbraio, con una stima di 180.000 impression.

I risultati ottenuti sono stati ottimi: la condivisione dei post su Meta ha raggiunto oltre 50.000 persone con 9.700 interazioni, il video-reel ha superato le 25.000 visualizzazioni (con 25.600 views), e il video su TikTok ha totalizzato 223.000 visualizzazioni. Inoltre, la campagna “Pure Media” ha registrato 233.000 impression.

Oltre a queste attività, sono stati pianificati diversi altri formati per coprire l'intero panorama digitale:

- YouTube: attraverso Google Ads, con il formato TrueView, spot da 30” per completare la copertura sociale tra il 22 gennaio e il 4 febbraio.
- Sky: con spot Pre-roll (15” e 30”) e il formato superskin (statico), dal 22 gennaio al 4 febbraio, per intercettare meglio i cinefili, soprattutto il giorno dell'uscita.
- Manzoni: il social pack ha previsto 3 post/stories su Facebook e Instagram per una reach garantita di 300.000 persone, dal 29 gennaio al 4 febbraio, su Repubblica Spettacoli, La Stampa Spettacoli e MYmovies.
- Citynews: ha permesso di ampliare la visibilità attraverso una linea dedicata alle news, dal 29 gennaio al 4 febbraio.
- Spotify: per raggiungere il pubblico della musica, con attività pianificate tra il 22 gennaio e il 4 febbraio.

In particolare, per ottenere un forte impatto su Meta, la pianificazione è stata ottimizzata in base al target principale, concentrandosi su fasce di età e interessi. Tra questi, sono stati presi di mira i fan di John Cena, Dua Lipa e Matthew Vaughn. Inoltre, una linea dedicata è stata creata per la première internazionale del film, a cui ha partecipato un influencer italiano, tenutasi a Londra il 24 gennaio.

La campagna social è stata arricchita dall'attività su TikTok, dove ci si è rivolti principalmente alla community BookTok, che crea contenuti legati ai libri, sfruttando la popolarità del libro omonimo, uscito in contemporanea con il film. Questo ha permesso di raggiungere un pubblico giovane e dinamico, in linea con il target della campagna. Inoltre, sono stati inclusi i fan di Dua Lipa, gli appassionati di musica, i fan dei film d'azione e quelli del cast.

La campagna digital di *Night Swim* ha avuto inizio con un'azione su Coming Soon, focalizzandosi sul mondo digitale dal 12 al 25 febbraio con i seguenti formati:

- Masthead video (12-25 febbraio): il video da 30 secondi, accompagnato da un formato statico, ha registrato 520.000 impression.
- Primo piano app (19-25 febbraio): con vari formati statici all'interno dell'app, ha ottenuto 400.000 impression.

Dato il target, si è scelta una collaborazione con la piattaforma calcistica One Football per raggiungere il pubblico maschile. La campagna è stata attiva dal 12 al 25 febbraio, coprendo la sezione display dell'app con tre formati statici e utilizzando Pre-roll video (spot da 15") durante la settimana di lancio, dal 19 al 25 febbraio.

I risultati finali sono stati i seguenti:

- CTR del 0.48% sulla sezione display.
- VTR del 75% per i Pre-roll video.
- Un totale di 1.312.633 impression.

Per quanto riguarda ScreenWeek, la pianificazione editoriale è stata attiva dal 12 al 25 febbraio e ha incluso i seguenti contenuti:

- Dal 12 al 18 febbraio: un post tematico "Ascensori, supermercati, piscine. Da Devil a Night Swim, l'orrore può nascondersi ovunque!" e un approfondimento sul "metodo Blumhouse", con una stima di 3.000 interazioni e 30.000 reach sui rilanci su Meta. Sono stati anche creati due TikTok a tema "Nights Swim e il gioco Marco Polo" con una previsione di 300.000 views.
- Dal 19 al 25 febbraio, la pianificazione Pure Media ha generato una stima di 180.000 impression.

I risultati finali della campagna sono stati:

- La condivisione dei post su Meta ha ottenuto una reach di quasi 63.000 e più di 6.000 interazioni.
- I video su TikTok hanno ottenuto 395.000 views.
- La campagna Pure Media ha superato l'obiettivo stimato, raggiungendo 184.000 impression.

In parallelo, la strategia digital ha targetizzato appassionati dei generi horror e thriller, dando priorità a YouTube con acquisti di spazi pubblicitari tramite Programmatic Advertising. Questo metodo ha permesso di raggiungere un pubblico mirato grazie alla raccolta e analisi dei dati degli utenti. I video TrueView da 15" sono stati

programmati dal 12 al 25 febbraio.

Le campagne su Twitch e Amazon sono state progettate in modalità programmatic, per distinguere i fan del thriller da quelli dell'horror. Questo ha permesso di ottenere insight preziosi su quale segmento ha risposto meglio agli annunci. Amazon, in particolare, ha consentito di integrare i dati di Amazon Prime Video. Queste attività sono state attive dal 12 al 25 febbraio. Anche su Netflix, in fase di test, sono stati programmati spot da 15" durante la settimana di uscita, per attrarre gli appassionati di horror e thriller.

Le collaborazioni con Talksmedia e Netaddiction, orientate al pubblico giovane e appassionato di gaming/entertainment, hanno potenziato ulteriormente la campagna. Queste attività, mirate a intercettare il target nel mondo dell'horror e thriller, sono state attive dal 19 al 25 febbraio.

Infine, per il mondo musicale, è stata attivata una campagna su Spotify con spot tradizionali e radiofonici da 20" dal 15 al 25 febbraio.

Una forte presenza sui social è stata fondamentale per il successo della campagna. La pianificazione combinata su Meta e TikTok dal 12 al 25 febbraio ha avuto l'obiettivo di raggiungere un pubblico giovane, con il prolungamento della campagna su Meta dal 12 al 18 febbraio.

La campagna digital per *Kung Fu Panda 4* si è svolta su Coming Soon dal 11 al 24 marzo con i seguenti formati:

- Masthead video (11-24 marzo): un video da 30" accompagnato da un formato statico, con un totale di 520.000 impression.
- Primo piano app (18-24 marzo): vari formati statici all'interno dell'app, con 400.000 impression.

La pianificazione editoriale è stata realizzata sulla testata ScreenWeek, con una durata di due settimane, dall'11 al 24 marzo. In particolare, dal 11 al 17 marzo, la proposta ha incluso:

- Due post social su Facebook e Instagram: "Perché Po è l'eroe di cui abbiamo bisogno" e "Kung Fu Panda: ripercorriamo la storia della saga in attesa del quarto capitolo".
- Una stima di 3.000 interazioni e 30.000 reach sui rilanci su Meta.
- Un video-reel "Top arti marziali tra cinema e serie", con focus sui film family-kids, con 25.000 views previste.
- Un video su TikTok con 180.000 views stimati.
- La pianificazione Pure Media sul network ScreenWeek dal 18 al 24 marzo, con 180.000 impression stimate.

I risultati finali sono stati:

- I rilanci su Meta hanno raggiunto 44.000 reach e generato 4.200 interazioni.
- Le views del video hanno superato l'obiettivo di 25.000, mentre su TikTok sono state raggiunte 192.000 views.
- Le impression sono state 171.000.

In aggiunta, è stata concordata una campagna last minute con Badtaste, un blog che offre recensioni, notizie e approfondimenti sul cinema. La campagna, attiva dal 11 al 24 marzo, ha coinvolto una domination sui dispositivi desktop, tablet e mobile, con formati statici e spot, ottenendo 667.000 impression.

Per raggiungere il target di mamme, genitori e bambini, si è lavorato con YouTube Kids e Twitch:

- Twitch, in modalità programmatica, ha attratto la community di giocatori e appassionati di sport e di e-sports, con spot da 30" dal 4 al 17 marzo.
- YouTube for Kids, tramite Google Ads, ha visto spot da 15" su canali tra i più popolari per bambini, dal 18 al 31 marzo.
- YouTube, per il target "Parents, Fan Animation, Fan Franchise", ha utilizzato spot da 30" per tre settimane, dal 4 al 24 marzo.
- Con Super Awesome, si è coperto YouTube Kids, concentrandosi sul target 6-12 anni e sui contenuti degli youtuber Me Contro Te, con spot TrueView da 30" dal 4 al 17 marzo.
- Con Raiplay, sono stati attivati spot TrueView da 15" sui canali Rai Kids digital, Rai YouTube e VEVO YouTube, dal 11 al 24 marzo, per raggiungere il target "Parents 25-54 and family".

Parallelamente, la pianificazione televisiva dedicata allo sport ha coinvolto i canali YouTube di Sky Sport:

- Sky Sport YouTube ha trasmesso spot Pre-roll da 30" nella sezione Tennis e su Sky Digital Network, oltre che sul canale @SkySport Tennis durante la settimana di uscita.
- SkyTG24 Spettacolo e TV8 hanno diffuso contenuti statici e video Pre-roll durante la settimana di uscita.

Per mirare al target delle mamme, sono stati utilizzati i canali femminili:

- Su Mediamond, con focus sulle sezioni "Sistema Mums & Kids" e "Sistema Cooking", sono stati trasmessi spot Pre-roll da 30" nella settimana dall'11 al 17 marzo.

- Mediamond Boing e Cartoonito APP, dal 11 al 24 marzo, hanno visto l'inserimento di contenuti statici e la creazione di un piccolo quiz tematico per bambini.

Per una maggiore copertura, si è puntato su Verticale Female:

- Con RCS, sono stati pubblicati spazi statici nelle testate Corriere.it, IoDonna.it, Amica.it, Oggi.it, La7.it durante la settimana di uscita.
- Con MANZONI, sono stati utilizzati il sito WHOOPEE, FEM AL Femminile, e la pagina Instagram di D (IG), con tre Branded Post durante la settimana di uscita.
- Con CONDÉ NAST, è stata effettuata una copertura editoriale tramite In-Banner video da 15" su Vanityfair.it nella settimana di uscita.

Per coprire ulteriormente il target genitoriale:

- Su mobile, tramite ADKAORA, si è targetizzato il "Cluster genitori con figli entro 11 anni" e i moviegoers, con spot verticali da 15" dall'11 al 24 marzo.
- Su IOL Libero Mail, per intercettare i Parents, sono stati programmati spot da 15" durante la settimana di uscita.  
Infine, sui social:
- Su Meta, la campagna ha coperto il target "Parents, Fan Animation, Fan della Franchise" per tre settimane, dal 4 al 24 marzo.
- Su TikTok, è stato testato il formato Pulse, suggerito dai colleghi di TikTok, con il target "Parents, Fan Animation, Fan della Franchise" dal 11 al 24 marzo.

### 2.3.2.3. Radio

Per *Argylle - La Super Spia*, la copertura radiofonica è stata gestita attraverso la concessionaria AnicaFlash, che ha incluso le seguenti emittenti: Radio 105, Virgin Radio, e Radio Italia. Gli spot, della durata standard di 20", sono stati pianificati per due settimane, dal 22 gennaio al 4 febbraio, con una programmazione effettiva dal 11 al 24 marzo. Il target di riferimento era composto da giovani e adulti, in particolare le fasce 14+ e 25-44 anni. La scrittura dello script e il montaggio sono stati affidati a un'altra società specializzata.

Nel caso dei film horror, le restrizioni e le limitazioni imposte dalle censure influenzano anche la creazione degli spot radio, che devono essere "clean", ovvero senza battute del film o colonna sonora. Lo spot di *Night Swim*, quindi, è stato realizzato con un doppiatore che citava

solo il titolo, gli attori e il genere del film. Per superare queste limitazioni, si è deciso di evitare la radio tradizionale e di optare per uno spot radio su Spotify, ideale per un pubblico più giovane. Lo spot, non skippabile, ha una durata flessibile che varia dai 10" ai 60" e ha offerto l'opportunità di creare un contenuto più originale nella scrittura. La campagna è andata in onda per una settimana e mezza, dal 14 al 24 marzo, con uno spot di 20", rivolto a un pubblico di appassionati di horror, suspense e thriller.

Per *Kung Fu Panda 4*, la copertura radiofonica è stata gestita tramite AnicaFlash, coinvolgendo le emittenti Radio 105, Radio Italia e Radio Monte Carlo. La durata dello spot è stata standard, 20", con una pianificazione iniziale di due settimane, dal 11 al 24 marzo. Tuttavia, il periodo è stato prolungato all'ultimo momento, anticipando la partenza alla settimana dal 4 al 10 marzo, a causa della cancellazione di un'altra concessionaria con cui era stata inizialmente concordata la campagna. Il target di riferimento comprendeva le fasce 14+ e 25-44 anni. La scrittura dello script è stata realizzata internamente dal team marketing, mentre il montaggio è stato affidato a una società esterna. Di seguito, lo script scritto autonomamente per *Kung Fu Panda 4*, dove DIA rappresenta le battute dei personaggi del film, e SPK indica lo speaker, Marco Mete, che ha curato anche lo speakeraggio degli spot TV:

*Dia: è l'ora della prossima tappa del tuo viaggio*

*Dia: non sarò più il guerriero dragone?*

*Spk: Po è tornato*

*Dia: nessuno metterà in dubbio il mio potere*

*Dia: e chi è?*

*Dia: la più potente maga mutaforma, la Camaleonte*

*Spk: kung fu panda 4*

*Dia: è il momento della sfida finale!*

*Spk: in anteprima il 17 marzo e dal 21 marzo al cinema.*

### 2.3.2.1. Print

Nel caso di *Argylle - La Super Spia*, è stata scelta la rivista Fortune Entertainment con una pagina singola nel numero di gennaio. Inoltre, è stata realizzata un'affissione su La Nottola Sera, con una mezza pagina nel mese di febbraio.

Per *Night Swim* si è scelto di usare solo la pagina singola di Best Movie di febbraio.

Per *Kung Fu Panda 4*, sono state scelte le seguenti pubblicazioni: la cover di Box Office, la contro cover di Best Movie, la pagina singola di Fortune Entertainment e la colonna di La Nottola Sera, tutte nel mese di marzo.

### 2.3.2.1. OOH

Per *Argylle - La Super Spia e Night Swim* è stata organizzata un'affissione digitale in un grande centro commerciale a Roma, presso il The WoW Side Center (ex Roma Fiumicino). Inoltre, per *Argylle*, è stata lanciata una campagna sui display di undici centri commerciali. Il più importante è sicuramente Porta di Roma, di cui una Maxi Affissione statica al suo ingresso, ma ha compreso anche Le Gru di Torino, Gran Reno di Bologna e Milanofiori a Milano. Su cinque sono presenti dei cinema.

Per *Kung Fu Panda 4*, grazie a un budget considerevole, è stata realizzata una vasta campagna di affissioni, sia statiche che digitali. Più grande è la campagna, maggiore è il lavoro che c'è dietro. Dopo una prima riunione online con il nostro Head Office di Londra e un passaggio con il team grafico, sono state definite le creatività da realizzare internamente e quelle da sviluppare direttamente a Londra. In generale, i formati più particolari o quelli considerati "big idea" sono stati curati dalla squadra grafica londinese. Le creatività sviluppate internamente sono state poi sottoposte ad approvazione sia da Londra che dalla responsabile globale delle creatività del film di Los Angeles. Un ruolo fondamentale è stato svolto dal team grafico italiano, che ha lavorato intensamente, con scambi quotidiani di e-mail e chiamate per due mesi, per definire le creatività, risolvere problemi e rispettare i tempi di produzione.

Durante la fase di realizzazione delle creatività, partendo dalla master suite fornita dall'Head Office, sono stati considerati i seguenti elementi:

- la creatività principale scelta, nel nostro caso "Watercolor", che per i motion poster digitali è stata accompagnata da alcuni toolkits;
- la CTA (Call to Action), da adattare in base al periodo di diffusione.

Le affissioni sono partite principalmente intorno all'11 marzo e sono proseguite fino al 24 marzo. In vista dell'anteprima nazionale del

film, prevista per il 17 marzo, le CTA utilizzate sono state: “In anteprima il 17 marzo e dal 21 marzo al cinema” e “Dal 21 marzo al cinema”. La campagna si è concentrata principalmente su Milano, Roma, centri commerciali locali e volantinaggio nelle scuole. Sono state coinvolte undici concessionarie diverse, e le creatività più distintive sono state:

- la personalizzazione dei bus turistici a Roma e Milano;
- il tunnel immersivo a Firenze, presso The Gallery;
- la creatività del centro commerciale The WoW Side Center di Roma Fiumicino.

#### **2.4. Strategie a confronto e risultati ottenuti**

In questa sezione si riassumono le principali differenze e somiglianze tra i tre casi studiati, *Argylle - La Super Spia*, *Night Swim* e *Kung Fu Panda 4*, focalizzandosi sui canali media scelti e sulle relative allocazioni di budget. La scelta dei mezzi, per ciascun film, cambia in base alle loro differenze di positioning, target, budget, che ovviamente variano in base anche all'importanza del film di riferimento.

*Argylle - La Super Spia*, posizionandosi come film d'azione, può aprirsi ad un target più ampio. Infatti, sono stati scelti tutti i mezzi in questo caso: TV, digital a cui è stato dedicato la maggior parte del budget, l'affissione, la radio e la stampa.

*Night Swim*, posizionandosi come un horror, si rivolge principalmente ad un pubblico giovane, che è largamente raggiungibile tramite l'uso dei mezzi di comunicazione digitali, a cui sono stati aggiunti, spendendo una piccola fetta di budget, anche TV, affissione e stampa.

*Kung Fu Panda 4* è stato posizionato sia come un animation sia come una franchise già ampiamente conosciuta. Il target principale preso in considerazione è stato famiglie con bambini, e per questo motivo il mezzo su cui si ha maggiormente speso è la TV, in quanto questo tipo di target si raggiunge principalmente attraverso i canali kids televisivi. Non sono potuti mancare anche tutti gli altri mezzi data l'importanza del film e il budget sufficientemente ampio. Si è andati perciò anche su digital e affissione in egual modo, radio e stampa.

Le percentuali di investimento media del budget per gli specifici mezzi, come riportato nella Tabella 2.1 qui di seguito, vedono anche il

valore dedicato al traliering nei cinema di cui si occupa il team trade. Inoltre, alla percentuale del digital viene considerata anche il valore della campagna influencer, di cui si occupa la Social Media Manager, e l'investimento social.

<i>Film</i>	<i>Target principale</i>	<i>Mezzi principali</i>	<i>Percentuale di investimento</i>
<b>Argylle – La Super Spia</b>	Pubblico ampio, appassionati di azione	TV, Digital, OOH, Radio, Stampa	TV: 21%, Digital: 51%, OOH: 12%, Radio: 3%, Stampa: 1%
<b>Night Swim</b>	Pubblico giovane, appassionati di horror	Digital, TV, OOH, Stampa	Digital: 68%, TV: 19%, OOH: 1%, Stampa: 1%, Radio: 0%
<b>Kung Fu Panda 4</b>	Famiglie, bambini	TV, Digital, OOH, Radio, Stampa	TV: 47%, Digital: 22%, OOH: 22%, Radio: 2%, Stampa: 1%

**Tab. 2.1.** Allocazione del budget pubblicitario. *Elaborazione propria.*

Considerando l'insieme, è possibile fornire la seguente sintesi delle principali differenze e somiglianze:

- *Target e Mezzi:* Kung Fu Panda 4 ha orientato la sua campagna principalmente verso un pubblico familiare, con una forte presenza sulla TV (47%) e un'adeguata distribuzione su altri mezzi. In confronto, Argylle ha bilanciato l'investimento media su più canali (digitale, TV e OOH), raggiungendo un pubblico ampio di appassionati di azione. Night Swim, rivolto a un target più giovane, ha puntato principalmente sul digitale (68%), con un investimento marginale in TV e altri mezzi tradizionali.
- *Strategie media e budget:* la distribuzione del budget riflette la natura dei film e il loro pubblico. Kung Fu Panda 4 ha avuto un investimento significativo in TV, vista la sua capacità di raggiungere un pubblico familiare ampio, mentre Night Swim ha privilegiato il digitale, approfittando della grande presenza online di giovani. Argylle, essendo un film d'azione, ha richiesto un mix di canali, con una spesa notevole nel digitale per raggiungere un pubblico vasto.
- *Somiglianze:* tutti i film hanno utilizzato una strategia di

comunicazione multicanale, ma la distribuzione e l'intensità dell'investimento variano a seconda delle caratteristiche del film e del pubblico di riferimento. In particolare, l'utilizzo del digitale si conferma come il mezzo principale per attrarre target giovani e ampi, mentre la TV rimane un canale fondamentale per il pubblico familiare.

Dopo l'uscita in sala, i tre titoli analizzati hanno ottenuto riscontri differenti al box office influenzati, non solo dalla strategia promozionale, ma anche dal passaparola e dalla copertura mediatica. La Tabella 2.2 presenta i risultati di ciascun film.

<i>Film</i>	<i>1° Weekend</i> <i>(Include Prevendite)</i>	<i>Risultato Box Office</i>
Argylle – La Super Spia	402.589 €	838.259 €
Night Swim	425.055 €	909.106 €
Kung Fu Panda 4	3.858.785 €	11.850.000 €

**Tab. 2.2.** Risultati di Box Office a confronto. *Dati Cinetel.*

Il caso di *Argylle - La Super Spia* evidenzia l'importanza del passaparola nel successo di un film. Infatti, nonostante la strategia di marketing digitale mirata, la pellicola sembra non aver generato l'hype sperato, con recensioni contrastanti e una risposta del pubblico tiepida, che ne hanno limitato la tenuta in sala.

*Night Swim*, pur non avendo una campagna promozionale massiccia in termini di meda – e budget, ha beneficiato del seguito tipico del genere horror, che spesso attrae un pubblico fedele e curioso. Il film ha superato, seppur leggermente, le aspettative grazie a un buon passaparola tra gli appassionati e a un'efficace strategia social che ha alimentato l'interesse anche dopo il debutto.

Infine, il successo più evidente è stato *Kung Fu Panda 4*, che ha dimostrato la forza di un franchise consolidato e una strategia media ben strutturata. Con un'ampia copertura pubblicitaria, forte presenza televisiva e una promozione capillare sui social, il film ha raggiunto un pubblico vasto, consolidando la sua posizione al vertice del box office italiano per il primo semestre del 2024. Con 1.692.857 presenze, si confermava, a maggio 2024, il sesto film più visto dell'anno.

## 2.5. Conclusioni

L'analisi comparativa dei tre film ha messo in evidenza come la pianificazione media sia un elemento cruciale nella promozione cinematografica. Ogni prodotto, in base alla sua rilevanza, al budget disponibile e al pubblico di riferimento, richiede un approccio strategico specifico per ottimizzare la distribuzione delle risorse e massimizzare l'efficacia della campagna.

Dall'analisi emerge che il digitale è ormai un asset imprescindibile in qualsiasi piano media, grazie alla sua capacità di raggiungere target specifici in modo mirato ed efficiente. Tuttavia, la televisione resta un mezzo fondamentale per i film destinati a un pubblico familiare, come dimostrato dal caso di Kung Fu Panda 4. Al contrario, film con target più giovani o di nicchia, come Argyll e Night Swim, possono ottenere risultati soddisfacenti puntando maggiormente su digital e social media.

Un altro aspetto chiave è la flessibilità nella gestione della campagna: i dati di box office, costantemente monitorati, permettono di adattare e affinare la strategia in tempo reale, massimizzando l'efficacia del piano media. Inoltre, il contesto competitivo gioca un ruolo determinante: la qualità del film e l'investimento promozionale, per quanto importanti, non garantiscono da soli il successo, poiché il mercato è influenzato da molteplici variabili esterne.

In definitiva, questa analisi evidenzia come la promozione cinematografica, curata dall'area marketing, è da intendersi come un processo dinamico che richiede competenze analitiche, capacità di adattamento e una visione strategica a lungo termine. Ogni campagna è un'opportunità di apprendimento: il successo e, ancor più, gli eventuali insuccessi forniscono preziose indicazioni per affinare le strategie future, consolidando un know-how sempre più efficace per le sfide del mercato cinematografico.

## Riferimenti bibliografici

ADC Group, La televisione tradizionale resta il mezzo più amato dagli italiani. <https://www.adcgroup.it/adv-express/big-data/scenari/la-televisione-tradizionale-resta-il-mezzo-piu-amato-dagli-italiani-a-marzo->

[i-contatti-mensili-hanno-raggiunto-i-53-milioni-di-individui-le-conclusioni-di-un-analisi-di-sensemakers.html](#)

Cinetel, Il cinema in sala nel 2023 i dati del box office.

Cinetel, Il mercato cinematografico italiano e le caratteristiche del pubblico in sala del 2023.

Direzione Generale Cinema e audiovisivo, Gli Italiani e il cinema. La fruizione di film dentro e fuori le sale italiane.

<https://cinema.cultura.gov.it/pubblicazioni/gli-italiani-e-il-cinema-la-fruizione-di-film-dentro-e-fuori-le-sale-italiane-2/>

Direzione generale Cinema e audiovisivo, Database classificazione opere.

<https://cinema.cultura.gov.it/database-nuova-classificazione/>

J. Fan, Z. Huang, S. Liu, The Advantages and Disadvantages of Universal Pictures IP Entering the Chinese Market Taking Kung Fu Panda as an Example.

Mattiacci A., Pastore A., Marketing. Il Management orientato al mercato, Hoepli, Milano 2021.

The Numbers, Market share for each distributor in 2023. <https://www.the-numbers.com/market/2023/distributors>

### 3. Il posizionamento di prodotto nel mercato cinematografico: Il caso Prendi Il Volo

di Luca Di Modugno

Il mercato della distribuzione cinematografica è un tessuto intricato di attori e dinamiche che si intrecciano al fine di portare i film in sala e far vivere la magia del cinema al pubblico.

L'anno 2023 ha rappresentato un punto di svolta significativo per il box office italiano, segnando un notevole recupero rispetto al biennio precedente e all'impatto che il periodo pandemico ha avuto sul settore, registrando una crescita considerevole degli incassi e delle presenze, rispettivamente del 61,6% e del 58,6%<sup>16</sup>. Questo segnala un ritorno in forza del pubblico nelle sale cinematografiche italiane, grazie soprattutto ai *blockbuster* americani.

Tuttavia, in un contesto sempre mutevole e in attuale crescita quale l'industria cinematografica, il marketing gioca un ruolo cruciale nel processo di posizionamento e distribuzione di prodotto, i film. È al marketing che spetta, in parallelo con altre funzioni, il compito di attirare, non solo gli utenti al cinema, ma nella sala in cui il film promosso è proiettato. Quindi, in questo elaborato, esploreremo come il processo di marketing debba adattarsi per rispondere alle sfide che il posizionamento di una nuova *property* d'animazione, Prendi Il Volo (Universal Pictures), ha presentato.

Al termine di una prima, e necessaria, overview sull'azienda Universal Pictures, la discussione contenuta nel capitolo sarà articolata attorno tre punti cardine: comprendere il mercato e il pubblico in

---

<sup>16</sup> Cinetel (2023), Il cinema in sala nel 2023: i dati di Box Office, [https://www.cinetel.it/\\_php\\_upload/tmp/studi\\_e\\_ricerche/Conferenza Stampa Mercato Cinema 2023.pdf](https://www.cinetel.it/_php_upload/tmp/studi_e_ricerche/Conferenza_Stampa_Mercato_Cinema_2023.pdf).

target, creare una strategia di marketing coerente e coordinata e misurare e ottimizzare le prestazioni.

I lettori potranno, inoltre, considerare il caso presentato come un esempio di comunicazione integrata di marketing applicata all'industria cinematografica, in particolare al prodotto d'animazione, che potrebbe fungere da ispirazione per strategie e campagne applicate a casi futuri. Si offrirà, quindi, una riflessione conclusiva sul modo in cui valori e messaggi veicolati attraverso il processo comunicativo possano contribuire a creare un legame emotivo con il pubblico, favorendo così una maggiore fidelizzazione e identificazione con il brand.

L'obiettivo è quello di mostrare come la combinazione di ricerca, strategia e creatività permetta a major come Universal Pictures di massimizzare il successo dei loro film e creare esperienze indimenticabili per gli spettatori.

### 3.1. Universal Pictures

Fondata nel 1912 da Carl Laemmle come Universal Film Manufacturing Company, l'azienda ha attraversato decenni di cambiamenti e trasformazioni, diventando un pilastro dell'industria cinematografica e televisiva. Parliamo, infatti, del quarto più antico studio cinematografico del mondo, nonché uno dei "Big Six" studi cinematografici di Hollywood<sup>17</sup>.

Negli anni successivi alla sua fondazione, l'azienda ha contribuito a plasmare l'evoluzione del cinema hollywoodiano, producendo una vasta gamma di film di successo e introducendo innovazioni tecnologiche che hanno rivoluzionato l'industria. Tra i maggiori successi annoveriamo titoli come *Jaws* (1975), *E.T. the Extra-Terrestrial* (1982), *Jurassic Park* (1993), *Despicable Me 2* (2013), *Furious 7* (2015) e *Jurassic World* (2015). Ad accumulare questi titoli una sola caratteristica: hanno tutti registrato record di box office, imponendosi come film di maggior incasso al momento del loro rilascio<sup>18</sup>.

Attualmente lo studio è controllato da NBCUniversal, a sua volta proprietà del gruppo Comcast. Con l'acquisizione da parte di Comcast

---

<sup>17</sup> NBCUniversal (2023), About, <https://www.universalpictures.com/about>.

<sup>18</sup> NBCUniversal (2023), Our History, <https://www.nbcuniversal.com/history>.

Corporation nel 2011, NBCUniversal ha poi consolidato ulteriormente la propria posizione come una delle principali società di media e intrattenimento al mondo. Questo ha permesso al brand di espandersi in nuovi mercati e di diversificare ulteriormente la propria offerta di contenuti, includendo marchi iconici come NBC, Universal Pictures, DreamWorks Animation e molti altri.

Ad oggi, la brand architecture di NBCUniversal rischia di non essere inquadrabile in nessuna definizione teorica. È una struttura complessa e variegata, che riflette la vasta gamma di marchi e attività che compongono l'azienda. Di seguito è riportata una panoramica della brand architecture di NBCUniversal<sup>19</sup>:

- Corporate Brand: NBCUniversal ricopre il ruolo di marchio corporate, che supervisiona e coordina tutte le divisioni e i marchi sussidiari all'interno dell'azienda;
- Divisioni: l'architettura al di sotto del corporate brand si struttura in divisioni, differenti per categoria di prodotto e brand identity. Le principali divisioni includono:
  - Universal Pictures: divisione theatrical che si occupa di produzione e distribuzione di prodotto cinematografico sotto il marchio Universal Pictures;
  - NBC: divisione televisiva di NBCUniversal, che include la rete televisiva NBC e altri canali televisivi correlati;
  - Universal Parks & Resorts: divisione che gestisce i parchi a tema e i resort di proprietà di NBCUniversal in tutto il mondo, come Universal Studios Hollywood e Universal Orlando Resort;
  - NBCUniversal International: si occupa delle operazioni internazionali dell'azienda e include diverse filiali e marchi regionali;
  - NBCUniversal News Group: divisione che gestisce le attività giornalistiche e di informazione dell'azienda, inclusi i marchi come NBC News, MSNBC e CNBC.

Oltre alle divisioni, NBCUniversal possiede e gestisce una vasta gamma di marchi di proprietà che possono essere utilizzati per identificare specifici prodotti, servizi o contenuti. Un esempio è: "The Tonight Show Starring Jimmy Fallon" e "Jurassic Park".

---

<sup>19</sup> NBCUniversal (2023), Brands, <https://www.nbcuniversal.com/brands>.

### 3.1.1. La struttura Universal: tra produzione e distribuzione

La struttura Universal Pictures, invece, è descrivibile come composta di due layer:

- **ESTERNO – PRODUTTIVO:** conseguenza degli accordi globali con i diversi studi di produzione;
- **INTERNO – DISTRIBUTIVO:** risultato della struttura organizzativa, comune a tutte le realtà locali Universal Pictures.

Passiamo a descrivere più nel dettaglio ogni strato. Universal Pictures ha rapporti diversi con vari studi di produzione, che possono includere partnership di distribuzione, collaborazioni creative e, in alcuni casi, acquisizioni vere e proprie. Questi rapporti consentono a Universal di ampliare la sua offerta di contenuto e di distribuire una vasta gamma di film di successo. Di seguito, una lista dei principali:

- *Amblin Partners:* società di produzione cinematografica fondata da Steven Spielberg, che ha collaborato con Universal Pictures alla produzione di diversi titoli di successo;
- *Blumhouse Productions:* casa di produzione specializzata nel genere horror, nota per film come “Get Out” e “The Purge”, che vede in Universal Pictures il principale partner distributivo. Insieme, i due studio, si occuperanno della produzione e distribuzione della trilogia sequel del famoso marchio “L’Esorcista”;
- *Illumination Entertainment:* una delle relazioni più importanti, siglata sin dalla nascita dello studio d’animazione. Universal distribuisce i prodotti Illumination, come la serie “Despicable Me” e “Minions”, e lavora a stretto contatto con lo studio per la produzione e la distribuzione dei loro film. Nel paragrafo successivo ne approfondiremo la storia, poiché soggetto di questo elaborato;
- *Working Title Films:* casa di produzione britannica, conosciuta per film come “Four Weddings and a Funeral” e “Les Misérables”;
- *Legendary Entertainment:* con il quale ha collaborato alla produzione e distribuzione di film, ormai diventati veri e proprio cult, come Godzilla e Jurassic;
- *DreamWorks Animation:* nel 2016 DreamWorks Animation viene acquisito, diventando una divisione della società. Da allora, Universal ha distribuito i film d’animazione prodotti da DreamWorks Animation sotto il proprio marchio e ha lavorato a stretto contatto con lo studio su nuovi progetti di animazione.

Allo stesso tempo, Universal Pictures International (UPI), presenta un'organizzazione interna, replicata su tutte le realtà locali, strutturata in più reparti che gestiscono diverse aree di attività al fine ultimo di portare in sala il maggior numero di titoli possibili, nel modo più efficace.

In ogni sede ritroviamo:

- Reparto *Marketing*: qui è dove il prodotto cinematografico prende forma in termini di posizionamento e comunicazione. In questo reparto confluisce anche il ramo *Publicity*, responsabile delle attività di PR con la stampa e i talent;
- Reparto *Sales*: strettamente correlato alla funzione marketing, questo reparto svolge il compito fondamentale di relazionarsi con gli esercenti, al fine di posizionare il film nel maggior numero di sale possibili, difendendolo allo stesso tempo dalla concorrenza;
- Reparto *Finance*: lavora alla gestione economica dell'azienda, in termini di obiettivi di breve e lungo periodo. I primi, riferiti ai singoli titoli, si traducono in risultati di box office, che possono più o meno incontrare le stime redatte a quattro mani tra i reparti Sales e Finance. Gli obiettivi di lungo periodo, invece, riguardano i risultati che l'azienda conta di raggiungere durante l'intero anno in termini di costi/benefici;
- Reparto *Operation*: è composto da coloro che si occupano principalmente del processo di localizzazione della pellicola. Questo team gestisce le relazioni con studi di doppiaggio e doppiatori stessi.

Come ribadito anche dalla rappresentazione grafica di cui sopra, è essenziale che ogni reparto collabori con l'altro in maniera coordinata e partecipata, affinché gli obiettivi di tutta la struttura siano raggiunti.

### 3.1.2. Il brand *Illumination*<sup>20</sup>

Nel 2007, il produttore cinematografico Chris Meledandri fonda *Illumination Entertainment* con l'obiettivo di creare un nuovo standard nell'industria dell'animazione. Proveniente da una solida esperienza lavorativa presso la *20th Century Fox Animation*, Meledandri aveva già dimostrato un talento unico nel campo dell'animazione. Tuttavia, con *Illumination*, l'ambizione è quella di

---

<sup>20</sup> *Illumination* (2022), Background, <https://www.illumination.com/studio/>.

sviluppare un approccio distintivo che si discostasse dagli standard d'animazione convenzionali, figli della scuola disneyana.

Il vero trampolino di lancio per lo studio arriva nel 2010 con l'uscita di "Cattivissimo Me" (Despicable Me). Il film introduce al mondo il geniale ed eccentrico antieroe Gru e i suoi adorabili aiutanti, i Minions. Il titolo non solo riceve un'accoglienza positiva da parte del pubblico e della critica, ma ha anche rivoluzionato il modo in cui lo spettatore percepisce il marchio Illumination. Il film, divenuto brand, ha anche dimostrato la capacità dello studio di produrre contenuti di alta qualità, evidenziando la capacità di creare personaggi iconici e storie coinvolgenti capaci di lasciare un'impronta duratura nell'immaginario collettivo.

Dopo il successo di "Cattivissimo Me", Illumination ha continuato a consolidare la propria posizione nel mondo dell'animazione con una serie di successi, sfruttando e allargando la pellicola ormai divenuta marchio a sé. "Cattivissimo Me 2" ha ampliato l'universo narrativo introducendo nuovi personaggi e approfondendo le relazioni esistenti, mentre il film spin-off "Minions" ha esplorato le origini dei personaggi più amati dal pubblico. "Cattivissimo Me 3", poi, ha dimostrato che il fascino dei personaggi e il talento dello studio per le storie avvincenti non avevano ancora esaurito la loro magia.

Arrivando ad oggi, oltre alla serie "Cattivissimo Me", Illumination ha ampliato il suo repertorio con altri successi come "Pets - Vita da animali" e con gigantesche collaborazioni come quella con Nintendo, al fine di produrre "SUPER MARIO BROS - IL FILM". Questa diversificazione ha evidenziato la versatilità dello studio nel creare contenuti che possono affascinare sia il pubblico più giovane che quello adulto.

L'ultima sfida che Illumination vede ergersi davanti ha come titolo "Prendi Il Volo", "Migration" in versione originale. Questa pellicola d'animazione introduce al pubblico la famiglia Mallard, 4 anatre impegnate nella loro prima migrazione familiare. L'obiettivo? Posizionare questo film come nuovo brand targato Illumination, in grado di proporre allo spettatore un nuovo universo di ambientazioni e personaggi.

Illumination Entertainment non è solo un marchio nel mondo dell'animazione; è diventato un'icona culturale con un impatto significativo sulla cultura popolare. Attraverso una combinazione di

creatività, innovazione e una solida comprensione del pubblico, Illumination ha saputo mantenere una posizione di rilievo nel panorama dell'animazione contemporanea. Questo set di percezioni e ambizioni trova riscontro diretto sul grado di attenzione e controllo di cui le campagne marketing su questi titoli necessitano.

## 3.2. Analisi del contesto

Prima di procedere a descrivere come si sviluppa una campagna marketing per un titolo cinematografico d'animazione, è indispensabile inquadrare lo scenario di mercato in cui ci muoviamo. Procederemo con una rapida panoramica del mercato globale per poi scendere più nel dettaglio, guardando prima allo scenario italiano e poi alla struttura competitiva attorno al titolo in esame.

### 3.2.1. Overview del mercato cinematografico globale<sup>21</sup>

L'industria cinematografica ha subito una trasformazione significativa nel corso del tempo, guidata dall'avvento delle nuove piattaforme di streaming e dai nuovi accordi commerciali tra distributori, che hanno ridefinito l'assetto delle major americane. Quelle che una volta erano considerate le "big five" di Hollywood sono oggi rinominate come "big six", ed includono:

- Walt Disney Studios;
- Warner Bros Pictures;
- Universal Pictures;
- Sony Pictures Entertainment;
- Paramount Pictures;
- Metro-Goldwyn-Mayer (MGM).

Nel panorama sempre mutevole del cinema mondiale, il 2023 ha anche segnato un momento significativo con l'inaspettato ribaltamento del dominio nel box office globale. Difatti, Disney ha ceduto lo scettro del botteghino (accadimento che non veniva registrato dal 2016)<sup>22</sup> a favore di Universal.

---

<sup>21</sup> StudioBinder (2023), What are the Major Film Studios – Hollywood's Big Five, <https://www.studiobinder.com/blog/what-are-the-major-film-studios/>.

<sup>22</sup> Hollywood Reporter (2024), Box Office 2023: Disney cede lo scettro del mercato globale alla Universal dopo anni di dominio.

Questo evento è stato guidato dai risultati eccezionali conseguiti dall'azienda nel corso dell'anno, complice una combinazione di film di successo e strategie di marketing sempre efficaci. Di seguito è riportato, in termini di incasso, uno spaccato con la classifica 2023:

1. Universal Pictures: \$ 4.91 miliardi di dollari (24 titoli distribuiti);
2. Disney: \$4.83 miliardi di dollari (17 titoli distribuiti);
3. Warner Bros.: \$3.84 miliardi di dollari;
4. Sony: \$2.09 miliardi di dollari;
5. Paramount: \$2.03 miliardi di dollari.

Il 2023 è stato anche l'anno in cui si è consolidata la posizione e l'influenza delle piattaforme streaming in questo mercato. Piattaforme che nel tempo hanno rivoluzionato l'industria cinematografica introducendo nuovi modelli di distribuzione, cambiando i comportamenti di consumo, e portando così a rivalutare le strategie di distribuzione dei film.

Non sono, però, da intendere solo come concorrenza. Recentemente, infatti, sistemi come Netflix e Amazon Prime Video hanno abbracciato l'advertising come nuova linea di business, fornendo l'opportunità ad ogni cliente di essere presente con contenuti ad hoc sulla piattaforma, sfruttando le limitazioni degli abbonamenti base che spesso obbligano l'utente a fruire dello spot video per intero.

### **3.2.2. Overview del mercato cinematografico italiano<sup>23</sup>**

Nel panorama culturale e industriale italiano, il cinema riveste da sempre un ruolo di rilievo, fungendo da specchio delle tradizioni e dell'eredità culturale italiana. La distribuzione cinematografica, in particolare, ha svolto un ruolo cruciale nel portare le opere cinematografiche dal set agli schermi, plasmando il modo in cui il pubblico italiano interagisce e consuma il cinema.

Il mercato cinematografico italiano è uno dei più importanti in Europa, con una forte tradizione nelle produzioni domestiche e un grande interesse per i film americani. Anche per il mercato della distribuzione cinematografica in Italia, il 2023 ha corrisposto ad un periodo di recupero significativo dopo gli anni difficili segnati dalla

---

<sup>23</sup> Cinetel (2023), Il cinema in sala nel 2023: i dati di Box Office, [https://www.cinetel.it/\\_php\\_upload\\_tmp/studi\\_e\\_ricerche/Conferenza\\_Stampa\\_Mercato\\_Cinema\\_2023.pdf](https://www.cinetel.it/_php_upload_tmp/studi_e_ricerche/Conferenza_Stampa_Mercato_Cinema_2023.pdf).

pandemia di COVID-19. Il box office italiano ha registrato incassi pari a €495.692.418 con un numero di presenze in sala di 70.639.346. Questi dati rappresentano una crescita significativa rispetto al 2022, con un aumento degli incassi del 61,6% e delle presenze del 58,6%. Tuttavia, se confrontati con la media del periodo 2017-2019 (biennio di riferimento per qualsivoglia analisi condotte nel periodo post-Covid), si osserva ancora una differenza del 16,3% negli incassi e del 23,2% nelle presenze.

Allo stesso tempo, la distribuzione cinematografica italiana è un tessuto intricato di attori e dinamiche. Quando parliamo di mercato italiano, oltre alle *big six* prima discusse, si inseriscono tra i partner chiave produttori e distributori locali. Medusa Film, 01 Distribution e Lucky Red rappresentano le colonne portanti dell'industria cinematografica italiana. Queste case di distribuzione vantano solide relazioni con i cinema locali e nazionali, garantendo una presenza capillare dei film sul territorio italiano. Attraverso strategie di marketing mirate e una cura particolare nella programmazione delle uscite, contribuiscono alla diversificazione dell'offerta in sala e alla promozione della cultura cinematografica nel paese, mantenendo alto il grado di competizione nel mercato.

Anche in questo, gli incredibili risultati raggiunti dal settore nel 2023 si devono alla commistura di due elementi chiave: campagne marketing sempre più estese e puntuali, e titoli in grado di generare interesse e riportare il pubblico in sala.

I film d'animazione hanno continuato a rappresentare un pilastro importante del mercato cinematografico italiano. Grazie alla loro capacità di intrattenere spettatori di tutte le età, sono diventati un genere di grande successo sia per il pubblico che per gli addetti ai lavori, tanto da essere considerati dei veri e propri "eventi".

Oltre all'aspetto finanziario, i film d'animazione svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere valori positivi e stimolare la creatività e l'immaginazione dei giovani spettatori. Attraverso storie coinvolgenti e personaggi memorabili, questi film sono in grado di lasciare un'impronta duratura nella memoria del pubblico, contribuendo alla formazione di una cultura cinematografica inclusiva e diversificata. Questo aspetto, assimilabile ad un mero parametro psicografico, rappresenterà uno dei pillar fondamentali della campagna marketing in analisi.

### 3.2.3. Il prodotto *Illumination: Prendi Il Volo*<sup>24</sup>

Prima di addentrarci nell'analisi dello scenario competitivo e capire in che modo collocarci nel mercato, è importante avere ben chiare le caratteristiche del prodotto da posizionare.

*Prendi Il Volo* è un'avventura d'animazione prodotta da Illumination Studios, con data d'uscita in sala prevista per il 7 dicembre 2023. Questa pellicola di formazione racconta le vicende di quattro anatre, Mack, Pam, Dax e Gwen alle prese con la loro prima migrazione familiare. Di seguito la sinossi del film<sup>25</sup>:

“La famiglia Mallard è intrappolata nella sua routine. Mentre papà Mack è felice di mantenere la sua famiglia al sicuro navigando all'infinito nel loro stagno del New England, mamma Pam è intenzionata a dare una scossa alla loro vita e mostrare ai loro figli, il figlio adolescente Dax e la papera Gwen, il mondo intero. Dopo che una famiglia di anatre migratorie si posa sul loro stagno raccontando entusiasmanti storie di luoghi lontani, Pam convince Mack a intraprendere un viaggio di famiglia, passando per New York City, fino alla Jamaica tropicale”.

Come mai prima d'ora Illumination ha creato un mondo dall'elevata bellezza artistica, tanto da definire *Prendi Il Volo* come la miglior esperienza visiva prodotta dallo studio fino ad oggi.

### 3.2.4. Lo scenario competitivo

Compresa la situazione generale in cui il mercato si trova e la natura del nostro prodotto, passiamo all'analisi dello scenario competitivo. Procederemo su due livelli:

- Analisi dei comparables;
- Analisi dei competitiveness nel periodo d'uscita.

È opportuno distinguere i due livelli, poiché, ad ognuno è dedicato un timing differente in fase di predisposizione di campagna.

---

<sup>24</sup> Illumination (2023), Our Films, <https://www.illumination.com/>.

<sup>25</sup> Universal Pictures (2023), Migration <https://www.universalpictures.it/micro/migration>.

### 3.2.4.1 Analisi dei Comparables

Procediamo, quindi, con l'analisi dei comparables, ovvero tutti quei film che presentano affinità in termini di genere, tema, periodo d'uscita, con il titolo in lavorazione. In questo caso, trattando la pellicola "Prendi Il Volo" targata Illumination Studios, considereremo come comparables i seguenti titoli:

- Super Mario Bros – Il Film;
- Il gatto con gli stivali 2;
- Minions 2;
- Encanto;
- Il Grinch;
- Il viaggio di Arlo;
- I pinguini di Madagascar.

							
DISTRIBUTORE	UNIVERSAL	UNIVERSAL	UNIVERSAL	DISNEY	UNIVERSAL	DISNEY	UNIVERSAL
GENERE	ANIMAZIONE						
PERIODO D'USCITA	APRILE	DICEMBRE	AGOSTO	NOVEMBRE	NOVEMBRE	NOVEMBRE	NOVEMBRE
TARGET	FOUR QUADRANT	FAMILY + TEENS + YOUNG ADULTS	ADULT + KIDS	FAMILY	FAMILY	FAMILY	FOUR QUADRANT
TOTAL AWARENESS	HIGH	MEDIUM	HIGH	LOW	MEDIUM	LOW	HIGH

Fig. 3.1. Analisi dei comparables. *Elaborazione propria.*

Per aiutare nell'analisi e confronto con questi film, usufruiremo della Figura 3.1. costruita tenendo in considerazione le variabili prima citate: distributore, genere, periodo d'uscita, target. All'elenco si aggiunge il livello di Total Awareness, calcolato sulla settimana d'uscita. Questa riflette il grado di conoscenza del pubblico sul film e viene esplicitata su tre livelli: high, medium, low.

Grazie a questa rappresentazione si possono individuare gli elementi che, dipendentemente dal comparable, possono essere ritenuti salienti per l'analisi dello scenario competitivo. Al di là, quindi, del genere, comune a tutte le pellicole in lista, le variabili verso cui è posta maggiore attenzione sono quelle che più condizionano le scelte strategiche: Target e Periodo D'Uscita.

### 3.2.4.2. Analisi dei Competitives

L'analisi dello scenario competitivo procede con il prendere in considerazione la programmazione in sala nel periodo d'uscita. Questo schema prende il nome di *Release Schedule* e tiene conto di tutti i titoli in uscita nell'intorno di tempo che va dalle due settimane prima dell'uscita alle due successive. Di seguito, in Figura 3.2., lo spaccato a cavallo tra novembre e dicembre 2023, release time di "Prendi Il Volo".

22-Nov-23			UNIVERSAL	WALT DISNEY	WARNER BROS. DISCOVERY	EAGLE (PARIT 500N)	O.I. DISTR.	MEDUSA	LUCKY RED	BM* EUROPEANUS-OPZIONE (UB)	NOTORIOUS	SMALL INDEPENDENTS	ALTERNATIVE CONTENTS		
DATE	EVENT	Prod	UNIVERSAL	WALT DISNEY	WARNER BROS. DISCOVERY	EAGLE (PARIT 500N)	O.I. DISTR.	MEDUSA	LUCKY RED	BM* EUROPEANUS-OPZIONE (UB)	NOTORIOUS	SMALL INDEPENDENTS	ALTERNATIVE CONTENTS		
2023															
NOVEMBER 2023															
Nov-09			THE TRICKS BAND TOGETHER (Phonix 1/1)	THE MIPWALS (R/12)			LUBO					*OLIB ZIRO (Academy?)	*GODER OZKA (13-15/11) *THE BRANZIO (Nov 13-15/11) *THREE COLORS RED (13-15/11)		
Nov-16					*BLACBERRY *FRANCOIS (Nov)		THE RANGER GAVEL, THE BELLEFOP SONGS AND SHIRAZ (16/11)	THE OLD ONE				*IRAMA SCENARIO (Nov)	*DALLMIRROW (16-18) *IL CONTO PERCUTO (20-22/11)		
Nov-23			CENTO DOMENICHE		NAPOLEON (Nov)	LA CHIMERA			*MAY & LO SPIRITO DI VEZZANOTTE (Nov)			*E PAZIE DO JEAN DADOTTO (Nov, solo Campania)	*SUNET ONO DELICIAZIBEN (Nov 20-11) *CAGNONA OPERA POP (20-22/11)		
Nov-30			3 SUBRATTONI (Phonix 3-3 (Nov))	HOME EDUCATION, LE REGOLE DEL MELA	DASDUI OIA SCI	LA GUERRA DEI NONNI		*FRANCESCO LOV (Nov) *LINDON (Nov) *GIANFRANCO (Phonix)				*THE HAVE A DREAM (Academy?) *THE HAVE OFFICILE (Nov) *SILENT NIGHT (Phonix) *ATTE (Nov)	*COCOLA MAMA ONE (14-16/12) *THE GOODIES (16-18/12) *PAOLO CONTE, IL MESTRO E L'AMMA (16-18/12)		
DECEMBER 2023															
Dec-07			3 SUBRATTONI (Phonix 3-3 (Nov))				COIP DE CHAVES (6/12)					*IMPROVVISAMENTE A FANTASIA (6/12) *SPODI (6/12)	*COMPLETMENT ORNE (Nov-6/12) *THE ETERNAL MEMORY (Nov)	*LO ROMANZONCO (Nov) *RIVAL OPERA POP (12/12)	*CONFER STORI... VARIETY FAIR (Nov 13-15/12) *PAROLE FINNY (Nov 13-15/12)
Dec-14			AGANNO	WONKA		FERRARI	SAVOTICRIBL								
Dec-21			WISH	WONKA AND THE LOOT (Nov 21/12)		PER LIFE		FALLER LEAVES					*REINBARGALIA (Nov) *FILM BY BEYONCE (12-14/12)		

Fig. 3.2. Scenario competitivo durante il periodo d'uscita del film. Sono cerchiati i competitives. *Elaborazione propria.*

Notiamo come lo scenario competitivo sia particolarmente affollato. Questo è dovuto principalmente all'incedere del periodo natalizio, da sempre finestra d'interesse per tutti i distributori. L'affollamento competitivo non è da interpretare sempre come segnale negativo, poiché una variegata offerta in sala porta spesso vantaggio a tutti i player in uscita.

Rispetto alla programmazione presentata, possiamo aspettarci, quindi, un box office che vedrà tra i principali incassi quattro titoli: *Prendi Il Volo* (Universal), *Wish* (Disney), *Wonka* (Warner Bros.), *Acquaman* (Warner Bros.).

### 3.3. La campagna di marketing: “Prendi il Volo”

Terminata la prima fase di raccolta dati sullo stato del mercato, e analizzati i principali comparables e competitiveness, il processo di marketing prevede una fase strategica. Con l’ausilio di documenti forniti direttamente dall’internazionale si stabiliscono gli obiettivi di posizionamento e il media mix.

Questo è un processo estremamente complesso e delicato, che richiede mesi di anticipo per essere completato. Nel caso specifico, trattandosi di un film d’animazione ad alto budget, questa lavorazione ha richiesto più di sei mesi di lavoro.

Il motivo per cui un piano marketing non viene mai concepito a ridosso dell’uscita è spiegato dalla moltitudine di step di cui la campagna si compone e dai numerosi player in gioco:

1. Analisi dei documenti internazionali;
2. Elaborazione strategia;
3. Allocazione interna di budget;
4. Brief ad agenzia media, social e promozionali;
5. Strutturazione del media mix;
6. Produzione dei materiali di campagna;
7. Messa in onda (offline e online) dei materiali di campagna;
8. Monitoraggio e ottimizzazione prestazioni di campagna.

Spesso queste fasi non sono consequenziali. È possibile, infatti, che si torni indietro nel processo, in chiave iterativa, o che alcuni step vengano anticipati per ottimizzare tempi e lavorazioni.

#### 3.3.1. Dalla strategia internazionale alla definizione del target

Il primo step, antecedente alla formulazione della strategia di marketing, riguarda l’analisi dei documenti internazionali. Con molti mesi d’anticipo rispetto alla messa in onda della campagna, il team di Los Angeles fornisce ad ogni territorio le prime informazioni riguardo il film, il cui insieme è definito Global Strategy.

I key points di questo documento riguardano:

- Positioning del film;
- Pillars di campagna;
- Insight sulla target audience;
- Informazioni generali su personaggi e cast.

Ponendo questo come punto di partenza, e confrontando le informazioni acquisite con le tendenze domestiche, si definisce in che modo posizionare il titolo. L'obiettivo, quindi, è quello di posizionare il prodotto nella mente del consumatore.

Nel caso specifico, pensiamo di procedere raccontandoci come una nuova ed inedita avventura d'animazione, pensata per il grande schermo, che invita lo spettatore ad uscire dalla propria zona di comfort convincendolo a vivere esperienze che vadano fuori dal proprio "nido".

Il target a cui comunichiamo è articolato in questo modo:

- **Target Demografico:**
  - *Core:* bambini e famiglie, con focus sulle mamme.
- **Target Psicografico:**
  - *Core:* amanti dei film Illumination e dei titoli d'animazione.
  - *Persuadabile:* spettatori di serie TV animate e di contenuti streaming per bambini.

L'analisi sul target è fondamentale per fornire a tutto il team marketing ed operations gli elementi per valutare il grado di censura adeguato al film. Quello della censura, è un dettaglio importante, poiché obbligatoriamente presente in ogni materiale di comunicazione. Nel caso specifico di "Prendi il Volo" si traduce in un unico bollino, al quale, in linguaggio cinematografico facciamo riferimento con la dicitura "Per Tutti".

### 3.3.2. I pilastri della campagna

Ogni lavorazione dedicata ad un titolo Illumination presuppone un elevato grado di controllo e attenzione da parte dello studio su tutto il processo decisionale. È per questo che, differentemente da una lavorazione "classica", il team marketing è chiamato a produrre e discutere un deck dove viene data forma e rappresentazione ad un elemento cardine: i pillar di campagna.

Questi, risultato della combinazione tra analisi sociodemografiche e affinità tra target e temi del film, dettano la struttura sulla quale costruire l'intera idea di posizionamento. In questo caso, l'obiettivo è essere percepiti come la perfetta avventura natalizia, da guardare in famiglia. Per "Prendi Il Volo", quindi, è stato naturale definirne due: la famiglia e il viaggio.

La famiglia ha grande importanza in Italia come pilastro sociale fondamentale, favorisce legami multigenerazionali stretti e una forte cultura basata su tradizioni, cibo e momenti di convivialità, come quello delle festività natalizie, periodo d'uscita in sala del film.

Strettamente interconnesso a questo tema c'è quello del viaggio o, meglio, del prendere il volo. Questa l'ispirazione per il titolo italiano; un'espressione idiomatica scelta perché riflette i temi principali del film. "Prendi il volo" è divertente, ma ha anche un significato profondo poiché viene spesso usato metaforicamente per indicare l'intraprendere una nuova avventura, affrontare l'ignoto o andare avanti per realizzare le proprie ambizioni e sogni, spesso allontanandosi da quello che è il nido per eccellenza, la famiglia.

Costruiti e descritti i pilastri concettuali passiamo ora alla definizione degli obiettivi strategici di campagna. Questi sono tre:

- il film perfetto per il Natale: il pubblico deve venir convinto che "Prendi il Volo" è il film perfetto da vivere in famiglia a Natale, un momento durante il quale trascorrere tempo di qualità è ancora più importante;
- "Out of the comfort zone": non c'è modo migliore per uscire dalla zona di comfort che assistere alle avventure della famiglia Mallard, e vivere esperienze incredibili con le nostre anatre;
- un evento per la sala: raccontare questo come un evento da vivere al cinema aiuterà le famiglie a creare un ricordo centrale tutto loro, in modo che ogni volta che un bambino dovrà spiegare le ali, possa dire: "Mi sento proprio come Dax e Gwen"!

Lo step successivo riguarda la strutturazione del media mix e l'impostazione delle attività speciali. Per fare ciò è necessario rivolgersi all'agenzia media, fornendo loro un elaborato brief contenente i seguenti punti:

- breve sinossi del film;
- dettagli sul target;
- spaccato dello scenario competitivo;
- budget media;
- indicazioni su mezzi da prediligere ed eventuali attivazioni speciali.

Allo stesso tempo vengono avviate le conversazioni con le agenzie promozionali, alle quali viene somministrato un brief non molto distante da quello sopra descritto, incaricate di avviare comunicazioni

e stringere accordi con i brand interessati a campagne promozionali o azioni di co-marketing.

### **3.3.3. Il Media Mix**

Il risultato delle comunicazioni con il centro media è un documento complesso al quale, in questa sede, faremo riferimento con il nome di “media mix”. In esso è condensato il vero e proprio piano marketing del film. Prima di procedere ad uno sguardo dettagliato del piano, è opportuno riportare le analisi che a priori sono state condotte.

Due sono gli elementi da prendere in considerazione nella scelta dei mezzi più opportuni. In primis il target: bambini e famiglie, con focus sulle mamme. Allo stesso tempo non dimentichiamoci del periodo d’uscita, il 7 dicembre, con anteprime su tutto il territorio italiano previste per i giorni 2 e 3 dello stesso mese. Siamo, quindi, a ridosso del periodo invernale e soprattutto del Natale. Questo vuol dire che sarà essenziale presidiare realtà come la televisione, i centri commerciale e i principali social network.

Il media mix di Prendi il Volo, così come per la maggior parte dei prodotti cinematografici, ha una struttura estremamente variegata, dove la parola d’ordine è multicanalità. A variare è tendenzialmente il peso che ogni mezzo ha sul budget a disposizione. Nello specifico, è possibile ripartire l’investimento come segue:

- Cinema: 5% del budget;
- TV: 38%;
- Digital: 28%;
- OOH: 25%;
- Press: 2%;
- Radio: 2%.

Ad eccezione della voce “Cinema”, che prende in considerazione le attività di trailering in sala esterne alle mansioni del Project Manager, procederemo con l’approfondire ogni mezzo, descrivendone attività e periodo di campagna.

#### **3.3.3.1. La TV**

Come accennato, il presidio del mezzo televisivo è imprescindibile quando si parla di film d’animazione ad alto budget. Nel caso di Prendi il Volo, la campagna televisiva è stata differenziata per target ma non nel timing. Poiché parliamo del mezzo più costoso a disposizione, si

tende a farne un uso parsimonioso, gestendo al meglio il tempo on-air e i passaggi più importanti.

Per il titolo in questione il periodo di campagna si è esteso per tre settimane, con partenza da quello che in gergo è chiamato T-2<sup>26</sup> fino alla settimana d'uscita del film.

Grazie al supporto del centro media, che si occupa di gestire le relazioni con i fornitori e le concessionarie, abbiamo strutturato la programmazione TV su due fasce diverse di target ma complementari:

- Bambini, grazie ad una full domination dei principali canali televisivi per piccoli spettatori:
  - CARTOONITO/BOING: con due formati speciali. Il primo chiamato "Illumination Giornalino", un "telegiornale" per bambini dove aiutandoci con contenuti legati ai Minions abbiamo presentato i Mallard alle famiglie, creando l'identità del marchio. Il secondo formato, "Meet the Mallards", attraverso identikit divertenti delle nostre anatre speciali, è servito a costruire familiarità e ricordo dei personaggi;
  - BOOMERANG/CARTOON NETWORK/FRISBEE/K2 con spot da 15 e 30 secondi "top&tail", ovvero, presenti a inizio e fine" programma;
  - NICK JR/NICKELODEON/RAI GULP: con alternanza di spot da 30 secondi, nella prima fase di campagna, per costruire awareness, e spot da 15 secondi a ridosso del periodo d'uscita per sollecitare il ricordo.
- Famiglie, con focus sulle mamme, attraverso una programmazione più mirata che ha comportato la presenza su:
  - RAI: con passaggi a 15 secondi sul programma "The Voice Kids". Da analisi interne questo programma risulta avere una skew più femminile, per cui l'obiettivo di questo presidio è fidelizzare le mamme che accompagnano i propri figli durante la visione di questo programma;
  - NOVE: con passaggi a 15 secondi sul programma "Che Tempo Che Fa".

In fase strategica ci si è resi conto dell'importanza di rendere complementare le due programmazioni, in modo da fidelizzare sia il

---

<sup>26</sup> In linguaggio cinematografico il timing di campagna è scandito dal T, che segna le settimane che precedono o seguono l'uscita del film in sala. Il T0 è la settimana d'uscita.

target interessato al film (bambini), che quello che poi dovrà accompagnarli in sala (genitori).

Non è mancato il classico presidio della TV generalista, Mediaset e i canali Coming Soon per intenderci, e degli eventi calcistici quale una giornata di Seria A su DAZN. Poiché trattasi di formati standard, si è lavorato seguendo l'organizzazione classica che prevede l'alternarsi di spot a 30'', on-air nelle prime fasi di campagna e utili a veicolare messaggi legati alla trama, con spot a 15'', utili a ridosso dell'uscita del film per sollecitare il ricordo nello spettatore.

### 3.3.3.2. Il Digital e Social

Di pari passo con le attivazioni offline in TV abbiamo la campagna digital, condotta a partire da quattro settimane dal rilascio in sala del film. L'idea di fondo è lavorare anche in questo caso su due obiettivi differenti: generare awareness da un lato e creare engagement dall'altro.

Nel primo obiettivo ricadono tutte quelle attivazioni paid che definiscono lo standard delle nostre campagne. Distinguiamo principalmente due macrocategorie di attività online:

- **SOCIAL ADV:** sponsorizzazione dei materiali digital prodotti sulle principali piattaforme social. In questo caso abbiamo lavorato ad un piano che comprendesse investimenti su Meta (Facebook e Instagram) e TikTok. In questa area ricadono anche i contenuti in ADV su Youtube e Youtube Kids. Per questo piano sono stati realizzati materiali video a 15 e 30 secondi, nei formati adatti ad ogni social, quindi, news feed, vertical e formati orizzontali in 16:9;
- **PROGRAMMATIC (PBU):** allo stesso tempo, un piano digital di questo tipo non può esistere senza acquisti in programmatic<sup>27</sup>. Questo offre numerosi vantaggi, tra cui una maggiore precisione nel targeting degli annunci, una maggiore efficienza nell'allocazione del budget pubblicitario e la possibilità di ottimizzare le campagne in tempo reale in base alle prestazioni. Per Prendi Il Volo abbiamo lavorato con formati pre-roll da 15 e 30

---

<sup>27</sup> Modalità di acquisto di campagne di display advertising in real time, gestita dal centro media.

secondi, sulle piattaforme di Amazon, Rai, Sky Kids, Sky On-demand e Sky Go.

Riguardo il coinvolgimento del target, questo è stato realizzato grazie a formati speciali per App e Social delle stesse realtà televisive, che allargano la loro offerta di prodotto attraverso piattaforme digitali e applicazioni. Un esempio è quanto realizzato con Kidoz e Boing. Sulle loro applicazioni, infatti, è stato possibile per tutti i bambini iscritti e aiutati dai propri genitori, conoscere i personaggi del film attraverso apposite schede personaggio e cimentarsi con un quiz in cui rispondere a domande relative ai temi del film per ottenere ricompense digitali esclusive.

A tutto ciò si affiancano attivazioni di contorno, frutto di contatti diretti con agenzie creative e realtà di settore online. Le campagne condotte con Screen Week, Coming Soon e BadTaste, infatti, aiutano, grazie al dispendio di una bassa quota di budget, a raggiungere in maniera più capillare gli appassionati del genere, fornendo loro contenuti dedicati come video e post d'approfondimento.

All'interno del piano digital è compresa anche la campagna influencer. Per questo titolo l'intera attività di influencer marketing è stata guidata da un hashtag particolare: #letstakeflight. Abbiamo deciso di mettere alla prova i nostri influencer scoprendo se fossero pronti a prendere il volo con i propri figli.

Questa attivazione ha coinvolto due famiglie di influencer, una del nord e una del sud Italia, in un viaggio completamente documentato, terminato al cinema dove i piccoli viaggiatori e i propri genitori hanno guardato per la prima volta il film sul grande schermo.

A supporto di questa avventura, una guida esclusiva, "Il nostro primo viaggio insieme. Consigli e trucchi per prendere il volo" ha aiutato anche i viaggiatori più esigenti a raggiungere la meta. Tra gli influencer coinvolti nell'intera campagna, questi i più rilevanti:

- Angelica Massera
  - Follower Base: 432.000 persone;
  - Output: 1 IG set stories + 1 feed post.
- Alessia Cammarota
  - Follower Base: 902.000 persone;
  - Output: 3 IG set stories + 1 reel post.

### 3.3.3.3. L'OOH

Quando l'obiettivo è quello di creare awareness su un nuovo titolo, comunicandolo come un evento imperdibile da vivere solo in sala, non c'è mezzo più diretto dell'affissione. Attraverso l'Out-of-Home (OOH) miriamo a raggiungere il pubblico mentre è fuori casa, ad esempio mentre si sposta per lavoro, viaggia o svolge attività all'aperto. Questo tipo di pubblicità comprende una vasta gamma di formati, tra cui i classici cartelloni stradali, i trasporti pubblici e gli arredamenti urbani.

L'OOH ha subito un'evoluzione significativa nel corso del tempo, passando da manifesti e cartelloni statici a forme più dinamiche e interattive grazie all'introduzione di tecnologie digitali. Oggigiorno, infatti, è marcata la distinzione tra forme di affissione statiche (OOH) e digitali (DOOH).

Il DOOH ha ora la capacità di sfruttare video, animazioni, contenuti interattivi e persino la geo-localizzazione per coinvolgere il pubblico in modo più efficace. Inoltre, questa innovazione ha reso sempre più integrato questo mezzo con le strategie di marketing multicanale, permettendo di lavorare in sinergia con altri canali come la social advertising, la televisione e i social media per creare esperienze di comunicazione più coerenti e coinvolgenti per i consumatori.

Il processo di costruzione di un piano out of home è al quanto delicato, poiché per una buona riuscita è necessario bilanciare frequenza, impatto ed estensione territoriale con il budget a disposizione. Questo è quanto fatto per Prendi il Volo. Presidiando i due centri abitati più importanti d'Italia, Roma e Milano, è stato sviluppato un piano con estensione temporale di circa otto settimane totali, assicurando presenza in affissione anche per le due settimane post uscita del film.

Un aspetto fondamentale, che ha motivato la scelta di investire il 25% del budget su questo mezzo, è la creatività a disposizione. La buona riuscita di una campagna di questo tipo non dipende solo da quali e quante posizioni vengono acquistate, ma anche dalla qualità dei materiali che devono rispettare i seguenti parametri:

- Un artwork riconoscibile e incline all'essere adattato a grandi formati;
- Una CTA chiara e visibile.

In questo processo, oltre alla strutturazione e gestione del piano, uno step importante sta proprio nella localizzazione e creazione di

creatività e formati. A tu per tu con gli studi grafici, si lavora alla localizzazione delle copy line presenti, adattando allo stesso tempo la creatività a tutti i formati acquistati. Una volta terminato si procede alla consegna alle concessionarie.

Procederemo ora con una panoramica più dettagliata di posizioni e formati che hanno caratterizzato questa campagna.

### ***Stazioni e trasporti***

Per contestualizzare questa scelta, dobbiamo tornare ad uno dei campaign pillar, il viaggio. Non c'è posto migliore per mostrare le nostre creatività di quei luoghi dove i viaggi hanno davvero inizio: aeroporti, metro, stazioni ferroviarie.

Quale miglior punto di partenza se non la sala principale del nuovo Aeroporto di Fiumicino a Roma, che con i suoi quaranta milioni di passeggeri all'anno, è stato nominato per il quinto anno consecutivo Miglior Aeroporto in Europa. Grazie ai LED wall digitali presenti all'interno si è voluto dare l'impressione ai passeggeri di star per volare con i nostri personaggi.

Per la prima volta, è stata personalizzata la fermata Tricolore della nuovissima metropolitana milanese, che collega l'aeroporto di Linate con il centro città e offre una visibilità importante. Tricolore è infatti una zona rinnovata alle porte del centro città milanese, una posizione di interscambio premium con i trasporti su superficie e con le principali arterie della città.

Specialmente durante la stagione natalizia, le famiglie italiane scelgono spesso di viaggiare in treno per riunirsi con i propri cari. Molte persone, infatti, viaggiano lungo le ferrovie italiane per riunirsi con i propri cari. Quale occasione migliore per dominare le stazioni ferroviarie italiane più affollate, come Roma Termini e Tiburtina, frequentate da duecento quattro milioni di visitatori annuali. E, ovviamente, Milano Centrale.

### ***I centri commerciali***

Essere presenti nei centri commerciale rappresenta una scelta strategica per diversi motivi. In primo luogo, i centri commerciali sono luoghi ad alto traffico pedonale, specialmente durante i periodi di festività, come il Natale.

Inoltre, in questi luoghi si concentrano persone appartenenti a diverse fasce d'età, stili di vita e interessi, consentendo quindi di intercettare il target corretto, allargando allo stesso tempo il messaggio anche ai meno interessati. Ultimo aspetto, non meno importante, spesso nei centri commerciali sono presenti i cinema, luogo di conversione per eccellenza.

Una delle strutture più importanti d'Italia per traffico e impianti è il centro commerciale Porta Di Roma, grazie alla presenza dei totem interni e della mastodontica torre.

#### 3.3.3.4. La Radio

Tra i mezzi che completano il media mix, utili a garantire una copertura multicanale, c'è la radio. Caratterizzata dalla sola presenza di messaggio audio, permette di comunicare chiaramente informazioni importanti come la data d'uscita del film.

Per Prendi il Volo si è optato per una classica programmazione radio, costruita su due settimane attorno alle principali emittenti italiane: Radio 105, RDS, Radio Deejay, Radio Italia, Radio Monte Carlo. Anche in questo caso, l'obiettivo principale è stato quello di raggiungere i genitori e convincerli a conoscere con i propri figli la famiglia Mallard.

Come per ogni mezzo visto finora, alla strutturazione del piano si accompagna la creazione di materiali ad hoc. In questo caso, è stato prodotto lo spot radio da 20'' che è riportato di seguito:

*Spk: il 7 dicembre*

*Trl: non voglio rinunciare alla vita perché tu hai paura di lasciare lo stagno*

*Spk: dai creatori di Minions*

*Trl: migrare, che idea stupida*

*Trl: qui non stiamo parlando di migrazione, stiamo parlando di avventura*

*Spk: a volte bisogna trovare il coraggio di spiccare il volo*

*Trl: voglio che usciamo a vedere il mondo*

*Trl: ti prego ti prego*

*Spk: prendi il volo dal 7 dicembre solo al cinema*

La costruzione del messaggio è piuttosto intuitiva. Si alternano a informazioni pubblicitarie, dettate dallo speaker (SPK), momenti del trailer (TRL) in grado di suscitare interesse e mantenere alta

l'attenzione dell'ascoltatore. In uno spot radio non può mancare la CTA finale a chiusura che ricorda la data d'uscita del film.

### **3.3.3.5. La Stampa**

Il mezzo stampa ricopre la stessa funzione della radio, completare il media mix, permettendo così di coprire ogni canale e target. Attraverso la pagina stampa andiamo a intercettare l'utenza appassionata, che ricerca notizie e insight sul mondo del cinema, sulle testate di settore. Il modulo stampa si traduce in una pagina intera all'interno della rivista acquistata, dove andiamo a collocare una versione in scala del manifesto di campagna.

Data la risonanza del titolo in esame, sono state coperte, nel mese di novembre, tutte le testate giornalistiche di settore: Best Movie, Box Office e Fortune Entertainment.

### **3.3.4. Le attività speciali**

La campagna marketing di un prodotto cinematografico non termina con il media mix. Soprattutto quando si parla di titoli con gradi presupposti di budget, è negli interessi del team ideare una serie di attività speciali che spingano la promozione del film, avvicinino il pubblico alla sala e soprattutto veicolino il fattore WOW.

Prima di arrivare all'idea vera e propria, però, è necessario comunicare con le agenzie creative, fornire loro un brief dettagliato sul film e valutare il grado di fattibilità delle proposte. Altre attivazioni, invece, sono condotte e finanziate direttamente dal nostro internazionale.

#### **3.3.4.1. Amazon domination**

Tra le attività gestite dall'Head Office c'è proprio l'Amazon Domination. Quando si tratta di viaggiare ovunque e su ogni canale, Amazon è sicuramente il partner giusto. Trentacinque camion Amazon personalizzati, hanno guidato per le autostrade italiane, consegnando migliaia di prodotti dall'inizio di ottobre fino ai primi giorni di gennaio 2024.

Sono stati personalizzati anche particolari pacchi Amazon. Nello stesso periodo i Mallard hanno consegnato la spesa degli italiani, con centomila sacchetti Amazon Fresh. Il modo perfetto per gustare un

pasto davanti a una Fire TV, che è stata eccezionalmente vestita con i materiali creativi del film.

#### **3.3.4.2. Digital urban content**

In che modo creare l'effetto WOW? Attraverso un contenuto disruptive. Per Prendi il Volo abbiamo immaginato di vedere la famiglia Mallard spuntare dal Colosseo. Realizzare questa idea è stato possibile grazie ad un DUC o Digital Urban Content. Un tipo di contenuto digitale progettato per essere integrato nello spazio urbano, nel nostro caso il Colosseo, attraverso l'uso di tecnologie digitali come la realtà aumentata.

L'obiettivo di questo contenuto è duplice:

- Creare un materiale inedito per la campagna social di Prendi il Volo. Difatti, a questo contenuto è stato dedicato parte del budget ADV gestito sulle piattaforme di Meta e TikTok;
- Stupire il pubblico con qualcosa di inedito, incredibilmente realistico e in grado di creare passaparola e User Generated Content (UGC) che alimentino la presenza sui social e la comunicazione sul film.

#### **3.3.4.3. Domination centro commerciale: la QuackQuack screening e la Flight Experience**

Come spigato nella sezione dedicata all'affissione, i centri commerciali rappresentano un importante touchpoint. Porta Di Roma su tutti, è stato il centro delle nostre attivazioni.

Il 2 dicembre, primo giorno delle nostre anteprime a pagamento, il cinema UCI Porta di Roma è stato sede di una proiezione speciale: la Quack Quack Screening. Abbiamo trasformato il cinema in un luogo vivace e divertente dove le famiglie hanno vissuto l'atmosfera di PRENDI IL VOLO, grazie a photo opportunity<sup>28</sup> e angoli personalizzati. Il tutto arricchito dalla presenza dei nostri talenti locali, nonché doppiatori del film, che hanno incontrato i fan e dalla presenza di Gwen, il nostro costume character<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Le photo opportunity sono situazioni o eventi organizzati che offrono la possibilità al pubblico di scattare fotografie ricordo dell'evento.

<sup>29</sup> Il costume character è un costume rappresentate un personaggio di un film, indossato da una persona reale. Spesso viene utilizzato per arricchire eventi speciali.

A chiudere l'allestimento, un suggestivo takeover digitale del corridoio con lo scopo di guidare le famiglie in sala, creano un flusso continuo tra i diversi ambienti del cinema.

Parlando appunto di Photo Opportunity, il centro commerciale romano è stato sede di un'ulteriore attivazione speciale, la Fligh Experience, un nuovo modo di interpretare questo momento. Quello che è stato realizzato, quindi, è una stanza immersa nell'atmosfera del film dove il visitatore potesse sentirsi accanto alle anatre protagoniste del film e scattare con loro una foto. Questa sensazione non è altro che il risultato di un'illusione ottica resa possibile da un mix di elementi tridimensionali e prospettive. L'opportunità perfetta per i più piccoli e le famiglie di venire a contatto e conoscere i personaggi di Prendi il Volo.

### **3.4. Risultati finali**

In questa sezione prenderemo in analisi due tipologie di risultati: quelli legati alle performance di campagna e quelli legati al box office.

#### **3.4.1. Risultati di campagna**

A distanza di mesi, una volta completata l'erogazione dell'intera campagna su tutti i mezzi del media mix, abbiamo accesso ai report dettagliati sulle performance degli stessi. È doverosa una premessa, poiché andremo a discutere solamente dei risultati legati ai piani TV e Digital e non quelli della campagna affissione. In Italia, infatti, è ancora impossibile tenere traccia dei contatti che ogni singola postazione genera, possiamo solo rimetterci a stime indicative che di solito vengono valutate solo in fase d'acquisto.

Lato TV, il lancio di "Prendi il Volo" è stato pianificato in un range di tempo di tre settimane, da T-2 a T0, sulle principali reti Kids e realtà generaliste. Trattandosi di un nuovo titolo sul mercato, si è optato per lavorare con formati lunghi, anche 60 secondi, nelle prime settimane di campagne per poi rafforzare il messaggio a ridosso dell'uscita con formati più brevi a 15 secondi.

Questa programmazione ha portato la campagna a registrare, in termini di GRP's, un incremento rispetto alle stime del +3% nel periodo post uscita del film e un +7% nella settimana antecedente la release<sup>30</sup>. La campagna digital, allo stesso modo, ha realizzato ottimi risultati totalizzando un over delivery<sup>31</sup> del 77% con un viewability<sup>32</sup> del 93%. Tra le piattaforme ad aver registrato i risultati migliori troviamo:

- Amazon: ha generato quasi il doppio delle impression stimate, abbattendo il CPM;
- Youtube: in particolare con il formato 30'' che raggiunge risultati superiori al formato 15'', segnando un'over delivery del +235%. Anche il VTR<sup>33</sup> di questo formato resta il più alto, attestandosi attorno al 51%;
- TikTok e Meta: entrambe le piattaforme hanno raggiunto risultati sopra le aspettative, registrando un totale di 16 milioni di impression.

### 3.4.2. Risultati di Box Office<sup>34</sup>

I risultati di un film vengono misurati attraverso la raccolta dei dati riguardanti i ricavi generati dalla vendita dei biglietti per le proiezioni cinematografiche. Due sono le metriche di nostro interesse:

- Box Office (BO): calcolato moltiplicando i biglietti venduti per il prezzo medio<sup>35</sup>;
- Admissions (ADM): i biglietti venduti, nonché il numero di spettatori che hanno pagato per assistere allo spettacolo.

Questi dati vengono raccolti dai cinema e dalle catene di distribuzione cinematografica e riportati in rapporti come quello Cinetel. Nella nostra analisi considereremo anche il risultato nel primo

---

<sup>30</sup> GroupM (2022), BI&I elaborations on Sinottica TSSP (2022D) data.

<sup>31</sup> Over delivery: fenomeno, tipico delle campagne in programmatic, per cui vengono superati gli obiettivi di impression stimati all'acquisto.

<sup>32</sup> Viewability: metrica che misura quanto un annuncio pubblicitario è stato effettivamente visualizzato da un utente, tra tutti gli annunci presenti a schermo.

<sup>33</sup> VTR: il view-through rate misura la percentuale di utenti che hanno visualizzato un contenuto skippabile fino alla fine.

<sup>34</sup> Cinetel (2023), Il cinema in sala nel 2023: i dati di Box Office, [https://www.cinetel.it/\\_php\\_upload\\_tmp/studi\\_e\\_ricerche/Conferenza\\_Stampa\\_Mercato\\_Cinema\\_2023.pdf](https://www.cinetel.it/_php_upload_tmp/studi_e_ricerche/Conferenza_Stampa_Mercato_Cinema_2023.pdf).

<sup>35</sup> Il Prezzo medio non è una costante, per tanto è soggetto a variazioni periodiche, risultato di fluttuazioni economiche.

weekend d'uscita del film. Questi gli obiettivi raggiunti dalla pellicola. Prendi il Volo:

- Box Office primo weekend: 105.635 euro
- Admissions primo weekend: 15.820
- Box Office totale: 3.298.139 euro
- Admissions (ADM): 483.754

### 3.5. Conclusioni

Nella sempre più affollata industria cinematografica contemporanea, posizionare un nuovo titolo e differenziarlo dalla concorrenza non è affatto una sfida semplice. Ancora più complessa se considerato l'obiettivo finale: consolidare il marchio e la riconoscibilità di quest'ultimo nella mente del pubblico.

Il caso di "Prendi Il Volo" dimostra che, in questo panorama altamente competitivo, il successo di un film non dipende solo dalla qualità del prodotto, ma da una strategia di marketing ben strutturata, capace di integrare dati, creatività e pianificazione strategica. Inoltre, l'analisi di questo caso potrebbe rappresentare un utile punto di partenza anche per casi futuri, i quali potrebbero trarre vantaggio da alcuni aspetti cruciali di seguito esposti.

Quando si lavora con un prodotto cinematografico, non necessariamente animato, uno dei principali aspetti da considerare riguarda l'importanza di una visione di lungo periodo. La campagna, in questo senso, ha lavorato non solo per promuovere il film nel breve termine, ma anche per gettare le basi di una possibile nuova franchise. Questo significa che ogni fase del piano marketing è stata progettata per costruire un legame duraturo con il pubblico, rafforzando il posizionamento del brand Illumination nel mercato dell'animazione.

Un altro punto fondamentale è l'equilibrio tra dati e creatività. L'analisi dettagliata del target ha consentito di costruire messaggi mirati e altamente rilevanti, aumentando l'efficacia della comunicazione.

Un ulteriore aspetto cruciale di questo processo è la capacità di trasmettere valori e messaggi coerenti che risuonino con il pubblico, creando una connessione emotiva duratura. Il caso "Prendi Il Volo" ha dimostrato come una narrazione ben strutturata, che pone al centro temi universali come la famiglia, l'avventura e la crescita personale,

possa rafforzare il legame tra il pubblico e il brand. Quando uno spettatore si identifica nei personaggi e nei loro percorsi, la sua esperienza si trasforma in un rapporto più profondo con il film e con il marchio che lo rappresenta. Questo non solo favorisce la fidelizzazione, ma contribuisce anche alla costruzione di una community attiva e coinvolta.

Il successo di “Prendi Il Volo” è il risultato di un approccio olistico, in cui ogni elemento della campagna ha contribuito a costruire un’esperienza coesa per il pubblico. Il giusto mix tra mezzi tradizionali come TV, radio e stampa, e digitali come social media, influencer marketing e contenuti interattivi, ha permesso di raggiungere diverse fasce di pubblico, garantendo una copertura ampia e coerente.

Infine, un monitoraggio costante delle performance della campagna permette di ottimizzare la strategia in corso d’opera, massimizzando i risultati ottenuti.

In definitiva, “Prendi Il Volo” ci mostra come il successo di una campagna di marketing non dipenda solo dall’entità del budget investito, ma dalla capacità di creare una visione integrata e di trasmettere messaggi che lascino il segno. Per chi opera nel settore, questo caso rappresenta un esempio concreto di come trasformare una campagna in un’esperienza significativa per gli spettatori, consolidando al contempo il valore del prodotto e del brand.

## Riferimenti bibliografici

Cinetel (2023), *Il cinema in sala nel 2023: i dati di Box Office*.

GroupM (2022), *BI&I elaborations on Sinottica TSSP (2022D)*

Hollywood Reporter (2024), *Box Office 2023: Disney cede lo scettro del mercato globale alla Universal dopo anni di dominio*.

Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano 2019.

NBCUniversal (2023), <https://www.universalpictures.com>

Studio Binder (2023), *What are the Major Film Studios – Hollywood’s Big Five*, <https://www.studiobinder.com/blog/what-are-the-major-film-studios/>

Universal Pictures (2023), *Migration*

<https://www.universalpictures.it/micro/migration>

## 4. L'energia di sempre E l'energia nuova: il rebranding di Eni

*di Marilù Furgio*

Raggiungere la neutralità carbonica, obiettivo stabilito dall'Accordo di Parigi e inserito tra i pilastri del Green Deal Europeo e dell'Agenda 2030 dell'ONU che mira a contrastare le conseguenze del cambiamento climatico, gioca un ruolo cruciale nel permettere la sopravvivenza del pianeta Terra attraverso bilanciamento tra le emissioni di gas serra generate e il loro assorbimento. Le aziende, per questo, sono chiamate a trasformare i propri modelli di business intervenendo sui processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione, al fine di renderli sempre più sostenibili.

Questa sfida colpisce particolarmente il settore dei combustibili fossili, responsabile di gran parte delle emissioni globali di CO<sub>2</sub>. Per questo motivo, Eni, storica azienda del settore, ha sempre cercato, fin dai tempi della direzione di Enrico Mattei, di coniugare le esigenze del mercato con quelle sociali e ambientali cercando di identificare nuove sorgenti energetiche.

Soprattutto negli ultimi anni, Eni ha intensificato il suo impegno verso la transizione energetica, portando a un vero e proprio rinnovamento del modello di business. Una sfida, tuttavia, ancora rimaneva: comunicare l'impegno preso e gli obiettivi raggiunti.

Per comunicare in modo chiaro e coerente questa svolta, l'azienda ha intrapreso un processo di rebranding volto a modernizzare la sua immagine pur valorizzando elementi connessi alla sua storia. È il claim che mostra lo sforzo fatto dall'azienda per palesare il proprio rinnovato impegno: nella scelta tra presente o futuro, quindi, Eni preferisce una "E" che unisce e che rappresenta il punto di congiunzione tra ciò che

era e ciò che è e sarà. “L’energia di sempre E l’energia nuova” è, quindi, il manifesto del rebranding dell’azienda.

Questo capitolo affronta i passaggi seguiti da Eni per raggiungere l’obiettivo di veicolare efficacemente ai propri stakeholder ciò che avrebbe guidato ogni futura scelta aziendale: l’attenzione al pianeta e a tutti i suoi ecosistemi (anche, e soprattutto, sociali). Dunque, esplorare il caso di Eni permette di comprendere come il rebranding possa essere uno strumento strategico per rafforzare la propria identità e affrontare le sfide della sostenibilità. Dunque, si intende illustrare come il rebranding, se ben strutturato, possa rappresentare un elemento chiave per guidare il cambiamento e mantenere la rilevanza di un brand in un contesto globale in rapida evoluzione.

#### **4.1. Eni S.p.A.**

Eni S.p.A. (di seguito solo Eni, Ente Nazionale Idrocarburi) è un’azienda energetica internazionale impegnata nell’esplorazione, sviluppo ed estrazione di gas naturale e olio, nella generazione di energia elettrica da fonti tradizionali e rinnovabili, e nella raffinazione e nella chimica.

L’azienda nasce come punto di raccordo tra le aziende principali del comparto idrocarburi: Agip (Azienda Generale Italiana Petroli), Anic (Azienda Nazionale Idrogenazione Combustibili), Snam (Società Nazionale Metanodotti) e altre società minori, il 10 febbraio 1953 per effetto della Legge 136 della Repubblica Italiana. Il suo principale obiettivo era quello di “promuovere ed attuare iniziative di interesse nazionale nel campo degli idrocarburi e dei vapori naturali”. A tal proposito, gli fu concesso il monopolio nella ricerca e produzione di idrocarburi. Grande attenzione fu data alle attività di ricerca e sfruttamento di giacimenti sia sul territorio, soprattutto in Pianura Padana, sia all’estero, grazie ai legami che Mattei instaurò con i paesi africani. Inoltre, il modello ENI si strutturò anche con lo sviluppo di una rete di distributori del gruppo diffusi su tutto il territorio nazionale affinché il prodotto lavorato potesse arrivare al consumatore finale.

La scomparsa di Enrico Mattei, nel 1962, segna un punto di cambiamento nella politica aziendale, che si esprime attraverso un accordo con Esso Standard per lo scambio di olio greggio, un’attenzione maggiore al settore chimico investendo per lo sviluppo

dell'ANIC S.p.a. (Azienda Nazionale Idrogenazione Combustibili), l'acquisizione azioni di altre aziende, anche competitor come Montedison (rivendute nei primi anni '80 a causa di una protratta instabilità economica dell'azienda).

Gli anni '70, tuttavia, furono segnati dalla crisi petrolifera del 1973-1974, nata come conseguenza della guerra del Kippur. In quel contesto, molte compagnie petrolifere straniere abbandonarono il mercato italiano ed Eni diventò fonte di investimenti per il salvataggio di numerose imprese (nazionali e non) prossime al fallimento. Questo permise di espandere le attività dell'azienda fino alla costruzione di gasdotti per l'importazione di metano dall'Unione Sovietica e dai Paesi Bassi.

Nel 1992 l'azienda passò da ente pubblico economico a società per azioni, cambiando denominazione in Eni S.p.A., con decreto-legge n. 333 dell'11 luglio, e nel 1995 avverrà la quotazione nella borsa di Milano e New York, con il 30% delle quote detenute dal Ministero del Tesoro. Questi eventi segnano un nuovo cambio nell'organizzazione, che si affacciò al mercato con una maggiore autorità, anche finanziaria. In quegli stessi anni, tuttavia, presero il via le inchieste di Tangentopoli e furono scoperti fondi neri atti a finanziare partiti politici. Nello scandalo vennero coinvolti anche l'allora presidente di Eni e altri dirigenti, dando origine a un terremoto che portò la revisione dei vertici aziendali e il ridimensionamento delle attività.

Superata la crisi, l'azienda entra nel nuovo millennio con l'idea di puntare sulla transizione energetica. Per farlo, cominciò da accordi stretti per lo sviluppo di nuove tecnologie nell'ambito delle fonti rinnovabili. Tali investimenti portarono, nel 2010, alla nascita di Eni-Mit Solar Frontiers Center grazie ad un accordo con MIT Energy Initiative, un centro multidisciplinare creato con lo scopo di promuovere e accelerare la ricerca nelle tecnologie solari. Inoltre, in quegli anni e nel decennio successivo, l'obiettivo della transizione energetica è stato il fulcro della maggior parte degli sforzi di Eni che videro i propri frutti con la creazione del polo per la chimica pulita, grazie all'accordo tra Versalis e Novamont, a Porto Torres nel 2011; la bioraffineria di Porto Marghera nel 2014; il primo impianto fotovoltaico in Sardegna nel 2018; il più innovativo impianto di biocarburanti europeo a Gela nel 2019. Tale impegno ha, altresì,

determinato una scelta drastica negli anni più recenti, ovvero una revisione completa (sebbene radicata al futuro) del brand Eni.

#### **4.1.1. Eni in numeri**

Per comprendere la portata del caso che si sta per illustrare, è necessario comprendere i numeri che caratterizzano il mondo Eni. Al 2023, l'azienda opera in 61 Paesi in tutto il mondo e conta oltre 30.000 dipendenti. Dalla relazione finanziaria di Eni<sup>36</sup> emerge che nel 2023 Eni ha ottenuto un utile operativo adjusted di € 13,8 miliardi in riduzione di € 6,5 milioni rispetto al 2022 (-32%), con un utile netto adjusted di competenza degli azionisti Eni di €8,3 miliardi, che si attesta come la seconda miglior performance degli ultimi 10 anni. Sui risultati ha influito notevolmente la ripresa dei prezzi delle materie energetiche.

Tuttavia, a causa dell'impatto del conflitto tra Russia e Ucraina, il 2023 è stato uno degli anni più volatili nella storia del prezzo del petrolio, considerando anche la ripresa post-pandemica e le tensioni in Europa per l'offerta di gas naturale. Infatti, è bene ricordare che, in Europa, i prezzi del gas naturale sono stati ancora più instabili di quelli del petrolio date le dipendenze delle forniture dalla Russia, sebbene tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023 i prezzi del gas si siano attestati su valori uguali o al di sotto di quelli precedenti al conflitto.

#### **4.1.2. La struttura organizzativa di Eni**

Eni adotta il sistema tradizionale di amministrazione e controllo, in cui la gestione aziendale è affidata al Consiglio di amministrazione, le funzioni di vigilanza sono attribuite al Collegio Sindacale e la revisione legale dei conti è affidata a una società di revisione esterna. Inoltre, la presenza del Ministero dell'economia e delle finanze come azionista comporta la vigilanza sulla gestione finanziaria da parte della Corte dei conti e l'applicazione di alcune disposizioni speciali.

Per quanto riguarda la Governance di Eni, nel 2023, il Consiglio di amministrazione ha costituito quattro comitati, con funzioni consultive e propositive: il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato Remunerazione, il Comitato per le Nomine e il Comitato Sostenibilità

---

<sup>36</sup> Eni, Relazione Finanziaria Annuale 2023, <https://www.eni.com/content/dam/enicom/documents/ita/bilanci-rapporti/2023/Relazione-finanziaria-annuale-2023.pdf>

e Scenari, i quali riferiscono, tramite i rispettivi Presidenti, in ciascuna riunione del Consiglio sui temi più rilevanti trattati. Inoltre, il Consiglio ha affidato la gestione della Società all'Amministratore Delegato, riservandosi in via esclusiva le attribuzioni strategiche, operative e organizzative più rilevanti, in particolare in materia di governance, sostenibilità, controllo interno e gestione dei rischi. Per la gestione ordinaria delle attività, la macrostruttura organizzativa di Eni è di tipo funzionale. Pertanto, dal Presidente e Amministratore Delegato dipendono gerarchicamente e funzionalmente il Director Internal Audit e il Segretario del CdA e Board Counsel.

Le funzioni aziendali, invece, sono così suddivise:

- Affari societari e Governance;
- Compliance integrata;
- Risk Management Integrato;
- Affari legali e Negoziati commerciali;
- Human Capital & Procurement Coordinator;
- Technology, R&D & Digital;
- Public Affairs;
- Natural Resources;
- Chief Financial Officer;
- Energy Evolution.

#### **4.1.3. Il modello satellitare**

Eni controlla oltre 400 società in tutto il mondo. Tuttavia, ai fini del rebranding che verrà approfondito nel presente capitolo, è utile soffermarsi sulle società Plenitude, Versalis, Enilive.

L'attuale processo di rebranding di Eni, infatti, nasce a seguito della decisione di implementare ad un modello satellitare. Infatti, coerentemente con il processo di transizione iniziato nel 2014, e con la volontà di rivolgere un'offerta migliore ai clienti, Eni ha creato una serie di società satellite dedicate che si affidano alle tecnologie proprietarie di Eni.

Nello specifico, questo modello nasce per rispondere al potenziale trade off che emerge tra continuare con attività più tradizionali che generano flussi di cassa elevati, ma crescita ridotta, o investire nei settori ad alta crescita della transizione energetica in cui si può generare valore significativo ma che richiedono capitale.

Le società satellite sono:

- *Plenitude*: società Benefit del mondo dell'energia che adotta un approccio integrato alla sostenibilità, dalla produzione di energia al suo uso responsabile, e sostiene la mobilità elettrica.
- *Versalis*: società chimica impegnata nei settori della chimica di base e degli intermedi, delle materie plastiche, delle gomme, della chimica da fonti rinnovabili e nello sviluppo di tecnologie per il riciclo dei polimeri.
- *Enilive*: società per la trasformazione della mobilità. Al suo interno sono confluite tutte le attività di Eni dedicate alla mobilità: le bioraffinerie, il business del biometano e la rete di punti vendita multienergy e multiservice.
- *Vår Energi*: società indipendente leader nel settore dell'esplorazione e produzione di idrocarburi in Norvegia.
- *Azule Energy*: joint venture tra Eni e bp, combina le attività angolane nell'upstream<sup>37</sup>, nel GNL<sup>38</sup> e nel solare delle due le società. Attualmente è il più grande produttore indipendente di petrolio e gas dell'Angola.

Di seguito si approfondiranno le prime tre.

#### 4.1.3.1. Plenitude

Nel 2017 nasce Eni gas e luce. La fondazione è determinata dalla scelta di trasformare la divisione Gas&Power di Eni in una società retail indipendente. A novembre 2021, Eni gas e luce cambia il proprio Statuto Sociale in Società Benefit diventando, di fatto, la prima del settore a intraprendere questo importante percorso di cambiamento in Italia.

Coerentemente con questo percorso di trasformazione, nel marzo 2022 Eni gas e luce diventa Plenitude, offrendo la produzione di energia domestica da rinnovabili, la vendita di gas e luce e un'ampia rete di punti di ricarica per veicoli elettrici.

---

<sup>37</sup> Il termine upstream riguarda le attività di esplorazione e produzione di idrocarburi.

<sup>38</sup> Gas naturale liquefatto, ottenuto a pressione atmosferica con il raffreddamento del gas naturale a -160 °C. Il gas viene liquefatto per facilitarne il trasporto dai luoghi di estrazione a quelli di trasformazione e consumo.

#### 4.1.3.2. Versalis

Versalis nasce ad aprile 2012 ed è la società chimica di Eni. Si inserisce all'interno dell'impegno di Eni per la transizione energetica come azienda completamente sostenibile e diversificata. Il suo core business è costituito dalla chimica di base e degli intermedi, delle materie plastiche, delle gomme, della chimica da fonti rinnovabili e dallo sviluppo di tecnologie per il riciclo dei polimeri.

Versalis è una società retail che opera nel mercato business-to-business. I suoi prodotti, infatti, non sono destinati al cliente finale, ma ad altre società. Vi sono solo alcune eccezioni, tra cui i prodotti Invix, disinfettante per mani e superfici, e Sunpower, erbicida di origine vegetale che sono venduti anche al consumatore finale.

#### 4.1.3.3. Enilive

A settembre 2023 nasce Enilive come sintesi dei valori e delle soluzioni che la società offre al mercato, ai clienti e alle comunità per la mobilità. Enilive è una società dedicata alla bioraffinazione, alla produzione di biometano, alle soluzioni di smart mobility, tra cui il car sharing Enjoy, e alla commercializzazione e distribuzione di tutti i vettori energetici per la mobilità.

La nascita di questa nuova società è legata alla volontà di dare vita a un nuovo concetto di mobilità incentrato su nuovi vettori energetici, come i biocarburanti di origine organica e l'idrogeno. In questo scenario, le stazioni Enilive diventano luoghi multiservizi in cui è possibile fare rifornimento e usufruire di una serie di servizi aggiuntivi come ritiro di pacchi Amazon e pagamento di bollettini.

#### 4.1.4. Mission, Visione e Valori di Eni

La vision di Eni è: *“I principi alla base della nostra visione guidano le nostre azioni nel percorso verso una transizione energetica socialmente equa e giusta. Questo ci porta a proporre servizi, prodotti e soluzioni sempre più sostenibili”*<sup>39</sup>.

In tal senso, la mission si sviluppa in questo modo: *“Siamo un'impresa dell'energia. Sosteniamo concretamente una transizione energetica socialmente equa, con l'obiettivo di preservare il nostro pianeta e*

---

<sup>39</sup> Eni, La nostra mission, i nostri valori, <https://www.eni.com/it-IT/visione/mission-valori.html>

*promuovere l'accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile per tutti. Fondiamo il nostro lavoro sulla passione e l'innovazione. Sulla forza e lo sviluppo delle nostre competenze. Sulla pari dignità delle persone, riconoscendo la diversità come risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'umanità. Sulla responsabilità, integrità e trasparenza del nostro agire. Crediamo nella partnership di lungo termine con i Paesi e le comunità che ci ospitano per creare valore condiviso duraturo*"<sup>40</sup>. La mission esprime con chiarezza l'impegno di Eni nel voler raggiungere l'obiettivo di zero emissioni nette entro il 2050 attraverso un approccio di "Just Transition", ovvero in un'ottica di condivisione dei benefici sociali ed economici con tutti gli stakeholder in maniera inclusiva, trasparente e socialmente equa.

Per operare seguendo la mission e la vision, Eni segue i valori espressi nel Codice Etico<sup>41</sup>, che caratterizzano il suo impegno e indirizzano il comportamento delle proprie risorse e di chi interagisce con loro. Essi sono, come riportati sui canali di Eni:

- *Integrità*: Svolgiamo le nostre attività quotidiane con responsabilità, equità, correttezza e buona fede, rispettando le normative di fonte interna ed esterna.
- *Rispetto e tutela dei Diritti Umani*: Operiamo nel rispetto della dignità delle persone e dei Diritti Umani e richiediamo lo stesso impegno a tutti i nostri partner. Assicuriamo un ambiente di lavoro inclusivo che valorizzi l'unicità e la diversità quali risorse fondamentali per lo sviluppo dell'umanità.
- *Trasparenza*: Siamo attenti alle esigenze e alle aspettative dei nostri stakeholder. Ci impegniamo in un dialogo continuo con i nostri interlocutori, informandoli in modo chiaro, completo e veritiero, consapevoli che la condivisione di obiettivi e risultati è fondamentale per massimizzare il valore e ridurre i rischi d'impresa.
- *Promozione dello sviluppo*: Lavoriamo per sostenere un accesso alle risorse energetiche efficiente e sostenibile e che tuteli i fabbisogni delle generazioni future, nel rispetto dei Diritti Umani, dell'ambiente e della società nel suo complesso. Favoriamo uno

---

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Eni, Il Codice Etico, [https://www.eni.com/content/dam/enicom/documents/ita/governance/codice-etico/codice\\_etico\\_eni.pdf](https://www.eni.com/content/dam/enicom/documents/ita/governance/codice-etico/codice_etico_eni.pdf)

sviluppo inclusivo che possa generare valore condiviso e duraturo in tutti i territori in cui operiamo lavorando a fianco delle comunità.

- *Eccellenza operativa*: Garantiamo l'efficienza e l'integrazione delle nostre attività, minimizzando i rischi e creando opportunità lungo l'intero ciclo del valore.
- *Teamwork e collaborazione*: Lavoriamo con passione, crediamo nello spirito di squadra e valorizziamo le capacità di ognuno. Riconosciamo la collaborazione come elemento fondante per costruire relazioni solide e durature, attraverso le quali poter esprimere il nostro potenziale e raggiungere gli obiettivi aziendali.
- *Innovazione*: Crediamo che l'innovazione sia alla base della crescita personale e aziendale. Ci impegniamo ad acquisire competenze tecnologiche d'avanguardia per sviluppare idee innovative e migliorare le nostre attività quotidiane, contribuendo al progresso della società civile in termini di maggior sicurezza e minor impatto ambientale.

Inoltre, Eni supporta l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite sottoscritta nel 2015 dai Governi dei Paesi membri dell'ONU, contribuendo direttamente o indirettamente attraverso le proprie attività al conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG). Lo fa integrando gli obiettivi nella propria governance, nelle attività di business e nei progetti di sviluppo locale.

Eni è attiva proattivamente nella questione del trilemma energetico, che prende in considerazione la sicurezza nell'approvvigionamento energetico, la sostenibilità ambientale e l'equità energetica. Si impegna, infatti, molto a tal riguardo, puntando alla diversificazione delle fonti energetiche, allo sviluppo di nuove tecnologie che permettano di offrire prodotti completamente decarbonizzati, e al rafforzamento delle alleanze con i Paesi con i quali opera per offrire una transizione energetica socialmente equa e giusta.

Eni, infine, fonde il proprio piano industriale con i principi di sostenibilità ambientale e sociale, distribuendo le proprie azioni lungo tre leve:

- *Eccellenza Operativa*: Il business di Eni ambisce all'eccellenza operativa attraverso un impegno continuo per la valorizzazione, la salute e la sicurezza delle persone, l'integrità degli asset, la tutela dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani, la resilienza e la diversificazione delle attività e la solidità finanziaria.

- *Neutralità Carbonica al 2050*: Eni ha intrapreso un percorso che porterà alla totale decarbonizzazione dei processi e dei prodotti entro il 2050, considerando le emissioni generate lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti energetici.
- *Alleanze Per Lo Sviluppo*: Eni mira alla riduzione della povertà energetica nei Paesi in cui opera attraverso lo sviluppo di infrastrutture legate al business tradizionale ma anche alle nuove frontiere delle rinnovabili con l'obiettivo di generare valore nel lungo periodo, trasferendo il proprio know-how e competenze ai partner locali. In tali Paesi Eni promuove varie iniziative a sostegno delle comunità locali.

## 4.2. Evoluzione del brand Eni

*“Il cane a sei zampe fedele amico dell'uomo a quattro ruote.”*

Enrico Scola

L'equilibrio tra passato e futuro trova nel logo di Eni il suo punto di incontro ideale. Negli anni, il cane a sei zampe è diventato iconico, decretando la riconoscibilità internazionale di Eni.

La nascita del cane a sei zampe risale al 1952, quando Enrico Mattei indisse un concorso per la creazione dell'immagine pubblicitaria dei due prodotti di punta Agip (Supercortemaggiore e AgipGas), la cui direzione della giuria fu affidata all'architetto Giò Ponti. I vincitori furono: per AgipGas il gatto a tre zampe con la coda di fuoco (Figura 3, DX), e per Supercortemaggiore il cane a sei zampe (Figura 4.1., SX).



Fig. 4.1. A destra, AgipGas; a sinistra, Supercortemaggiore. Fonte: Eni.

Il cane nero a sei zampe che soffia una fiammata rossa, con il pelo ispido sulla schiena, il corpo allungato e un'inclinazione di 7° verso l'alto, ricorda una chimera mitologica ed esprime forza, energia e ottimismo. L'unico elemento di colore all'interno del logo è la fiamma

rosso acceso che esce dalla bocca dell'animale. Secondo una leggenda, le sei zampe rappresentano l'unione tra le quattro ruote della macchina e le due gambe dell'automobilista.

Il cane a sei zampe, così semplice, riconoscibile e innovativo, fu ritenuto il simbolo perfetto per un prodotto rivoluzionario per Supercortemaggiore, la prima benzina italiana. Il successo ottenuto dal cane hanno fatto sì che esso diventasse il simbolo distintivo prima di Agip e poi di Eni. Infatti, in breve tempo, il cane a sei zampe "amico fedele dell'uomo a quattro ruote" - secondo lo slogan ideato da Ettore Scola - diventa un elemento di richiamo, grazie anche alla diffusione di una nuova idea di stazione di servizio assolutamente rivoluzionaria per l'epoca: oltre al rifornimento, l'automobilista poteva usufruire di servizi di ristoro e motel.

L'espansione di Eni ha portato il logo a diventare vettore della "personalizzazione" di tutte le sue attività: dalle stazioni di servizio al materiale di arredo e alle suppellettili dei Motel Agip, dalla pubblicità agli edifici aziendali, finanche agli stabilimenti estrattivi e di raffinazione e lavorazione delle materie prime.

L'azienda, tuttavia, avverte il bisogno di mettere ordine e di dividere i servizi dedicati all'uomo da quelli riservati alle 4 ruote. È così che, nel 1972, ha inizio il processo di restyling, che perdura negli anni e che accompagna la crescita del gruppo.

Nel 1972, lo studio Unimark International, e in particolare Bob Noorda, fu incaricato di sviluppare un'immagine coordinata del gruppo. Il cane subisce delle lievi modifiche (Figura 4.2.), l'occhio viene arrotondato e il corpo accorciato, e viene inserito in una cornice gialla quadrata dagli angoli arrotondati e bordi neri. Il lettering nero ENI, che accompagna il logo, presenta una linea bianca come rimando alla riga spartitraffico; lo stesso font e lo stesso logo vengono utilizzati anche per le società collegate a Eni.



Fig. 4.2. Logo Eni 1972. Fonte: Eni.

Nel 1992, con la privatizzazione e la quotazione in Borsa, Eni avverte l'esigenza di un ulteriore restyling del marchio che garantisse

un'immagine in linea con il nuovo assetto e contesto e che esprimesse un'organizzazione aziendale rinnovata, agile e moderna. Eni si affida, ancora una volta, a Bob Noorda che fa sparire la cornice dagli angoli smussati, molto legata alle stazioni di servizio, e la sostituisce con un quadrato giallo dagli spigoli vivi al cui interno sono presenti il cane e la scritta Eni. A separare logo e scritta, una sottile linea rossa orizzontale. Infine, accorcia il corpo del cane, rendendolo della stessa lunghezza del logotipo Eni (Figura 4.3. DX). Qualche anno dopo, viene poi aggiunta al logo la parola Group, a completare la transizione verso un marchio aziendale che contempra tutte le attività del gruppo (Figura 4.3. SX).



Fig. 4.3. A destra, logo Eni 1998. A sinistra, logo Eni Group. Fonte: Eni.

A seguito del processo di privatizzazione e all'esigenza di dare un unico nome e marchio a tutte le società, nel 2009 viene effettuato un ulteriore restyling con l'intento di veicolare Eni come un'unica entità che opera in modo coeso in molteplici settori. L'obiettivo era quello di comunicare integrazione e apertura verso nuove realtà, nuove esplorazioni, nuove attività industriale e finanziarie. Il progetto viene affidato a Inarea, agenzia italiana di branding, che decide di mantenere gli elementi di forza del marchio, ma rendendo il logo più dinamico.

Infatti, il Cane a sei zampe esce dal quadrato giallo - che torna ad avere gli angoli arrotondati - proiettandosi verso una nuova realtà aziendale e verso il futuro. Il font, poi, diventa minuscolo e tagliato in basso per simboleggiare il rapporto di vicinanza tra l'azienda e gli stakeholder (Figura 4.4). Questo brand influenzerà l'intera architettura di brand fino ai tempi recenti, diventando la base sulla quale l'azienda ha definito il rebranding esposto in questo capitolo.



Fig. 4.4. Logo Eni 2009. Fonte: Eni.

### 4.3. Il rebranding di Eni: la nuova identità

#### 4.3.1. Definire il processo di rebranding e restyling

Data l'importanza del brand, è necessario anche che esso sappia cambiare nel tempo, pur restando fedele a sé stesso e alla propria equity. Il cambiamento è necessario ed è un processo naturale dovuto a molti fattori, tra cui ad esempio l'evoluzione aziendale, il cambiamento del contesto socioculturale o l'ingresso di nuove tecnologie.

Per farlo, si possono applicare due diverse strategie di marketing: il restyling o il rebranding. Il restyling ha l'obiettivo di modernizzare e rinnovare l'immagine per renderla più attuale e fresca. Fondamentale per le azioni di restyling è il mantenimento della coerenza con l'identità e i valori aziendali. Il rebranding, invece, consiste nella creazione di una nuova immagine coordinata di un brand già esistente, con l'obiettivo di riposizionarlo, e può essere di due tipologie:

- *Rebranding evolutivo o proattivo*: quando è in atto un'evoluzione del business stesso e si vuole riposizionare il brand ma mantenendo una certa continuità con l'immagine precedente. Il rebranding sarà distribuito nel tempo e moderato. Include modifiche a colori, payoff, tone of voice.
- *Rebranding rivoluzionario*: coinvolge gli elementi che vengono subito notati dal pubblico e per questo risulta più radicale, come nel caso del nome.

Entrambe le scelte di rebranding e restyling, prima di essere attuate, necessitano di approfondite analisi affinché non si rischi di effettuare modifiche che possano penalizzare il brand e la sua storia.

Il processo di rebranding di Eni porta con sé la necessità di rendere visibile, anche e soprattutto graficamente, un importante cambio organizzativo che per alcune società si è tradotto anche in un ricollocamento sul mercato. Si rimanda al paragrafo 1.1.3. Tuttavia, sebbene il modello satellitare riguardi diverse società, il rebranding dal punto di vista grafico e di Brand book riguarda solo le società retail: Eni S.p.A., Plenitude, Enilive e Versalis.

La rinnovata immagine di Eni, quindi, non è solo un semplice rebranding estetico, ma incarna una strategia aziendale che punta a posizionarsi in modo più centrale nell'agenda della sostenibilità globale. Per la nuova identità visiva del gruppo si è scelto di utilizzare

uno spettro cromatico che partisse dal giallo, colore rappresentativo di Eni, per poi virare verso colori che riuscissero a dialogare armonicamente con esso:

- Plenitude è rappresentata dal giallo del sole e dal verde delle fonti rinnovabili.
- Enilive è rappresentata dal blu, sia perché continua ad usare combustibili organici che vengono estratti dall'offshore (operazioni in mare), sia per strizzare l'occhio ai nuovi vettori energetici, come l'idrogeno, che nell'immaginario collettivo sono blu.
- Versalis fa da trait d'union tra le materie plastiche e l'industria petrolchimica, e il riuso e il riciclo delle plastiche sulle quali sta lavorando. Ha, quindi, un gradiente intermedio con un po' del verde di Plenitude, a cui aspira, e una parte importante di blu, che si avvicina al mondo di Enilive.

#### 4.3.2. Cambiare nel rispetto della storia<sup>42</sup>

Rispetto al "cane a sei zampe" originale, quello attuale abbandona il nero e il rosso come colori principali e li sostituisce con il giallo (Figura 4.5.).



Fig. 4.5. Evoluzione Cane a sei zampe. *Fonte:* Eni.

Per quanto riguarda il lettering del logo, invece, il font è il font Montserrat Bold: con tratti geometrici semplici e puliti. Di struttura circolare che facilita leggibilità e trasmette chiarezza e vicinanza. Il logo ufficiale, quindi, è composto dal cane e dal lettering giallo (Figura 4.6.).



Fig. 4.6. Logo Eni ufficiale. *Fonte:* Eni.

<sup>42</sup> In questo documento, i loghi saranno riportati in bianco e nero per evitare qualsivoglia imprevisto connesso alla stampa di colori non del tutto esatti. Per avere una chiara panoramica dei loghi esposti, si rimanda alle pagine ufficiali dell'azienda.

Rispetto alla versione precedente, il nuovo logo è diventato meno strutturato; sparisce il quadrato giallo, nonostante il giallo in qualche modo sia comunque rimasto, in quanto è un elemento sin dal 1953 caratterizza Eni e il font cambia leggermente e diventa pieno ma semplice. Infine, per quanto concerne la palette cromatica il logo ha un gradiente che va dal giallo chiaro, pantone 116C, al giallo scuro, pantone 7549C (Figura 14). Rispetto al passato il giallo è più scuro per una questione di leggibilità.

#### 4.3.2.1. Plenitude

Nel caso di Plenitude, i tratti del cane vengono ammorbiditi, il viso reso più amichevole e il corpo ridotto. Inoltre, la classica fiamma viene sostituita da un sole e il cane da nero diventa verde per rappresentare la transizione energetica (Figura 4.7.).

Il lettering del logo ha come font il Montserrat con linee geometriche semplici e pulite, con una struttura circolare, come l'energia stessa, che facilita la leggibilità e trasmette chiarezza e vicinanza. Inoltre, è anche un font molto digital-friendly quindi ideale per video, stampa e social. Il colore del lettering è il verde scuro con la scritta "eni" che ha il gradiente dal giallo al verde.



Fig. 4.7. Logo Plenitude. Fonte: Flopicco Design Studio.

La palette cromatica è composta sostanzialmente da verde, giallo e diverse sfumature tra i due e incarna i nuovi valori del brand e la ricerca di fonti energetiche ecologiche e solari. La diagonale del gradiente del logo permette di vedere un sole splendente che porta energia a una Terra più verde.

L'obiettivo di questo logo è quello di comunicare la possibilità di cambiare il mondo attraverso le scelte di ogni giorno grazie ad una proposta unica che combina la produzione di energia rinnovabile con la vendita di soluzioni energetiche e una rete capillare di infrastrutture di ricarica per le auto elettriche.

#### 4.3.2.2 Versalis

Per Versalis, il cane da nero diventa blu e verde e la cui fiamma viene sostituita da un'icona ispirata alla forma delle molecole, essenza della chimica, che vede alcuni elementi incontrarsi e comunicare fra loro creando connessioni e continuo sviluppo. Il lettering del logo, in coerenza con gli altri loghi del gruppo, è costituito dal font Montserrat. Il logo ufficiale è, quindi, composto dal cane con al di sotto il lettering (Figura 4.8). La palette cromatica è composta da un gradiente che va dal verde, Pantone 376C, al verde acqua, Pantone 7473C, al blu, Pantone 647C (Figura 23).



Fig. 4.8. Logo Versalis. Fonte: Flopicco Design Studio.

#### 4.3.2.3 Enilive

Infine, in Enilive, i tratti del cane a sei zampe vengono ammorbiditi e resi più amichevoli, da nero diventa blu e la fiamma viene sostituita da una "svolta", simbolo di un percorso verso una "mobilità viva", flessibile e innovativa. Il gradiente di blu simboleggia l'aria più pura e cieli meno inquinati (Figura 4.9).



Fig. 4.9. Logo Enilive. Fonte: Flopicco Design Studio.

Anche per Enilive il font del lettering è il Montserrat e il logo è costituito dal cane e al di sotto il lettering. La palette cromatica è composta da un gradiente di blu e alla base del cane un tocco di verde. I toni sono: blu chiaro, Pantone P115-14C, Blu, Pantone P114-6C, Blu cielo, Pantone P118-5C, Verde, Pantone P129-6C.

#### 4.4. Azioni di comunicazione a supporto del rebranding

Per poter comunicare efficacemente la nuova identità, Eni ha ampliato le proprie iniziative cercando di legarsi ad eventi a forte risonanza. In primis, nel 2020, Eni ha firmato un accordo di collaborazione con Coldiretti per la realizzazione di iniziative congiunte nell'ambito dell'economia circolare e dello sviluppo sostenibile per rafforzare il ruolo dell'energia a servizio dell'agricoltura.

Una sponsorizzazione di più grande rilievo è quella con Sanremo, iniziata in occasione delle edizioni 2022 e 2023 con Plenitude e che, nel 2024, si è ampliata anche ad Eni ed Enilive. La partecipazione del 2022 è stata finalizzata a comunicare il passaggio da Eni gas e luce a Plenitude. Tra le iniziative attivate, vi fu il "Green Carpet", un red carpet nel colore del nuovo logo Plenitude e che raccontava il percorso verso la transizione energetica. Tale iniziativa fu al centro di diverse polemiche di alcuni attivisti e associazioni, i quali accusavano la società di fare greenwashing. Nel 2023, poi, le attività svolte sono state: l'alimentazione gli uffici del Teatro Ariston con un impianto fotovoltaico installato sul tetto della struttura; il "Green Carpet", realizzato in erba vera, intorno al quale sono stati installati dei pannelli fotovoltaici, la cui energia ha contribuito ad alimentare le luci del carpet stesso; "The Blooming Symphony", uno show in cui Dardust ha suonato "al ritmo della natura" con tracce prodotte grazie ad impulsi elettrici emessi da piante e fiori.

Nel 2024, infine, oltre a Plenitude anche Eni ed Enilive sono state sponsor di Sanremo, con l'obiettivo proprio di comunicare il cambio organizzativo del gruppo e far conoscere meglio le realtà aziendali. All'appello è assente Versalis, in quanto società B2B che non comunica al grande pubblico. Eni ha scelto di raccontare in modo creativo i servizi e soluzioni di Plenitude e di Enilive, con la campagna "Da energie diverse, un'unica energia" sfruttando l'arte e la musica, grazie a diversi artisti e a Virginia Raffaele come testimonial.

Oltre alla campagna tv, Eni si è avvalsa anche di tre influencer, Willwoosh, i Pampers e Valentina Barbieri, che hanno prodotto contenuti per i social con l'obiettivo di «cercare l'energia che alimenta Sanremo» e illustrare i servizi offerti da Plenitude ed Enilive. Inoltre, per il terzo anno consecutivo è stato predisposto il "Green Carpet" che, in qualche modo, è diventato elemento caratterizzante della presenza

di Eni durante la kermesse canora. Infine, all'esterno del Forte, per tutta la durata del Festival, un'installazione interattiva ha permesso ai visitatori di sperimentare come ogni gesto possa dare vita a diverse forme di energia.

Ultima importante sponsorizzazione è quella di Enilive con la Serie A. L'azienda, infatti, è diventata title sponsor del campionato di calcio italiano a partire dalla stagione 2024/2025. L'accordo prevede l'introduzione, da parte di Enilive, di soluzioni per una mobilità sempre più sostenibile con l'obiettivo di essere sempre più vicina agli italiani e far conoscere il nuovo brand e la trasformazione che esso rappresenta ai milioni di clienti abituali frequentatori delle stazioni di servizio.

## 4.5. Conclusioni

In conclusione, il rebranding di Eni rappresenta un esempio significativo di come un'azienda storica possa riposizionarsi in un contesto in continua evoluzione, rispondendo alle sfide della sostenibilità e della transizione ecologica, tematiche sempre più al centro dell'attenzione internazionale di stakeholder pubblici e privati.

Questo caso, in particolare, rende evidente quanto il rebranding non sia solo una questione estetica e stilistica, ma un processo che richiede coerenza tra valori aziendali, strategia di lungo termine e necessità del mercato. Eni, infatti, deve la decisione di avviare il rebranding per rimarcare il passaggio a un modello di business satellitare e la creazione di nuovi brand come Plenitude, Enilive e Versalis.

Il caso di Eni mostra come una strategia di rebranding, per essere potenzialmente efficace, dovrebbe prestare attenzione a diversi aspetti chiave:

- *Autenticità e coerenza*: la narrazione deve riflettere concretamente le azioni dell'azienda.
- *Adattamento culturale*: ogni elemento del rebranding, dal design del logo alla scelta dei colori, deve essere progettato per comunicare una nuova visione, pur mantenendo una connessione con il patrimonio storico dell'azienda.

- *Coinvolgimento degli stakeholder*: la comunicazione del rebranding deve coinvolgere non solo il pubblico, ma anche partner e comunità locali, con ripercussioni positive sulla fiducia verso il brand.

Infine, una strategia di rebranding efficace dovrebbe considerare l'equilibrio tra tradizione e innovazione. Nel caso di Eni, il cane a sei zampe è stato ripensato pur senza perdere la sua iconicità, incarnando simbolicamente l'unione tra passato e futuro. Dunque, il successo di un rebranding potrebbe dipendere anche dalla capacità di un'azienda di raccontare una storia credibile e ispiratrice (la sua), capace di allineare la propria immagine con le sfide e le opportunità di un contesto globale in rapida trasformazione.

## Riferimenti bibliografici

- Aaker, D., "Brand Equity. La gestione del valore della marca", Milano, Franco Angeli, 1997.
- Aaker, D., Joachimsthaler, E., "Brand Leadership", The Free Press, New York, 2000.
- Abimbola T., "Brand strategy as a paradigm for marketing competitiveness". Journal of Brand Management, 2010.
- Archivio Storico Eni [www.archivistorico.eni.com](http://www.archivistorico.eni.com)
- AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023, Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC, <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>
- Eni, "Il Cane a Sei Zampe di Eni: espressione di un'identità in continua evoluzione". <https://www.eni.com/it-IT/azienda/identita-marchio.html>
- Eni S.p.A., <https://www.eni.com/it-IT/home.html>
- Eni, "Relazione Finanziaria Annuale 2022", <https://report.eni.com/annual-report-2022/it/pagineservizio/downloads/files/entire-eni-ba22.pdf>
- Eni, "Relazione Finanziaria Annuale 2023", <https://www.eni.com/content/dam/enicom/documents/ita/bilanci-rapporti/2023/Relazione-finanziaria-annuale-2023.pdf>
- Eni, "Eni For 2022 A Just Transition, Bilancio di Sostenibilità 2022" <https://www.eni.com/content/dam/enicom/documents/ita/sostenibilita/2022/eni-for-2022-just-transition-ita.pdf>

- Eni, "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2022",  
<https://www.eni.com/content/dam/enicom/documents/ita/governance/assemblea/2023/Relazione-Governance-2022.pdf>
- Enilive <https://www.enilive.it/>
- Flopikko Studio, "Enilive Brand System",  
<https://flopikko.myportfolio.com/enilive-brand-system>
- Flopikko Studio, "Plenitude Brand Identity",  
<https://flopikko.myportfolio.com/plenitude>
- Flopikko Studio, "Versalis Brand System",  
<https://flopikko.myportfolio.com/versalis-brand-system>
- Flores M., "La crisi del 1973", in *Novecento.org*, n. 2, 2014.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, LEGGE 10 febbraio 1953, n. 136  
 Istituzione dell'Ente Nazionale Idrocarburi (E.N.I.). (GU Serie Generale n.72 del 27-03-1953),  
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1953/03/27/053U0136/sg>
- Kapferer J.N., "The New Strategic Brand Management, 5th Edition", Kogan Page, 2012.
- Keller K. L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity" *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, 1993.
- Kotler P., "Marketing Management", Pearson, Milano, 2005.
- Mattiacci A., Pastore A., "Marketing. Il Management orientato al mercato, seconda edizione", Hoepli, Milano, 2021.
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M., "Managing corporate rebranding". *Irish Market Review*, 2004.
- Pastore A., Vernuccio M., "Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management, Seconda edizione", Apogeo, 2008.
- Petrini F., "La crisi energetica del 1973. Le multinazionali del petrolio e la fine dell'età dell'oro (nero)", in *Contemporanea*, 15 (2012), n. 3
- Plenitude <https://corporate.eniplenitude.com/it/home-page>
- Pratesi C.A., "Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca", McGraw-Hill, Milano, 2006.
- Seguela J., "Hollywood lava più bianco", Lupetti, Milano, 1996.
- Srivastava K., Shocker A., "Brand equity: a perspective on its meaning and measurement", MSI Report N. 91-124, Marketing Science Institute, Cambridge, 1991.
- Versalis <https://www.versalis.eni.com/it-IT/home.html>

## 5. Comunicare il Made in Italy circolare e sostenibile attraverso gli eventi: il caso del Salone del Mobile.Milano

*di Niccolò Piccioni*

*Questo capitolo rientra tra le attività supportate dal co-finanziamento dell'European Union – The National Recovery Plan – Mission 4 Component 2 Investment 1.3 – NextGenerationEU Project PE00000004 – “MADE IN ITALY CIRCOLARE E SOSTENIBILE – CUP B53C22004130001 – Spoke 7.*

In un periodo storico segnato da una forte instabilità economica, geopolitica e sociale, e da un vivo fermento normativo sia nazionale che sovranazionale finalizzato al pieno raggiungimento di un mondo sostenibile, le aziende dei settori cruciali del Made in Italy (come abbigliamento, automazione, alimentare e arredo) sono chiamate a identificare strategie, canali e strumenti di comunicazione efficaci per raggiungere due obiettivi primari:

1. mantenere e rafforzare la propria competitività, anche espandendosi in nuovi mercati precedentemente inesplorati alla luce dei repentini cambiamenti nelle relazioni internazionali con i paesi tradizionalmente destinatari dell'export italiano;
2. comunicare la rinomata qualità della produzione italiana in combinazione con segnali nuovi, come certificazioni ed elementi connessi a sostenibilità e circolarità, per mostrare l'adeguatezza dei propri prodotti alle persone (consumatori in primis) che vivono il mondo attuale, nel rispetto degli accordi internazionali sugli impatti ecologici, sociali ed economici della produzione globale.

Tra i canali a disposizione delle aziende, questo capitolo evidenzia i benefici derivanti dagli eventi. In particolare, gli eventi che coniugano una natura business-to-business (B2B) con una business-to-consumer (B2C) possono diventare centrali per raggiungere gli obiettivi indicati, grazie alla loro capacità di creare ecosistemi comunicativi nei quali le imprese possono dialogare e interagire con una molteplicità di stakeholder, mostrando sia i propri prodotti sia i valori che guidano l'agire aziendale.

Per dimostrare tali benefici, questo studio si focalizza in particolare sulle fiere dedicate al settore dell'arredamento Made in Italy. Nello

specifico, il capitolo presenta, sulla base di dati secondari e di un'analisi desk delle informazioni reperibili tramite fonti ufficiali, la capacità del Salone del Mobile.Milano di diventare, grazie all'insieme delle attività offerte agli espositori e alle aziende del settore, un ecosistema comunicativo nel quale le aziende italiane possono raggiungere gli obiettivi indicati. Il Salone del Mobile.Milano è stato scelto per la sua rilevanza internazionale e per la missione che lo contraddistingue dal 1961: promuovere le esportazioni italiane di mobili e dei loro complementi<sup>43</sup>.

Successivamente, dopo una panoramica sul Made in Italy e sul settore dell'arredo, il primo paragrafo del presente capitolo esporrà una disamina degli impatti della sostenibilità e della circolarità sulle aziende del comparto e sulle loro strategie comunicative. Segue la presentazione dell'evento analizzato, mentre il terzo paragrafo evidenzia gli elementi chiave che rendono il Salone del Mobile.Milano cruciale per favorire la promozione del Made in Italy circolare e sostenibile. Infine, il capitolo offre spunti per le aziende che intendono partecipare a questo evento o a realtà simili per promuoversi e raggiungere gli obiettivi di business.

## 5.1. Sfide e opportunità per l'arredo Made in Italy

### 5.1.1. Una panoramica sul Made in Italy

La label *Made in Italy*, in accordo con la normativa vigente<sup>44</sup>, fa riferimento a tutte quelle imprese che realizzano interamente o assemblano i loro prodotti entro i confini nazionali. Un simbolo che, nel corso dei decenni (se non secoli, sebbene diverse sfumature tanto normative, quanto di significato<sup>45</sup>), ha interessato centinaia di migliaia

---

<sup>43</sup> Si rimanda al sito ufficiale del Salone del Mobile.Milano:  
<https://www.salonemilano.it/it>

<sup>44</sup> Per un approfondimento, si rimanda alla Legge Quadro – Tutela del Made in Italy (l. 206 del 27 dicembre 2023) entrata in vigore l'11 gennaio 2024 (ultimo aggiornamento al 27 dicembre 2024) di cui una sintesi al sito del Ministero delle Imprese e del Made in Italy: <https://www.mimit.gov.it/it/made-in-italy/legge-quadro/tutela-del-made-in-italy>

<sup>45</sup> Per una disamina storica del concetto si rimanda a: Giumelli R., 2019. *Post-Made in Italy: Nuovi significati, nuove sfide nella società globale*. Edizioni Altravista.

di imprese<sup>46</sup> distribuite lungo tutto il *Bel Paese*, le quali hanno potuto e possono farsi fregio di un simbolo capace di inglobare, usando le parole di Confindustria<sup>47</sup>, i valori del “Bello e Ben Fatto” italiani. Una indicazione che, in particolare per prodotti di abbigliamento, alimentari e bevande, automazione e arredo, aiuta il consumatore a riconoscere celermente la qualità e l’eccellenza manifatturiera, nonché la ricerca e lo stile italiani<sup>48</sup>.

Eppure, oggi, in accordo con le parole di Roberto Giovannini, partner di KPMG, a margine dell’evento “Italia Genera Futuro” organizzato da L’Economia (supplemento economico pubblicato dal Corriere della Sera) a Piazza Affari a metà marzo 2025<sup>49</sup>, le imprese del Made in Italy si trovano innanzi a una sfida epocale. Tali aziende, anche alla luce del contesto geopolitico ed economico, e considerato l’avvento di nuovi mercati ‘emergenti’, *“devono fare di più di quanto stanno facendo adesso e avere coraggio. Devono non giocare in difesa, alzare le aspettative”* legando il significato del paese di origine, l’Italia, a concetti nuovi, da definire e plasmare integralmente. L’obiettivo è quello di costruire storytelling e narrazioni innovativi che siano in grado di essere al passo coi tempi e, contestualmente, di ispirare, soprattutto, le nuove generazioni.

Una sfida che, tuttavia, non mina la stabilità delle imprese del comparto Made in Italy, ma per il Paese intero. Infatti, la produzione Made in Italy, celebrata nel giorno della nascita del genio rinascimentale Leonardo Da Vinci (15 aprile) a seguito dell’istituzione

---

<sup>46</sup> Per un approfondimento statistico si rimanda all’Indagine conoscitiva sul Made in Italy realizzata dall’Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), presentata alla X Commissione (Attività Produttive, Commercio e Turismo) della Camera dei Deputati accessibile al link: <https://www.istat.it/audizioni/indagine-conoscitiva-sul-made-in-italy-valorizzazione-e-sviluppo-dellimpresa-italiana-nei-suoi-diversi-ambiti-produttivi/>

<sup>47</sup> Confindustria, 2023. Esportare la dolce vita. Rapporto 2023. Accessibile al link: <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/EDV/rapporto/tendenze+delle+imprese+e+dei+sistemi+industriali/rapporto-esportare-la-dolce-vita-2023>

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Il Sole 24 Ore, 10 marzo 2025. Giovannini (Kpmg): imprese devono crescere, ripensare made in Italy. Accessibile al link: <https://stream24.ilsole24ore.com/video/economia/giovannini-kpmg-imprese-devono-crescere-ripensare-made-italy/AGqJ34RD>

della *Giornata del Made in Italy*<sup>50</sup>, vale complessivamente oltre 600 miliardi di euro di export nel 2024<sup>51</sup> (con un lieve rialzo dello 0,3% rispetto all'anno precedente al netto dell'energia<sup>52</sup>) ed esprime, includendo anche il comparto turistico, oltre il 29% del Prodotto Interno Lordo nazionale<sup>53</sup>. Pertanto, eventuali crolli del sistema Made in Italy, determinati da una flessione della domanda e dall'apposizione di eventuali dazi all'importazione in paesi rilevanti per il mercato delle produzioni nostrane (come gli Stati Uniti d'America, secondo paese destinatario dell'export italiano – si rimanda alla Tabella 5.1. per un approfondimento) avrebbe, quindi, conseguenti negative significative sull'economia nazionale.

Paese	2021	2022	2023	2024
<i>Germania</i>	67,4 (12,9%)	77,4 (12,4%)	74,7 (11,9%)	70,9 (11,4%)
<i>Stati Uniti</i>	49,3 (9,5%)	65,1 (10,4%)	67,2 (10,7%)	64,8 (10,4%)
<i>Francia</i>	53,4 (10,3%)	63,1 (10,1%)	63,6 (10,2%)	62,2 (10,0%)
<i>Spagna</i>	26,2 (5,0%)	32,2 (5,2%)	33,1 (5,3%)	34,5 (5,5%)
<i>Svizzera</i>	27,2 (5,2%)	31,1 (5,0%)	30,4 (4,9%)	30,2 (4,8%)

Tab. 5.1. Primi 5 Paesi destinatari dell'export italiano in milioni di euro (peso % sul totale dell'export). Elaborata a partire dai dati forniti dall'Osservatorio Economico del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale<sup>54</sup>.

<sup>50</sup> La Giornata Mondiale del Made in Italy è stata istituita dalla Legge Quadro di cui alla nota n. 3. Per una panoramica delle attività attuate si rimanda al link: <https://www.mimit.gov.it/it/made-in-italy/giornata>

<sup>51</sup> ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, 15 luglio 2024. Rapporto ICE 2023-2024. L'Italia nell'economia internazionale. Accessibile al link: <https://www.ice.it/it/node/9856>

<sup>52</sup> Si rimanda, per una sintesi delle performance del Made in Italy nel 2024, a: Orlando L., 17 febbraio 2025. Tiene il made in Italy, avanzo record (104 miliardi) al netto dell'energia. Il Sole 24 Ore. Accessibile al link: <https://www.ilsole24ore.com/art/bilancia-commerciale-2024-l-avanzo-sale-54923-miliardi-AG3dY7wC>

<sup>53</sup> Banca IFIS: <https://www.bancaifis.it/comunicati-stampa/banca-ifis-leconomia-italiana-della-bellezza-vale-quasi-600-miliardi-di-euro-e-vale-il-292-del-pil-nazionale/>

<sup>54</sup> Si rimanda al rapporto “Statistiche relative all'import/export di merci dell'Italia” accessibile al link: <https://www.infomercatiesteri.it/osservatorio-economico-intercambio-commerciale-italiano-mondo.php#>

Questa sfida è particolarmente rilevante per il sistema dell'arredamento Made in Italy che sta vivendo un momento di contrazione di fatturato, attestatosi a 27,5 miliardi di euro (-2,5% sul 2023), guidato dalla decrescita dell'export (-2,3% rispetto al 2023)<sup>55</sup>. A tal proposito, Claudio Feltrin, presidente di FederlegnoArredo<sup>56</sup>, rimarca che le aziende del macrosistema arredamento, assieme a quelle del macrosistema legno, “[d]ovranno individuare velocemente mercati di sbocco alternativi e programmare investimenti strategici anche in termini di sostenibilità, formazione per la transizione digitale e forme alternative di approvvigionamento energetico, i cui costi sono tornati ad avere un impatto molto forte sui bilanci delle imprese”<sup>57</sup>. In tal senso, le aziende dell'arredamento dovranno identificare nuove azioni, anche connesse alla sostenibilità, per competere nel mondo contemporaneo.

Dunque, è in questo contesto, dunque, che le imprese italiane dell'arredo devono agire, combinando la creatività che ne contraddistingue la creazione di product offering uniche, con lo sviluppo di strategie che consentano loro di individuare nuove opportunità di mercato in un contesto fortemente turbolento. Pertanto, dopo una panoramica sul sistema arredo, questo capitolo si soffermerà in particolare sulla sostenibilità come leva strategica per la promozione del Made in Italy.

### 5.1.2. Il sistema arredo Made in Italy

Con circa 15.000 imprese attive (con una forte concentrazione di Piccole e Medie Imprese, PMI), e oltre 128.000 addetti, il sistema arredo e del mobile Made in Italy rappresenta uno dei settori che hanno trainato la ripresa post pandemica del Paese, inducendo l'Italia a diventare il

---

<sup>55</sup> FederlegnoArredo, (2025). *Preconsuntivi 2024 filiera legno-arredo: fatturato a 51,6 miliardi di euro*. Accessibile al link:

<https://www.federlegnoarredo.it/it/federazione/presidenza-e-direzione/news-presidenza-e-direzione/in-primo-piano/made-in-italy-legno-arredo-filiera-da-20-miliardi-di-export-15-solo-di-arredo>

<sup>56</sup> FederlegnoArredo è la Federazione italiana delle industrie del legno, del sughero, del mobile, dell'illuminazione e dell'arredamento. È Associato effettivo di Confindustria e include in sé 12 associazioni di categoria (ad esempio, Assarredo e Assopannelli) un gruppo giovani e quattro associazioni aggregate. La struttura è visionabile al sito della Federazione, accessibile al link:

<https://www.federlegnoarredo.it/it/associazioni>

<sup>57</sup> Ibidem

primo produttore per fatturato in Europa, sorpassando la Germania<sup>58</sup>. A guidare il successo del comparto sono i distretti industriali, sistemi produttivi in territori circoscritti nei quali le relazioni produttive ed economiche si sono intrecciate a quelle sociali, permettendo la realizzazione di veri e propri ecosistemi industriali fortemente radicati nella produzione di elementi specifici.

Si pensi, ad esempio, al distretto della sedia in Friuli-Venezia Giulia che, con un'estensione di oltre 220 km quadrati, coinvolge più di dieci comuni nella provincia di Udine. Le imprese operanti in tale distretto sono state capaci, attraendo designer e architetti di fama mondiale, di produrre, alla fine degli Anni Novanta, circa il 30% delle sedie commercializzate in tutto mondo<sup>59</sup>. O, ancora, ai distretti del legno arredo di Monza-Brianza, Como e Lecco, che occupano più di 15.000 addetti in circa 1.400 aziende, con un volume di fatturato che supera i 3.4 miliardi di euro<sup>60</sup>. Distretti, questi ultimi, riconosciuti come eccellenze mondiali grazie alla forza creativa di designer di fama mondiale, come Gio Ponti e Carlo Scarpa, e aziende guidate da imprenditori illuminati, come Cesare e Umberto Cassina e Angelo Molteni, che hanno contribuito all'identità del mobile Made in Italy grazie a una forte cura di materiali, dettagli, lavorazioni e combinando la distribuzione del benessere, non solo all'interno dell'azienda, ma anche sui territori coinvolti nel distretto. Infine, come non richiamare il distretto del mobile imbottito della Murgia, che include le province di Matera (Basilicata) e Bari (Puglia)<sup>61</sup>, che a metà del primo decennio degli Anni Duemila, contava un fatturato di circa 2 miliardi di euro, coinvolgendo circa 8.000 addetti e più di 100 aziende e nel primo trimestre del 2022 appariva in crescita del 26,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (pandemico)<sup>62</sup>.

---

<sup>58</sup> Intesa Sanpaolo, 2024. *Fatturato industria del mobile e arredo in Italia*. Accessibile al link: <https://group.intesasanpaolo.com/it/sezione-editoriale/eventi-progetti/tutti-i-progetti/economia/fatturato-industria-mobile-arredo-italia>

<sup>59</sup> Lombardi A., 2013. *Distretto della sedia: design tra passato e futuro*. FrancoAngeli.

<sup>60</sup> Franini P.A., gennaio 2025. *Monza-Brianza, Lecco e Como: alla scoperta del triangolo lombardo del mobile*. Forbes Italia. Accessibile al link: <https://forbes.it/2025/01/28/alla-scoperta-triangolo-lombardo-mobile/>

<sup>61</sup> Tale distretto è disciplinato dalla Legge regionale n.1 del 23.01.2001 sul "Riconoscimento ed Istituzione dei Distretti Industriali e dei Sistemi Produttivi Locali". Per un approfondimento si rimanda al sito del distretto: <http://www.distrettomobilematera.it/web/guest/distretto>

<sup>62</sup> Intesa Sanpaolo, 2022. *Monitor dei Distretti del Mezzogiorno*.

Una tradizione, quindi, quella del mobile Made in Italy, che coinvolge l'intero Paese, da Nord a Sud, che oggi si trova, però, ad affrontare sfide non marginali per continuare a performare in un ambiente competitivo caratterizzato da shock esogeni rilevanti (di varia natura, sanitari, economici, geopolitici, culturali). Tra queste, la sfida della sostenibilità del comparto dell'arredo è tra le più significative, chiedendo alle imprese significativi sforzi, sia in termini d'investimenti, sia in termini di approvvigionamento delle materie prime, produzione e distribuzione dei prodotti finiti.

### 5.1.3. Sostenibilità e circolarità dell'arredo Made in Italy

Gli sforzi necessari per completare la transizione verso una filiera del legno, del mobile e dell'arredo circolare e sostenibile sono giustificati dalla volontà di rendere il settore fortemente competitivo a livello mondiale, e potenzialmente leader nella green economy<sup>63</sup>. Eppure, le singole organizzazioni potrebbero non riuscire nell'intento senza il pieno sostegno di associazioni e federazioni.

È con questo obiettivo che FederlegnoArredo, col patrocinio del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica e in collaborazione con Symbola, ha diffuso il *"Decalogo per la sostenibilità della filiera legno-arredo"* a novembre 2021<sup>64</sup>. Nella Tabella 5.2. sono indicate le dieci indicazioni contenute nel documento.

Titolo	Descrizione
<i>Il posto che chiamiamo casa</i>	Preservare habitat e specie è fondamentale per il futuro. È un dovere garantire alle nuove generazioni un patrimonio ambientale.
<i>La fonte più preziosa merita rispetto</i>	Utilizzo crescente di materiali rinnovabili e responsabili. Promozione del riuso e riciclo per difendere il pianeta.
<i>Una bellezza che salva il mondo</i>	Produzione di oggetti belli e significativi che migliorano la vita. I prodotti devono durare nel tempo e favorire il riciclo.
<i>Processi sempre più efficienti</i>	Ottimizzazione della catena del valore per ridurre materiali, energia e acqua. Processi più efficienti aumentano la competitività delle imprese.

<sup>63</sup> Con green economy si identifica un paradigma economico che si focalizza sulla riduzione degli impatti negativi derivanti dallo sviluppo industriale sull'ambiente, promuovendo al contempo il miglioramento del benessere umano e dell'equità sociale. Per un approfondimento teorico, si rimanda alla pagina dedicata su ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/topics/earth-and-planetary-sciences/green-economy>

<sup>64</sup> Per un approfondimento sul decalogo si rimanda al link: <https://www.fla-plus.it/decalogo/>

<i>Il circolo è virtuoso</i>	Allungare la vita dei prodotti contribuisce alla sostenibilità del pianeta. Sostegno alla rigenerazione e riparazione di arredi e manufatti.
<i>Trasparenza, un'amica dell'ambiente</i>	Importanza della tracciabilità dei prodotti lungo il ciclo di vita. La trasparenza è fondamentale per la credibilità delle imprese.
<i>Sostenibilità è una parola al plurale</i>	L'impegno per la sostenibilità è collettivo e coinvolge diverse parti. Promozione di processi inclusivi per la cooperazione tra imprese e comunità.
<i>Al centro del nostro mondo: le persone</i>	Focus sulle persone e sul miglioramento delle loro competenze e benessere. Impegno per la sostenibilità e responsabilità verso i cittadini.
<i>Oggetti e luoghi per stare bene</i>	Promozione della salute e del benessere attraverso materiali naturali. Miglioramento del comfort e della qualità dell'aria per tutti.
<i>Valori che guidano azioni</i>	Impegno concreto per diventare leader nella sostenibilità ambientale. Collaborazione con artigiani, imprese e designer per realizzare i valori.

**Tab 5.2.** Il Decalogo per la sostenibilità della filiera legno-arredo. *Elaborata dagli autori sulla base del documento ufficiale.*

Il documento non si limita esclusivamente a definire i valori che dovrebbero guidare le imprese del comparto per una piena transizione sostenibile e circolare, ma segna il punto di avvio di una serie di iniziative a supporto delle aziende. Infatti, già nel giugno del 2022, in occasione dell'Assemblea Annuale della FederlegnoArredo, si svolge l'incontro dal titolo "Impronte sostenibili, Rigeneriamo il futuro" per condividere alcuni degli sforzi compiuti dalla Federazione.

Quindi, nel 2023 (rinnovata per il 2024 e il 2025), la prima partecipazione a Ecomondo<sup>65</sup> per dare risalto alle iniziative connesse, ad esempio, allo sviluppo di pannelli con fibre di recupero, alla creazione di nuovi strumenti (come l'Ecoprofile Tool realizzato in collaborazione con la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa nell'ambito del progetto europeo LIFECO2PES&PEF) immediatamente spendibili dalle aziende per monitorare l'impatto ambientale dei materiali usati, alla formazione dei professionisti e degli operatori del settore attraverso la creazione della piattaforma FLA Plus<sup>66</sup>, che permette ai

<sup>65</sup> L'evento Ecomondo è la "l'evento internazionale di riferimento in Europa e nel bacino del Mediterraneo per le tecnologie, i servizi e le soluzioni industriali nei settori della green and circular economy". Per maggiori informazioni si rimanda al sito ufficiale dell'evento disponibile al link: <https://www.ecomondo.com>

<sup>66</sup> Per un approfondimento sulla piattaforma si rimanda al link: <https://www.fla-plus.it>

federati di accedere a *“servizi studiati su misura per rispondere alle richieste specifiche del settore: tra questi dati digitalizzati, portale certificazioni, database di materiali sostenibili, tool di circolarità, sportello doganale, tutela della proprietà intellettuale e percorsi di formazione”*<sup>67</sup>.

A queste iniziative si combina l’impegno dell’organizzazione nella realizzazione, a partire dal 2022, del Bilancio di Sostenibilità<sup>68</sup>, con il quale manifesta le iniziative proprie in favore del raggiungimento degli obiettivi dell’Agenda 2030<sup>69</sup>.

Le iniziative attuate forniscono alle imprese strumenti importanti per raggiungere la transizione sostenibile, non solo in termini ecologici, ma anche sociali ed economici. Tali linee guida e progetti integrano si avvalgono anche percorsi formativi per comprendere come comunicare azioni e prodotti sostenibili, chiarendo i vincoli imposti dalle norme nazionali e internazionali (con particolare attenzione alla Direttiva UE 2024/825, inerente alla responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde mediante il miglioramento della tutela dalle pratiche sleali e dell’informazione<sup>70</sup>).

Eppure, il pieno rispetto della legislazione in materia di comunicazione è solo una delle sfide che le aziende di arredo che producono prodotti sostenibili e circolari si trovano ad affrontare. Una

---

<sup>67</sup> Tutte le informazioni sulle attività presentate in occasione di Ecomondo sono rinvenibili sul sito di FederlegnoArredo. Nello specifico, si rimanda al link: <https://www.federlegnoarredo.it/it/federazione/la-sostenibilita-al-centro/ecomondo-2023>

<sup>68</sup> Per una lettura completa dei bilanci di sostenibilità di FederlegnoArredo si rimanda al link: <https://www.federlegnoarredo.it/it/federazione/la-sostenibilita-al-centro/bilancio-di-sostenibilita-fla-2022>

<sup>69</sup> L’Agenda 2030 è “un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità [...] [Essa è] costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – inquadrati all’interno di un programma d’azione più vasto costituito da 169 target o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030”. Per un approfondimento si rimanda al sito dell’Agenzia per la Coesione Territoriale, da cui provengono le citazioni, disponibile al link: <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<sup>70</sup> Per un approfondimento si rimanda alla sezione (italiana) dedicata alla Direttiva sul sito ufficiale dell’Unione Europea disponibile al link: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj?locale=it>

delle domande che rimane aperta, in particolare, è: *come si comunica il Made in Italy circolare e sostenibile?*

#### **5.1.4. Sfide alla comunicazione della sostenibilità e circolarità dell'arredo Made in Italy**

Per comprendere pienamente le sfide che le aziende dell'arredo Made in Italy sostenibili e circolari si trovano ad affrontare è doveroso comprendere cosa si intenda per *sustainability communication*.

In questo capitolo, si fornisce una definizione, successivamente discussa per renderla facilmente accessibile, che combina quanto indicato da Pierre McDonagh, professore dell'Università di Bath, tra i primi a combinare il concetto di sostenibilità a quello di comunicazione di marketing<sup>71</sup>, e da Urša Golob, Klement Podnar e Vesna Zabkar, Università di Lubiana, che nel 2023 offrono un articolo di sintesi di oltre cento ricerche pubblicate sul tema<sup>72</sup>:

“La sustainability communication è un processo comunicativo interattivo e trasformativo che integra pratiche di marketing e approcci deliberativi per promuovere uno sviluppo sostenibile in ambito ambientale, economico e sociale. Non si limita alla trasmissione unidirezionale di messaggi “verdi”, ma favorisce il dialogo, la trasparenza e la partecipazione attiva tra organizzazioni e stakeholder, contribuendo a ricostruire la fiducia e a facilitare il passaggio dall'iperconsumo a uno stile di vita più responsabile. In sostanza, essa rappresenta un approccio ecocentrico che mira a ridefinire i paradigmi tradizionali, stimolando un cambiamento profondo nella comunicazione e nella prassi aziendale.”

Alla luce di questa definizione, è possibile individuare alcuni elementi cardine a cui le aziende del Made in Italy circolare e

---

<sup>71</sup> McDonagh, P. (1998). Towards a theory of Sustainable Communication in Risk Society: Relating issues of sustainability to marketing communications. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 591–622.

<https://doi.org/10.1362/026725798784867699>

<sup>72</sup> Golob, U., Podnar, K., & Zabkar, V. (2022). Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42(1), 42–51.

<https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2144035>

sostenibile devono prestare attenzione per avviare un processo di comunicazione della sostenibilità:

1. **Processo comunicativo interattivo e trasformativo:** con ciò, gli autori intendono ricordare alle aziende che la sostenibilità non può essere comunicata in maniera unidirezionale. In altre parole, per far proprio un *mindset* orientato alla *sustainability communication*, l'azienda non si dovrebbe limitare a emettere e divulgare informazioni e segnali nell'ambiente connessi alla sostenibilità raccogliendo meramente i feedback (in termini di performance aziendale), bensì dovrebbe aprire un processo di ascolto e dialogo con i propri stakeholder, con spirito collaborativo, per coglierne e analizzarne preoccupazioni, linee di indirizzo e suggerimenti volti, non solo ad incrementare l'efficienza aziendale in termini di sostenibilità (primariamente ambientale e sociale), ma anche a svelare nuove sensibilità o punti di criticità che, se risolti o attenuati, possono portare l'organizzazione a diventare un vero e proprio attore chiave del benessere collettivo, perseguente il paradigma dell'economia civile suggerito da Antonio Genovesi nel 1765<sup>73</sup>.
2. **Approcci deliberativi:** a rafforzamento di quanto già affermato, gli autori rimarcano come nessuna organizzazione sia una *monade*<sup>74</sup> che agisce in solitaria, ma è parte di un ecosistema più ampio, nel quale le scelte proprie rischiano di influenzare e determinare effetti anche sugli altri attori. Alla luce delle interdipendenze che possono venire a crearsi tra soggetti, la *sustainability communication* deve trarre valore dalla condivisione, interazione e collaborazione con tutti i soggetti dell'ecosistema per produrre informazioni e comunicazioni che siano a beneficio di tutte le realtà coinvolte nel processo produttivo aziendale, o da esso toccate. Pertanto, ogni messaggio (pubblicitario e non solo) introdotto nell'ambiente comunicativo, non dovrebbe essere solo il frutto di una riflessione

---

<sup>73</sup> Con 'economia civile', Antonio Genovesi intendeva un approccio dell'agire economico delle imprese, non solo finalizzato a massimizzare i profitti, ma anche a perseguire il bene comune (in termini sociali ed ecologici). Per un approfondimento si rimanda al sito dell'Osservatorio dell'Economia Civile del Consiglio Regionale della Campania accessibile al link: <https://www.cr.campania.it/osservatorio-economia-civile/index.php/ecociv/le-radici>

<sup>74</sup> La parola si prende in prestito dalla trattazione di Sciarelli S., (2024), La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale. Wolters Kluwer.

interna all'organizzazione, bensì vagliata eventualmente con il contributo degli stakeholder circostanti.

3. **Cambiamento nei processi di consumo:** l'unicità della sustainability communication risiede nella sua capacità, non solo di favorire il raggiungimento degli obiettivi di business, marketing e comunicazione aziendali, bensì anche di generare una trasformazione nel modo di pensare (e consumare) degli individui. Attraverso le proprie comunicazioni, infatti, le aziende dovrebbero essere in grado di indurre i consumatori (e tutti gli stakeholder con i quali si interfacciano) a modificare le proprie scelte e i comportamenti di acquisto e consumo di beni e servizi, per abbracciare pratiche e stili di vita sostenibili e responsabili. Questo è, forse, il caposaldo che distingue la sustainability communication da altre forme di comunicazione di sostenibilità, come il green marketing, che si preoccupano di comprendere (e suggerire) come incardinare gli elementi propri della sostenibilità in, ad esempio, advertising, senza però allungare lo sguardo verso le ricadute del messaggio sulla società<sup>75</sup>.

Nonostante i chiarimenti forniti, appare evidente come il pieno raggiungimento di un approccio di *sustainability communication* possa essere complesso. Le principali sfide per riuscire a comunicare la sostenibilità Made in Italy secondo l'approccio individuato vi potrebbero essere, ad esempio, il consolidamento delle relazioni con i propri stakeholder in un'ottica di collaborazione win-win; l'identificazione di partner che rendano possibile, alla luce dei commenti ricevuti dall'ambiente esogeno, un adeguamento delle pratiche aziendali per raggiungere livelli più elevati di sostenibilità; l'intercettazione di nuovi consumatori in linea con gli obiettivi di sostenibilità del brand e la capacità di trasformare il comportamento di quelli attualmente già vicini all'azienda e ai suoi brand.

Tra i canali di comunicazione che permettono il raggiungimento di tali obiettivi, gli eventi si distinguono particolarmente per la loro capacità di offrire alle aziende ambienti comunicativi non mediati dove le organizzazioni possono incontrare e interagire i propri stakeholder, così da presentare prodotti e pratiche aziendali circolari e sostenibili, e

---

<sup>75</sup> Per un chiarimento sulle differenze di tali concetti si rimanda all'articolo di Golob e colleghi (2022) di cui alla nota 65.

coglierne e raccoglierne input e suggerimenti per il miglioramento costante dell'impresa.

### **5.1.5. Gli eventi fieristici come ecosistema per la comunicazione della sostenibilità e circolarità dell'arredo Made in Italy**

Secondo la loro definizione classica fornita da Donald Getz nel 2008<sup>76</sup>, gli eventi (o *planned events*, eventi pianificati) sono appuntamenti che hanno un tempo e un luogo definiti, che vengono realizzati per raggiungere obiettivi specifici (ad esempio, intrattenere, celebrare, favorire lo scambio di informazioni, permettere connessioni tra soggetti diversi) da organizzazioni preposte (ad esempio, agenzie di eventi). Tali occorrenze hanno un concept e un programma chiari e coerenti con gli obiettivi da perseguire e si caratterizzano per la creazione e/o l'impiego di simboli e rituali che ne permettono l'affermazione e l'eventuale riconoscimento nel corso del tempo.

Secondo numerosi ricercatori italiani e stranieri<sup>77</sup>, gli eventi permettono la costruzione di un ecosistema nel quale una molteplicità di stakeholder agiscono, e si intrecciano tra loro, spinti da fattori esogeni (ad esempio, politici, economici e sociali). Tale ecosistema permette, non solo il raggiungimento degli obiettivi dei vari attori, bensì anche la creazione di uno spazio comunicativo multilivello, nel quale il soggetto partecipante può scambiare informazioni con vari soggetti secondo strategie differenziate per il grado di interlocuzione attivata. In tal senso,

Le fiere sono un emblema dell'ecosistema comunicativo creato dagli eventi. Queste sono eventi dal carattere principalmente commerciale, spesso affiancati da momenti formativi e di networking come conferenze e workshop, il cui scopo è dare la possibilità alle aziende di mettere in luce prodotti e servizi appartenenti a uno specifico settore – o a settori affini e integrabili – valorizzandone l'offerta. Nate con una logica B2B per favorire l'incontro tra imprese, molte fiere si evolvono oggi verso formule B2C o ibride, rivolgendosi anche al

---

<sup>76</sup> Getz, D. (2008). *Event tourism: Definition, evolution, and research*. *Tourism Management*, 29(3), 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>

<sup>77</sup> Per una disamina approfondita si rimanda a Mazza, B. (2022). *L'ecosistema degli eventi nel terzo millennio. Approcci, metodi e prospettive di gestione e comunicazione*. Wolters Kluwer. Milano.

consumatore finale. In tal senso, in una fiera gli espositori possono veicolare informazioni differenti in base al soggetto con cui interagiscono.

Inoltre, le fiere permettono anche l'instaurazione di flussi comunicativi diretti e non mediati con i propri interlocutori. Sebbene alcuni partecipanti potrebbero raccogliere informazioni su un'azienda meramente passandovi davanti e valutando il layout grafico, i prodotti esposti e raccogliendo il materiale informativo (ad esempio, un dépliant), dall'altra parte altri potrebbero scegliere di interagire (fisicamente o digitalmente, in base al format della fiera) direttamente con l'espositore per conoscerlo e valutarlo. Dal canto loro, tali eventi offrono altresì agli espositori la capacità di interagire in maniera diretta con possibili buyer e istituzioni e dialogare con loro senza l'intervento di soggetti terzi.

Pertanto, gli eventi sembrano essere un canale di comunicazione cruciale per la promozione di aziende e prodotti Made in Italy circolari e sostenibili. Per avvalorare questa affermazione, di seguito sarà presentato il caso del Salone del Mobile.Milano.

## 5.2. Salone del Mobile.Milano

Il Salone del Mobile.Milano è tra le fiere internazionali di design e arredamento più importanti al mondo. Tale evento rappresenta, non solo un appuntamento annuale per presentare prodotti e iniziative nuove da parte di vari stakeholder (tra cui aziende, associazioni di categoria, istituzioni e così via), bensì anche un laboratorio socioculturale nel quale si sperimentano e prendono forma stili e forme nuove di comunicazione.

### 5.2.1. La storia dell'evento<sup>78</sup>

Con 328 espositori e aperto ai soli professionisti del settore, la prima edizione del "Salone del mobile italiano" si svolse dal 24 settembre a 1° ottobre 1961 nel recinto della Fiera Campionaria Internazionale di

---

<sup>78</sup> Il presente paragrafo è basato su fonti varie, tra cui il testo di Donati de Conti E., *60 anni di Salone del Mobile.Milano raccontati a chi non c'era*, accessibile al link: <https://www.salonemilano.it/it/articoli/60-anni-di-salone-del-mobilemilano-raccontati-chi-non-cera> e Mazza B., *Event Communication. Theory and methods for event management and tourism*, Goodfellow Publisher, pubblicato nel 2024.

Milano (padiglioni 28 e 34). Gli organizzatori dell'evento erano la Federazione Italiana Industrie del Legno e la Confederazione Generale Artigianato. L'obiettivo, rimasto invariato nel corso dei decenni, era uno: mettere in mostra il *bello e ben fatto* della produzione mobiliara italiana.

Nel decennio successivo, la fiera cresce in termini numerici e qualitativi. Da una parte, la crescente domanda da parte degli espositori, portò gli organizzatori a condensare tutte le aziende in un unico padiglione (30/3) della Fiera Campionaria. Al contempo, la manifestazione contribuì al successo dell'export della produzione nostrana, che passò da 5.837.000.000 di Lire del 1960 a circa 16.000.000.000 del 1964. Dall'altra parte, la grande affluenza di pubblico, non solo composto di addetti al settore, ma anche di curiosi e consumatori finali, indusse gli organizzatori a rivedere gli allestimenti e i percorsi espositivi dell'evento, e a introdurre eventi collaterali (tra i quali la *Mostra retrospettiva per una documentazione sul design del mobile in Italia dal 1945 a oggi*) per intrattenere il pubblico ed espandere la propria presenza nel capoluogo meneghino.

Gli Anni Settanta segnano l'ascesa dell'evento, già definito *internazionale* a partire dal 1967, che è in grado di assecondare i cambiamenti socioeconomici dei paesi sviluppati e, con particolare attenzione all'Italia, di esaltare il *miracolo economico* in corso<sup>79</sup>. È in questo contesto, infatti, che nascono le biennali EuroCucina ed EuroLuce, che tutt'ora attraggono decine di migliaia di spettatori interessati a scoprire complementi d'arredo per la cucina e per l'illuminazione.

Nel decennio successivo, il Salone del Mobile.Milano continua a crescere attraverso la creazione di ulteriori eventi collaterali, come SaloneUfficio per l'arredamento di aree non domestiche (l'evento oggi ha il nome di Workplace 3.0), e continua ad attrarre migliaia di spettatori provenienti da numerosi paesi del mondo. È nel 1987, poi, che il successo dell'evento viene riconosciuto a livello nazionale con

---

<sup>79</sup> Tra gli Anni Cinquanta e gli Anni Settanta, in Italia si assiste a una forte trasformazione economica, da un'economia fortemente votata all'agricoltura, a una caratterizzata da un forte sviluppo industriale. Per un approfondimento si rimanda alla pagina dedicata al miracolo economico italiano sull'Enciclopedia Treccani accessibile al link: [https://www.treccani.it/enciclopedia/il-miracolo-economico-italiano\\_\(Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/il-miracolo-economico-italiano_(Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica)/)

l'assegnazione del Compasso d'Oro<sup>80</sup> al Comitato promotore del Salone del Mobile Italiano "per l'importante contributo alla promozione e diffusione del settore più sensibile al design".

Gli Anni Novanta si caratterizzano per la decisione di rimandare l'edizione del 1990 all'anno successivo, affinché tutte le energie fossero convogliate verso la celebrazione dei primi 30 anni della manifestazione (appunto, nel 1991). In occasione dell'anniversario, si scelse anche di spostare il periodo di svolgimento dell'evento da settembre ad aprile, e di occupare tutti gli spazi del polo fieristico. Inoltre, il grande successo dell'evento lo porta ad espandersi a tal punto da dare origine a nuovi eventi collaterali, come il SaloneSatellite nel 1998, che permetteva alle aziende di conoscere e scoprire giovani neolaureati e professionisti tramite l'esposizione dei loro lavori. È verso la fine del Millennio che, inoltre, l'evento si espande ancor di più sul territorio milanese, anche attraendo eventi collaterali nati spontaneamente (come il FuoriSalone), andando a coinvolgere anche spazi pubblici in disuso, per coinvolgere sempre più la cittadinanza<sup>81</sup>.

Negli Anni Duemila continuano a fiorire iniziative collaterali all'evento (come, ad esempio, il Salone Internazionale del Bagno) e l'identità visiva dell'evento si consolida, trovando nel brand attuale il cappello sotto cui passare l'immagine di un evento tanto famoso e di successo, quanto complesso. Inoltre, questi anni segnano la definitiva affermazione dell'evento, che passa da alcune decine a diverse centinaia di migliaia di visitatori specializzati (370.000 nel 2024, di cui quasi il 70% provenienti da 188 paesi), oltre 5.000 addetti stampa (nazionali e internazionali), più di 2.000 aziende coinvolte e occupando una superficie superiore ai 200.000 metri quadrati nel quartiere di Fiera Milano e Rho.

---

<sup>80</sup> Il Premio Compasso d'Oro ADI è il premio dell'Associazione per il Disegno Industriale che viene assegnato annualmente ai migliori prodotti di design, nonché ai professionisti che si sono distinti per la loro carriera nel settore. Per maggiori informazioni sul Premio si rimanda alla pagina dedicata accessibile al link: <https://www.adi-design.org/compasso-d-oro.html>

<sup>81</sup> Fuorisalone nasce nel 2003 per istituzionalizzare la prassi di alcune aziende di aprire il proprio showroom nel territorio milanese ai visitatori della fiera, per avere uno spazio aggiuntivo oltre quello espositivo. Negli anni è diventato il punto di riferimento per artisti, professionisti e aziende che promuovere nuove iniziative creative e di contaminazione con il territorio. Per un approfondimento sul Fuorisalone si rimanda al link: <https://www.fuorisalone.it/it/info/about-fuorisalone>

### 5.2.2. Struttura organizzativa e sostenibilità

Originariamente diretto dal Comitato promotore del Salone del Mobile Italiano, il Salone del Mobile.Milano è oggi controllato da FLA Federlegno Arredo Eventi S.p.A. Tale società, nella quale è confluito il comitato, collegata a FederlegnoArredo, è stata sviluppata con l'obiettivo di promuovere le imprese italiane operanti nei settori del legno, sughero, mobile e arredamento e per favorire la commercializzazione (nazionale e internazionale) dei loro prodotti. Il ruolo di Presidente del Salone del Mobile.Milano, a partire da luglio 2021, è Maria Porro.

È proprio sotto la guida di Maria Porro che la Sessantesima edizione del Salone del Mobile.Milano segna l'avvio di quello che, in occasione della conferenza stampa dell'evento, la presidente definisce come un percorso appena iniziato: rendere il Salone del Mobile.Milano, non solo il crocevia di culture e manifattura, ma anche un acceleratore di processi in atto e fonte di ispirazione per aziende, professionisti e giovani verso la piena transizione sostenibile del comparto<sup>82</sup>. A partire da questa edizione, l'evento si avvicina a quanto già compiuto dagli eventi collaterali (ad esempio, SuperSalone e SaloneSatellite) e si dota di spazi fortemente votati alla condivisione, diffusione e informazione su pratiche sostenibili, cambiamenti normativi e innovazioni in materia di produzione e materiali industriali, oltre che, fattivamente, di linee guida pratiche (tra cui quelle dedicata a espositori e allestitori), utili a ridurre gli impatti dell'evento stesso.

Così dicendo, l'evento diventa un vero e proprio ecosistema nel quale la sostenibilità diventa perno della narrazione all'esterno e, allo stesso tempo, collante delle interazioni interne, tra vari soggetti – in chiave multilivello. A riprova di ciò, considerando la prospettiva della manifestazione, nel 2022 il Salone del Mobile.Milano aderisce al Global Compact delle Nazionali Unite<sup>83</sup> e, nel 2023, ottiene la certificazione ISO 20121 che detta i parametri per la gestione della sostenibilità di un

---

<sup>82</sup> La conferenza stampa integrale è accessibile al link: <https://www.salonemilano.it/it/sessione/segui-la-conferenza-stampa-della-60a-edizione-del-salone-del-mobilemilano>

<sup>83</sup> Il Global Compact delle Nazioni Unite è un patto non vincolante che ha come obiettivo quello di facilitare una piena adozione di pratiche responsabili e sostenibili da parte delle imprese. Per visionare il documento intero si rimanda alla pagina dedicata accessibile al link: <https://unglobalcompact.org/>

evento<sup>84</sup>. Considerando, contemporaneamente, il punto di vista di espositori e partner dell'evento, dal 2022 l'organizzazione si impegna a realizzare spazi e percorsi volti a sensibilizzare sulla sostenibilità (nel 2022, 1.400 metri quadri espositivi sono dedicati al tema grazie allo sforzo creativo di Mario Cucinella) e a creare momenti di dibattito, tavole rotonde, incontri dedicati aperti agli addetti di settore, per favorire il perseguimento degli obiettivi comuni e comunitari.

Ponendo, proprio, l'enfasi sulla prospettiva degli espositori, il Salone del Mobile.Milano appare essere il laboratorio per attivare meccanismi di *sustainability communication*, soprattutto facendo richiamo ai tre principali obiettivi che tale comunicazione dovrebbe avere. Nei prossimi paragrafi, dunque, si cercherà di coniugare teoria e pratica esposte per fornire alle imprese del Made in Italy circolare e sostenibile degli strumenti concreti per traslare la circolarità e sostenibilità oltre produzioni e prodotti, anche in comunicazione.

### **5.3. Il Salone del Mobile.Milano come ecosistema per la comunicazione del Made in Italy circolare e sostenibile**

Il Salone del Mobile.Milano può essere *integrato*, in un piano di comunicazione di marketing, come canale per presentare innovazioni di design Made in Italy circolari e sostenibili, anche derivanti dalla collaborazione tra imprese che condividono la missione di ridurre il proprio impatto sulla società e l'ecosistema, senza compromettere la redditività aziendale e il raggiungimento degli obiettivi di business e di marketing.

Non solo imprese di design, come si potrebbe pensare dopo aver considerato la storia e la struttura dell'evento. Bensì, anche imprese operanti in settori distinti che, per vari motivi, decidono di intervenire a sostegno della manifattura nazionale a vari livelli. Per questo motivo, in questo paragrafo si cerca di spostare il punto di vista: da un primo focus teorico e una breve presentazione dell'ecosistema evento entro cui si articola il capitolo, ora si adotta la prospettiva delle aziende che

---

<sup>84</sup> Per un approfondimento sulle attività attuate dal Salone del Mobile.Milano si rimanda all'Annual Report 2024 (Eco) Sistema Design Milano, ideato e promosso dalla manifestazione in collaborazione con il Politecnico di Milano. Il report è accessibile al link: [https://www.salonemilano.it/it/articoli/salone-del-mobilemilano-presenta-eco-sistema-design-milano?check\\_logged\\_in=1](https://www.salonemilano.it/it/articoli/salone-del-mobilemilano-presenta-eco-sistema-design-milano?check_logged_in=1)

intervengono nell'evento e che sfruttano tale ecosistema per raggiungere i propri obiettivi di comunicazione, di marketing e di business.

L'intento di chi scrive, quindi, è quello di unire i tasselli della *storia* raccontata fino a questo momento, offrendo delle pillole di attività che permettano di cogliere appieno i vantaggi che un'organizzazione che produce e distribuisce prodotti Made in Italy circolari e sostenibili può ottenere. Così dicendo, questa trattazione, a partire dai dati secondari accessibili online, cerca di mostrare come le aziende possono, direttamente e/o indirettamente, beneficiare dalla partecipazione a eventi fieristici di primordine, sebbene non sempre in linea con la finalità principale dell'evento.

Trattandosi di dati secondari, è bene chiudere questa breve premessa con il suggerimento di proseguire le analisi presentate, anche attraverso studi dedicati e con il supporto delle aziende prese in esame.

### 5.3.1. Kartell & Illycaffè

Kartell e Illycaffè<sup>85</sup> hanno utilizzato il Salone del Mobile.Milano come cassa di risonanza del progetto congiunto volto a sensibilizzare il consumatore a adottare pratiche responsabili che, in questo caso, favoriscono, non solo l'abbattimento degli impatti ambientali, ma sono in grado di dare vita a opere d'arte.

Infatti, nata nel 2022 come azione per dare nuova vita alle capsule del noto brand di caffè italiano (che ha portato alla creazione della sedia Re-Chair a firma di Antonio Citterio per Kartell), l'iniziativa porta le aziende a creare ulteriori due prodotti (la poltrona Eleganza nel 2023 e l'A.I. Console nel 2024, firmate da Philippe Starck) presentati sempre in occasione dell'evento, in combinazione con ulteriori azioni (per Kartell, uno spazio espositivo del brand; per Illy Caffè, l'intervento come caffè di aree stampa e coffee point nell'evento).

Il progetto, che viene comunicato come '*di economia circolare*' vede le capsule esauste del caffè diventare la materia prima per la realizzazione di complementi di arredo che rimarcano il messaggio: *Kartell loves the planet*. Il design viene affidato a firme di primo piano del design internazionale, a rimarcare come anche lo scarto può

---

<sup>85</sup> Si rimanda alla pagina ufficiale dedicata al progetto per informazioni e foto dei prodotti realizzati:

<https://www.kartell.com/it/it/ktit/corporate/special-projects/detail/kartell-e-illy-caffe/illy-rechair>

diventare, con sapienza e competenza, risorsa per il *bello e ben fatto* nostrano.

I prodotti creati dalla collaborazione tra i due brand sono presentati, nel corso dell'evento, grazie a incontri con la stampa e con blogger di settori che garantiscono una capillare copertura mediatica. Inoltre, il pubblico può conoscere fisicamente i complementi d'arredo attraverso percorsi espositivi dedicati che sottolineano il processo produttivo e la collaborazione tra i brand; oppure, come accaduto in occasione del Salone del Mobile.Milano 2024, provando il prodotto grazie al restyling degli interni del Flagship store di Illycaffè in Via Montenapoleone. Un modo, questo, per far dialogare l'evento con gli ambienti proprietari dell'azienda, affinché i consumatori possano sperimentare prodotti e servizi mentre approfondiscono l'impegno delle organizzazioni in favore della sostenibilità e di uno sviluppo responsabile del globo.

### 5.3.2. Arper

A chiusura del Salone del Mobile.Milano 2023, Roberto Monti, amministratore delegato di Arper<sup>86</sup>, ha dichiarato che l'evento *"è stato un importante appuntamento per incontrare i nostri partner, numerosi e internazionali, e per costruire la Arper del futuro sulle solide basi della responsabilità, sia verso il nostro pianeta che verso le generazioni di oggi e di domani"*<sup>87</sup>. Un esempio, questo, della crucialità della fiera di permettere ai brand di presentarsi (e affermarsi) in un ecosistema sfaccettato con un'immagine unica e univoca.

Nello specifico, l'azienda rimarca, nel corso dell'evento, il brand concept 'Life is Beautiful' che incarna l'approccio dell'organizzazione a creare prodotti di design che siano, non solo esteticamente affascinanti, ma anche in grado di rispondere alle esigenze della società contemporanea<sup>88</sup>. Con particolare attenzione alla circolarità, l'azienda pone l'enfasi sulla volontà di creare complementi d'arredo che possano

---

<sup>86</sup> Per una panoramica sul brand si rimanda alla pagina ufficiale: [https://www.arper.com/it\\_IT/chi-siamo](https://www.arper.com/it_IT/chi-siamo)

<sup>87</sup> La dichiarazione è riportata da Piotti C.K., 2023, sul blog ufficiale del Salone del Mobile.Milano. L'articolo si intitola *"I commenti delle aziende post Salone del Mobile.Milano 2023"* ed è accessibile al seguente link: <https://www.salonemilano.it/it/articoli/i-commenti-delle-aziende-post-salone-del-mobilemilano-2023>

<sup>88</sup> Per visionare la filosofia sottostante la collezione si rimanda alla pagina ufficiale accessibile al link: [https://www.arper.com/en\\_GB/new-collections-2023](https://www.arper.com/en_GB/new-collections-2023)

durare nel tempo e, dunque, essere trasmessi di generazione in generazione.

La linea viene presentata al pubblico nel 2023 in ambienti (stand) caratterizzati da un basso impiego di materiali costruttivi e un uso importante di tessuti e tendaggi, anche riutilizzando parzialmente le scenografie utilizzate in occasione dell'edizione precedente del Salone del Mobile.Milano. Tali elementi allestitivi cercano di sottolineare l'impegno dell'azienda a identificare nuovi processi e pratiche produttive sostenibili e circolari, coerentemente con i prodotti esposti.

### 5.3.3. Intesa Sanpaolo

Avviata nel 2017, la partnership tra Intesa Sanpaolo e Salone del Mobile.Milano conferma come gli eventi fieristici possano diventare un'opportunità, non solo per aziende specializzate, ma anche per organizzazioni trasversali al settore di primario interesse. Infatti, il gruppo bancario mantiene la nomenclatura di *Institutional Partner* per l'edizione 2025, figlia dei forti investimenti nel sostegno alla transizione sostenibile delle imprese italiane e nello sviluppo della loro competitività estera.

Infatti, come dichiarato dal comunicato stampa congiunto diffuso per l'edizione 2022<sup>89</sup>, la partnership tra l'evento e l'azienda rappresenta il modo per pubblicizzare il progetto denominato "Motore Italia" con il quale il gruppo bancario ha messo, a partire dal primo trimestre del 2021<sup>90</sup>, 50 miliardi di nuovo credito a disposizione delle PMI italiane per la ripresa post-pandemica e per favorire una piena transizione digitale e sostenibile del comparto. Di tale importo, infatti, 1,5 miliardi di euro dono destinati proprio alle imprese del comparto del design e dell'arredo italiani, per consentirne l'adeguamento rispetto agli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e agli obiettivi fissati dall'Agenda 2030.

L'intervento di Intesa Sanpaolo in occasione dell'evento è orientato a creare momenti di dibattito e confronti pubblici, attraverso l'organizzazione di talk e tavole rotonde finalizzate a comprendere lo

---

<sup>89</sup> Il comunicato stampa è accessibile in formato PDF al seguente link:

[https://www.salonemilano.it/sites/default/files/2021-07-16/5\\_intesasanpaolo\\_salone\\_mobile\\_2021.pdf](https://www.salonemilano.it/sites/default/files/2021-07-16/5_intesasanpaolo_salone_mobile_2021.pdf)

<sup>90</sup> Per un approfondimento su "Motore Italia" si rimanda alla pagina dedicata sul sito di Intesa Sanpaolo accessibile al link:

<https://group.intesasanpaolo.com/it/newsroom/comunicati-stampa/2021/03/intesa-sanpaolo-presenta--motore-italia---un-nuovo-programma-str>

stato di salute dell'arredo Made in Italy e alla sua transizione sostenibile. Tra questi momenti, nel 2024 il gruppo bancario ha organizzato un incontro intitolato "Il comparto arredo, eccellenza del Made in Italy: investimenti strategici e vantaggi competitivi per lo sviluppo internazionale della filiera" che ha visto la partecipazione, tra gli altri, della presidente Maria Porro, Stefania Lazzaroni, direttrice generale di Fondazione Altagamma, e di Anna Roscio, executive director sales & marketing imprese di Intesa Sanpaolo.

Durante l'incontro è stato presentato, inoltre, il rapporto intitolato "Lo scenario per il settore del mobile: strategie e vantaggi competitivi per lo sviluppo internazionale della filiera" a cura di Stefania Trenti, Enza De Vita ed Enrica Spiga, Industry and Local Economies Research, Research Department, Intesa Sanpaolo<sup>91</sup>. In tal senso, il gruppo impiega l'evento per dare risalto alle attività di ricerca, analisi e *forecast* compiute internamente, che permettono all'azienda di rafforzare la percezione che clienti e prospect (tra cui le imprese del Made in Italy circolare e sostenibile) hanno di Intesa Sanpaolo. Quindi, l'evento diventa vetrina, non solo per le aziende del settore, ma anche per player che possono, a vario titolo, supportare (o trarre vantaggio) dalla presenza all'evento.

#### 5.3.4. Zegna

L'ecosistema di un evento è composto da tutti gli attori che ne permettono lo svolgimento e, simultaneamente, le iniziative che rientrano nel calendario ufficiale, sebbene afferenti a organizzazioni differenti. Per il Salone del Mobile.Milano, l'evento Fuorisalone rappresenta, per l'appunto, uno spazio collaterale strettamente connesso alla manifestazione principale.

In occasione del Fuorisalone 2024, Zegna ha presentato il progetto *Born in Oasi Zegna* per condividere con i visitatori del Salone del Mobile.Milano, i turisti e tutte le persone interessate la storia centennale del brand, tra sperimentazione e creatività, racchiusa nel libro dal titolo omologo.

In tale occasione, il brand ha aperto le porte del suo showroom milanese per far immergere i visitatori in "un percorso che intreccia arte

---

<sup>91</sup> Per visualizzare il materiale prodotto, si rimanda alla pagina ufficiale accessibile al link: [https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/newsroom/news/2024/Slide\\_Lo\\_scenario\\_per\\_il\\_settore\\_del\\_Mobile.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/newsroom/news/2024/Slide_Lo_scenario_per_il_settore_del_Mobile.pdf)

*e natura [..]. Al centro di questo racconto si trova un forte senso di responsabilità verso la comunità e il territorio in cui ZEGNA opera. Sin dalla sua fondazione nel 1910, l'azienda ha coltivato questo principio, che si riflette anche in Oasi Zegna. Quest'ultima rappresenta un simbolo tangibile del costante impegno di ZEGNA per la consapevolezza ambientale e la qualità della vita delle future generazioni"*<sup>92</sup>.

L'iniziativa, premiata con il Fuorisalone Award 2024, menzione Sostenibilità, permette all'azienda di raggiungere un quadruplo obiettivo: presentare e vendere il libro dedicato al primo secolo di vita dell'azienda; rafforzare la connessione tra il brand e i concetti di sostenibilità ambientale e sociale; celebrare i risultati finanziari dell'impresa, che chiude il 2024 con un incremento del 2,2% rispetto all'anno precedente, per un totale di 1,9 miliardi di dollari; essere parte di un evento di fama internazionale, impiegando spazi e risorse proprietarie per raggiungere obiettivi di comunicazione e marketing.

## 5.4. Conclusioni

In un contesto economico, geopolitico e sociale fortemente turbolento, le aziende del Made in Italy impegnate nella transizione sostenibile e circolare sono chiamate a trovare nuovi modi per promuovere i propri prodotti e la propria immagine. Riuscire in questo intento significa risultare competitivi dando valore alle azioni responsabili poste in essere.

Questo capitolo, nello specifico, ha cercato di chiarificare come sia possibile trarre giovamento dall'ecosistema degli eventi, con un focus sul Salone del Mobile.Milano come contesto esemplare, per la promozione del Made in Italy circolare e sostenibile. Non solo adottando la prospettiva degli espositori, bensì anche integrando casi ed esempi concreti di imprese e brand italiani afferenti a settori differenti dall'arredo e dal design che possono sottolineare il proprio impegno e la propria attenzione all'ambiente e alla società.

Riuscire a raggiungere gli obiettivi di comunicazione e di marketing *sfruttando* gli eventi, comunque, presenta criticità che le imprese devono essere in grado di controllare e attenuare affinché le iniziative attivate non risultino un boomerang comunicativo. Ad

---

<sup>92</sup> Il testo è parte della scheda di presentazione dell'evento disponibile al link: <https://www.fuorisalone.it/it/2024/eventi/4295/BORN-IN-OASI-ZEGNA>

esempio, è cruciale innescare processi di comunicazione trasparente e circolare che, a partire dalle iniziative aziendali chiaramente trasmesse al pubblico, siano in grado di permettere all'organizzazione di ottenere, raccogliere e analizzare i feedback raccolti per consentire il raggiungimento di un sempre minore livello di impatti sull'ecosistema intero.

In conclusione, il lavoro ha permesso di presentare solo alcune delle attività di pregio che migliaia di aziende realizzano ogni anno durante il Salone del Mobile.Milano per comunicare il Made in Italy circolare e sostenibile. Tali presentazioni sono state, tuttavia, caratterizzate dall'impiego di fonti secondarie che, in futuro, beneficerebbero di un maggiore grado di approfondimento, anche con interviste e casi di studio singoli sulle attività.

## Riferimenti bibliografici

- Banca IFIS. (2024). L'economia italiana della bellezza vale quasi 600 miliardi di euro e vale il 29,2 del PIL nazionale. Consultato il 22/03/2025. Link: <https://www.bancaifis.it/comunicati-stampa/banca-ifis-leconomia-italiana-della-bellezza-vale-quasi-600-miliardi-di-euro-e-vale-il-292-del-pil-nazionale/>
- Confindustria. (2023). Esportare la dolce vita: Rapporto 2023. Consultato il 22/03/2025. Link: <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/EDV/rapporto/tendenze+delle+imprese+e+dei+sistemi+industriali/rapporto-esportare-la-dolce-vita-2023>
- FederlegnoArredo. (2025). Preconsuntivi 2024 filiera legno-arredo: Fatturato a 51,6 miliardi di euro. Consultato il 22/03/2025. Link: <https://www.federlegnoarredo.it/it/federazione/presidenza-e-direzione/news-presidenza-e-direzione/in-primopiano/made-in-italy-legno-arredo-filiera-da-20-miliardi-di-export-15-solo-di-arredo>
- Franini, P. A. (2025, gennaio). Monza-Brianza, Lecco e Como: Alla scoperta del triangolo lombardo del mobile. Forbes Italia. Consultato il 22/03/2025. Link: <https://forbes.it/2025/01/28/alla-scoperta-triangolo-lombardo-mobile/>

- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Golob, U., Podnar, K., & Zabkar, V. (2022). Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42(1), 42–51.  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2144035>
- Il Sole 24 Ore. (2025, marzo 10). Giovannini (Kpmg): Imprese devono crescere, ripensare made in Italy. Consultato il 22/03/2025. Link:  
<https://stream24.ilsole24ore.com/video/economia/giovannini-kpmg-impresе-devono-crescere-ripensare-made-italy/AGqJ34RD>
- Intesa Sanpaolo. (2022). Monitor dei Distretti del Mezzogiorno.
- Intesa Sanpaolo. (2024). Fatturato industria del mobile e arredo in Italia. Consultato il 22/03/2025. Link:  
<https://group.intesasanpaolo.com/it/sezione-editoriale/eventi-progetti/tutti-i-progetti/economia/fatturato-industria-mobile-arredo-italia>
- Lombardi, A. (2013). *Distretto della sedia: Design tra passato e futuro*. FrancoAngeli.
- Mazza, B. (2022). *L'ecosistema degli eventi nel terzo millennio: Approcci, metodi e prospettive di gestione e comunicazione*. Wolters Kluwer.
- Mazza, B. (2024). *Event communication: Theory and methods for event management and tourism*. Goodfellow Publisher.
- McDonagh, P. (1998). Towards a theory of sustainable communication in risk society: Relating issues of sustainability to marketing communications. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 591–622.  
<https://doi.org/10.1362/026725798784867699>



# Autori

## ***Chiara Chiommino***

*Master MUMM 2023:* partecipazione al corso e conseguente stage presso Xister Reply, Tech Creative Agency nel ruolo di Junior Account.

*Note biografiche e curricolari:* nasce a Palermo (PA) l'11 aprile 1999. Maturità classica ad opzione spagnola nel 2018 presso il Liceo Classico "G. Meli" di Palermo, nel 2022 consegue la Laurea Triennale in Scienze della comunicazione per i media e le istituzioni con una tesi dal titolo "La Business Intelligence a supporto del decisore".

*Esperienze lavorative:* inizia la sua carriera professionale a luglio 2018 ricoprendo il ruolo di Social Media Specialist per Advepa a Palermo, dove ricoprirà anche i ruoli di Copywriter nel 2022, dopo un'esperienza come Brand Manager presso la Italian Cigar Group S.r.l. a Palermo. Attualmente è Retail Expert presso la Philip Morris International (Roma).

## ***Michela Delfino***

*Master MUMM 2023:* partecipazione al corso e conseguente stage presso Universal Pictures International Italy nel ruolo di Assistant Project Manager.

*Note biografiche e curricolari:* nasce a Senigallia (AN) il 18 aprile 1998. Consegue il diploma di Maturità linguistica presso il Liceo Linguistico

“Jesi” di Ancona nel 2017 e, successivamente, la Laurea Triennale in Scienze del Turismo presso l’Università di Macerata con una tesi dal titolo “Recupero dei borghi e valorizzazione turistica. Riflessione sui borghi marchigiani” nel 2020, e la Laurea Magistrale in Hospitality & Tourism Management presso l’Università IULM con una tesi dal titolo “The environmental policies for sustainable tourism in Marche” nel 2022.

*Esperienze lavorative:* dopo un tirocinio curriculare presso Lekkerland Italia S.r.l. ad Assago, dove ha svolto funzione da Assistant Event Manager, ha continuato il proprio percorso di carriera professionale come Assistant Project Manager presso la Universal Pictures International Italy a Roma.

### ***Lorenzo Di Modugno***

*Master MUMM 2023:* partecipazione al corso e conseguente stage presso Universal Pictures International Italy nel ruolo di Marketing Intern.

*Note biografiche e curricolari:* nasce a Corato (BA) il 21 ottobre 1998. Consegue il diploma di Maturità scientifica presso il Liceo Scientifico “Ignazio Dian”. Successivamente, presso la Sapienza Università di Roma, consegue la Laurea Triennale in Psicologia e processi sociali con una tesi dal titolo “Note di Machine Learning: applicazioni alle neuroscienze” nel 2020 e, successivamente, la Laurea Magistrale in Psicologia della comunicazione e del marketing con una tesi dal titolo “Digital Marketing e Intelligenza Artificiale: soluzioni strategiche per il mercato dell’editoria”.

*Esperienze lavorative:* grazie al Master MUMM inizia il suo percorso professionale come Marketing Intern presso Universal Pictures International Italy da luglio 2023 a dicembre 2024, per poi passare al ruolo di Marketing Coordinator da gennaio 2025.

### ***Marilù Furgio***

*Master MUMM 2023:* partecipazione al corso e conseguente stage

presso Eni S.p.A. nel ruolo di Brand Communication Specialist Junior. *Note biografiche e curricolari:* nasce a Napoli (NA) il 30 maggio 1996. Consegue la Laurea Triennale nel 2019 in Scienze della comunicazione, informazione e marketing presso l'Università LUMSA con una tesi dal titolo "L'employer branding come strumento di differenziazione: il caso Lamborghini". Ottiene quindi la Laurea Magistrale presso la stessa università nel 2021 in Marketing & Digital Communication con una tesi dal titolo "Experience driven economy: il cliente, protagonista del customer journey".

*Esperienze lavorative:* dal 2015 al 2020 ricopre il ruolo di responsabile orientamento presso l'Università LUMSA di Roma. Fino al 2023, quindi, ricopre il ruolo di Assistant Project Management presso la Confsalform (Roma). Attualmente ricopre il ruolo di Project Manager presso ePar - Ente Paritetico CIFA Confsal.



PARTE II

IL MUMM



# La Direzione del MUMM

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

La Professoressa Federica Ceccotti assume la responsabilità del coordinamento del MUMM.

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

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

# I numeri del MUMM

- **23** edizioni
- **90%** tasso medio di placement entro 12 mesi dal termine del corso
- **500** ex-allieve ed ex-allievi MUMM oggi impegnati in ruoli manageriali nell'ambito del Marketing
- **18** volumi della collana Best in Class
- **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 ventiduesima edizione del Master MUMM, che si lascia alle spalle ventuno edizioni concluse e circa 500 allieve diplomate e allievi diplomati, nuovi professioniste e professionisti nel Marketing Management.

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

**Allievi I Edizione**

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

**Allievi II Edizione**

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

**Allievi III Edizione**

Giuliana ANTONUCCI  
Leonardo BALESTRA  
Gaia Aurora BETTIOL  
Mark Stephen BOHANNON  
Micaela BRAVI  
Valeria CARELLA  
Maria Rosa CARRÌ  
Claudia CHIURAZZI  
Rose Marie DELL'ORTO  
HAR-TARD  
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 ANINUCCI  
Eleonora BACHIORRINI  
Angela BENNATI  
Gianpiero CAMPAGNA  
Vittoria CARROCCIA  
Gaetano CASALE  
Mariella CIOFFI  
Roberta COSTA  
Marco DE CRISTOFARO  
Ugo DE FRANCISCI  
Annamaria DEL PRIORE  
Luigi DI LULLO  
Rosemary FERRANDINO  
Cristina FUMAROLA  
Giovanna GAUDIELLO  
Angelo GIRALDI  
Anna Rita LAERA  
Francesco LEZZI  
Valerio MAGI  
Roberta MANNINO  
Federica MIOLA  
Daniele PACI  
Antonietta PERFETTI  
Marco PICCHIONI  
Luisa PORSO  
Zaira PROCOPIO  
Rita PROIETTI  
Asta SABAITE  
Fabio SCARTONI  
Zaira SPENA  
Massimiliano VOLPE  
Giulia ZICHELLA

**Allievi V Edizione**

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

**Allievi VI Edizione**

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

**Allievi VII Edizione**

Antonio BORDO  
Claudia CAPOLUPO  
Azzurra CARAMIA  
Lucia CARDAMONE  
Alessandra CESE  
Alessandra D'ANGELO  
Daniele DE MARINIS  
Alessia DE VITO  
Gennaro DI BONITO  
Christian FARAONI  
Gianluca FILOGRANO  
Luigi GALLUCCI  
Davide GERACI  
Marzia GRIMALDI  
Valerio IANNONE  
Elena IANNOTTI  
Daniele LANDI  
Roberta LOBEFARO  
Antonio MARTONE  
Domenico MODAFFERI  
Simone MUZZI  
Diego PACIFICI  
Emiliano PANFILO  
Nicola PASCIUTO  
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  
Ivano MOSCA  
Roberta ODDATI  
Maria Giovanna ORIANA  
Sante PACIELLO  
Francesca PESCE  
Lucija PETRIC  
Alessandra Maria RASCHILLÀ  
Marco RESTUCCIA  
Maria Veronica SALEMI  
Simone SPARACIARI  
Luigi SPATARO  
Claudio TIMPANO

**Allievi XII Edizione**

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

**Allievi XX Edizione**

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

**Allievi XXI Edizione**

Giulia CAMPATELLI  
Chiara CHIOMMINO  
Giovanni DANISI  
Michela DELFINO  
Luca DI MODUGNO  
Simone FABRIZI  
Marilù FURGIO  
Ilaria GIZZI  
Lorenzo MARCA  
Christian MARINI  
Francesco PENTA  
Virginia PERTICARÀ  
Francesco SCALERA

**Allievi XXII Edizione**

Marco BUDA  
Elena COPPOLA  
Simone DARENA  
Lorenzo ELIA  
Rebecca GRILLO  
Salvatore LANUCARA  
Giorgia LEOPARDI  
Caterina MARIOTTI  
Marco MELCHIONNA  
Federico MONTI  
Giorgio MORDINI  
Marzia NOCERA  
Davide PIGNATELLI  
Gianmarco ROMEO  
Matteo SALUSTRI  
Martina SASSARA  
Veronica SCIARRA  
Sara Letizia SERAFINI  
Francesca TERSIGNI  
Alessia TUCCIARONE

## I volumi della serie Best in Class “Giorgio Eminente”

La Serie Best in Class “Giorgio Eminente” ha ormai raggiunto una dimensione quantitativa che si aggiunge positivamente a quella qualitativa già conseguita fin dalla prima edizione.

Al riguardo, si ricordano i volumi fino a ora pubblicati nella collana suddividendoli per edizioni del Master MUMM:

- ❖ Volume I – edizione 2005, a cura di Alberto Mattiacci
- ❖ Volume II – edizione 2006, a cura di Alberto Pastore
- ❖ Volume III – edizione 2007, a cura di Sergio Cherubini
- ❖ Volume IV – edizione 2008, a cura di Gennaro Iasevoli
- ❖ Volume V – edizione 2009, a cura di Maria Vernuccio
- ❖ Volume VI – edizione 2010, a cura di Federica Ceccotti
- ❖ Volume VII – edizione 2011, a cura di Carlo Alberto Pratesi
- ❖ Volume VIII – edizione 2012, a cura di Enrico Bonetti
- ❖ Volume IX – edizione 2013, a cura di Angelo Giraldi
- ❖ Volume X – edizione 2014, a cura di Costanza Nosi
- ❖ Volume XI – edizione 2015, a cura di Camilla Barbarossa
- ❖ Volume XII – edizione 2016, a cura di Attilio Bruni
- ❖ Volume XIII – edizione 2017, a cura di Fabiola Sfodera
- ❖ Volume XIV – edizione 2018, a cura di Simona D’Amico

- ❖ Volume XV – edizione 2019, a cura di Alessio Di Leo
- ❖ Volume XVI – edizione 2020, a cura di Michela Patrizi
- ❖ Volume XVII - edizione 2021, a cura di Chiara Bartoli
- ❖ Volume XVIII - edizione 2022, a cura di Cecilia Grieco

# Postfazione e ringraziamenti

*di Maria Vernuccio, Federica Ceccotti, Alberto Pastore e Alberto Mattiacci*

Con orgoglio celebriamo la ventitreesima edizione del Master Universitario in Marketing Management (MUMM), un percorso di alta formazione promosso e gestito dal Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma, presso la Facoltà di Economia. Il MUMM è il frutto di una solida collaborazione tra Università, Imprese e importanti Istituzioni economiche, pubbliche e private, che si traduce in un progetto culturale ricco e dinamico, illustrato in dettaglio sul sito ufficiale del Master (<http://www.mumm.it/>). L'impegno del MUMM nella formazione avanzata in Marketing si esprime, oltre che attraverso l'attività didattica, anche in iniziative di rilievo quali il MUMM Conference Day, i MUMM Highlights e la Serie Best in Class.

Istituita nel 2004 sotto la direzione del Prof. Alberto Mattiacci, la Serie Best in Class "Giorgio Eminente" nasce con l'intento principale – ma non esclusivo – di valorizzare i lavori più meritevoli dei diplomati del Master, che si sono distinti per l'eccellenza raggiunta nella fase di tirocinio in azienda e nella conseguente elaborazione del project work finale.

Raccogliendo case history originali sviluppate a partire dall'esperienza concreta degli allievi e delle allieve all'interno delle imprese partner, la Serie mette in luce il carattere accademico del MUMM. L'obiettivo non è solo la diffusione del sapere tecnico-scientifico, ma anche il suo costante avanzamento. I casi presentati rappresentano, dunque, una risorsa preziosa per studenti e professionisti desiderosi di approfondire le più attuali dinamiche del Marketing attraverso lo studio di esperienze reali d'impresa. La letteratura sul metodo dei casi conferma, infatti, l'efficacia dei business case nel favorire il confronto e la discussione all'interno delle aule

universitarie e post-universitarie.

Oltre a offrire un contributo formativo e culturale di rilievo, la Serie Best in Class costituisce per le imprese sponsor un'opportunità significativa di valorizzazione del proprio impegno all'interno del MUMM, amplificando la loro visibilità nei circuiti accademici e professionali. Alle imprese protagoniste dei casi, la Serie permette di capitalizzare e rappresentare il proprio patrimonio manageriale, contribuendo al progresso culturale della comunità scientifica e imprenditoriale.

In definitiva, la Serie Best in Class "Giorgio Eminente" riflette pienamente l'identità e la missione del Master MUMM: fungere da ponte tra formazione universitaria e mondo del lavoro, garantendo agli allievi e alle allieve non solo la trasmissione del sapere, ma anche l'acquisizione di quelle competenze pratiche – il "saper fare" – indispensabili per affrontare con successo le sfide professionali future.

Attraverso questa Serie, il MUMM desidera inoltre rendere omaggio al professor Giorgio Eminente, eminente studioso di Marketing, il cui straordinario impegno nella formazione dei giovani ha lasciato un segno indelebile.

Il Master MUMM è tra i percorsi post-laurea più longevi e di maggior successo della Sapienza, nonché un punto di riferimento in Italia per la formazione nel Marketing Management. Un traguardo reso possibile grazie a un forte spirito di squadra, in cui tutti i protagonisti – dagli studenti ai docenti accademici e aziendali – hanno avuto l'opportunità di esprimere al meglio il proprio talento, contribuendo a un obiettivo comune: la realizzazione professionale dei giovani e la crescita di una comunità dinamica e riconosciuta, composta da Allievi, Alumni, Imprese, Istituzioni, Docenti e dal team organizzativo e amministrativo.

Grazie alla visione e alla dedizione quotidiana di accademici e professionisti, il MUMM si configura come uno spazio di incontro virtuoso tra Università, mondo produttivo, Istituzioni e società, mantenendo salda la sua vocazione all'innovazione continua nella didattica e nei percorsi di sviluppo personale dei suoi studenti.

Nel corso delle sue ventitré edizioni, il Master MUMM ha formato oltre 500 allievi e allieve, molti dei quali oggi ricoprono ruoli di rilievo nel Marketing e nel Management. Alcuni, con grande entusiasmo, tornano in aula in qualità di docenti aziendali, condividendo

l'esperienza maturata e mettendola a disposizione delle nuove generazioni.

Il MUMM vanta collaborazioni con oltre 100 organizzazioni, tra imprese di diversa dimensione e settore, associazioni e istituti di ricerca, sia in Italia che all'estero. Questi partner contribuiscono attivamente al progetto formativo, partecipando alla definizione del piano didattico, all'erogazione dei contenuti, alla supervisione dei project work e all'accoglienza degli allievi in stage nella fase finale del percorso. Il valore del Master è ulteriormente rafforzato dal sostegno di prestigiose istituzioni che ne riconoscono l'eccellenza.

La Faculty del MUMM si distingue per competenza e autorevolezza, contando su numerosi professori universitari provenienti da tutta Italia e docenti aziendali con *expertise* avanzate nei diversi ambiti disciplinari. Parallelamente, il Master si impegna attivamente nell'organizzazione di iniziative culturali per stimolare il dibattito su temi chiave dell'economia e della società, favorendo la diffusione delle conoscenze. Ne sono testimonianza i 19 convegni annuali "MUMM Conference Day" e i 19 volumi della Serie MUMM Best in Class.

Questi risultati di eccellenza confermano il prestigio del MUMM non solo all'interno dell'Ateneo e dell'Accademia, ma anche nel mondo delle imprese e delle istituzioni, consolidando il suo ruolo di riferimento nella formazione manageriale.

Siamo molto grati alle persone che, con noi, hanno reso possibile tutto ciò, dedicando a questo progetto una significativa quota non solo del loro tempo lavorativo, ma anche di qualità professionali con eccezionale perseveranza ed entusiasmo contagioso. In primis, ad Anna Mallamaci, Responsabile dell'organizzazione e del rapporto con le imprese, da anni il pilastro del team amministrativo e punto di riferimento insostituibile per le allieve e gli allievi nelle delicate fasi del placement.

Inoltre, rivolgiamo il nostro caloroso ringraziamento a Maria Carmen di Poce, Sara Boccalini e Francesca Torti, communication manager; a Chiara Scrimieri, tutor didattica; e ad Alessia Guidi e Junior Delfini, tutor d'aula.

Sentiamo di ringraziare vivamente i 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 Italia; Eurispes, Fondazione Qualivita. Altrettanto caloroso è il ringraziamento che rivolgiamo ai Colleghi che con noi fanno parte del Consiglio Didattico Scientifico (Mauro Gatti, Michela Patrizi, Giuseppe Sancetta, Fabiola Sfodera) e ai componenti dello Steering Committee del Board di Indirizzo, costituito da: Sergio Amati (General Manager IAB Italia), Angelo Baiocchi (Presidente Publicis Media), Enrico Bonetti (Ordinario Seconda Università degli Studi di Napoli), Vittorio Cino (Direttore generale di Centromarca), Gianmaria Fara (Presidente Eurispes), Ivo Ferrario (Direttore comunicazione e Relazioni esterne di Centromarca), Gennaro Iasevoli (Ordinario LUMSA e Presidente AIDEA), Rodolfo Maralli (Presidente Banfi), Costanza Nosi (Associata LUMSA), Carlo Alberto Pratesi (Ordinario Università Roma Tre), Stella Romagnoli (Executive Director IAA).

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 (in ordine alfabetico): AcNielsen, Acea, Aleteia Communication, Alkemy, Ancd Conad, Archetipo Agency, Adecco, Banca Iccrea, Banfi, Biotest, Bizup, BNL, Bolton, British American Tobacco, Bulgari, BVA Doxa, Coca-Cola, Coin, Colgate, Dalai Editore, Digital Angels, Edelmann, Engineering, Eni, EUR Spa, Fater, Findus, Ford, Fox Channels, Generali, General Motors, Gentilini, H-Art, Henkel, IAA Italy, IBM, IGT Italia, Isko, Jakala, Johnson & Johnson, Leagas Delaney, Like Reply, LinkedIn, L'Oréal, Mamadigital, McArthurGlen, McDonald's, Mercedes-Benz, Neomobile, Nestlé, Nokia, Novigos, Oceans Adv, Peroni, Playtex, Procter & Gamble, PWC, RDS, Renault, Saatchi & Saatchi, Salesforce, Sony Computer Entertainment, Teleperformance Knowledge Services, Telethon, TIM e TIM Enterprise, Trenitalia, TUS, Unicredit, Unilever, Universal Pictures International Italy, UPA, We Build, Wind, Xister Reply, Young&Rubicam e molte altre realtà.

Ringraziamo sentitamente per il loro contributo di grande valore i nostri partner tecnici del 2024: British School e Digital Angels.

Numerosi manager hanno dato un contributo fondamentale al Master, condividendo in aula la loro esperienza e le loro competenze, oltre ad accogliere e affiancare gli allievi durante il periodo di stage. Tra loro, desideriamo esprimere un ringraziamento speciale a Stella Romagnoli, che da sempre offre un apporto didattico di grande valore

nell'ambito del branding e della comunicazione pubblicitaria. Il suo impegno si manifesta nel coordinamento di progetti professionali realizzati in collaborazione con imprese di marca, centri media e concessionarie, arricchendo così il percorso formativo del MUMM.

Un riconoscimento va anche a tutti i colleghi e collaboratori del Dipartimento di Management, nonché all'intera Faculty: amici e professionisti che, con le loro conoscenze, esperienze ed entusiasmo, hanno contribuito a rendere le nostre aule un luogo di crescita e confronto per gli allievi.

Se questo lavoro ha visto la luce, è soprattutto grazie a Niccolò Piccioni (*Postdoctoral Fellow* presso Sapienza Università di Roma), al quale intendiamo rivolgere uno speciale ringraziamento per il grande entusiasmo con cui ha guidato questo progetto e partecipato alle attività didattiche del MUMM.

In chiusura, il nostro pensiero più caro va al Professor Gennaro Cuomo, primo Direttore del Master e ispiratore di questo progetto. A lui dobbiamo molto: è stato una guida preziosa per tanti di noi, aiutandoci a comprendere il valore profondo del Marketing non solo per le imprese, ma per le persone, l'economia e la società. A lui dobbiamo anche il nostro avvicinamento alla meravigliosa sfida dell'insegnamento universitario.

Infine, un caloroso augurio a tutti alle Allieve e agli Allievi dell'edizione 2025, che stanno vivendo con entusiasmo e dedizione la loro avventura MUMM. Che questo percorso possa guidarli verso una piena realizzazione, sia umana che professionale.

Sapienza Università di Roma, aprile 2025

*Maria Vernuccio, Direttrice*

*Federica Ceccotti, Coordinatrice*

*Alberto Pastore, Presidente del Consiglio didattico-scientifico*

*Alberto Mattiacci, Presidente dello Steering Committee e Responsabile editoriale della Collana Best in Class.*

CONSIGLIO SCIENTIFICO-EDITORIALE  
SAPIENZA UNIVERSITÀ EDITRICE

*Presidente*

AUGUSTO ROCA DE AMICIS

*Membri*

MARCELLO ARCA

ORAZIO CARPENZANO

MARIANNA FERRARA

CRISTINA LIMATOLA

ENRICO ROGORA

FRANCESCO SAITTO

COMITATO SCIENTIFICO  
SERIE BEST IN CLASS “GIORGIO EMINENTE”

RESPONSABILI

ALBERTO MATTIACCI (Sapienza Università di Roma)

SERGIO CHERUBINI (Università degli Studi di Roma Tor Vergata)

MEMBRI

ENRICO BONETTI (Seconda Università di Napoli)

FEDERICA CECCOTTI (Sapienza Università di Roma)

CECILIA GRIECO (Sapienza Università di Roma)

GENNARO IASEVOLI (Università LUMSA di Roma)

ALBERTO MATTIACCI (Sapienza Università di Roma)

COSTANZA NOSI (Università LUMSA di Roma)

ALBERTO PASTORE (Sapienza Università di Roma)

MICHELA PATRIZI (Sapienza Università di Roma)

CARLO ALBERTO PRATESI (Università degli Studi Roma Tre)

FABIOLA SFODERA (Sapienza Università di Roma)

MARIA VERNUCCIO (Sapienza Università di Roma)

## COLLANA MATERIALI E DOCUMENTI

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

112. Casi di Marketing Vol. XVIII  
Quaderni del Master Universitario in Marketing Management  
*A cura di Cecilia Grieco*
113. Finanziarizzare la sostenibilità  
Attori, processi e rappresentazioni della finanza sostenibile in Italia  
*Tiziana Nupieri*
114. La forma della continuità  
Poetica e pratica del riuso  
*Alessandra Capanna e Giampiero Mele*
115. Osserva, rappresenta, immagina  
La lettura del paesaggio attraverso le lastre fotografiche conservate  
presso il Museo della Geografia di Roma  
*Sandra Leonardi*
116. Andrés Iduarte Foucher. En el alma de nuestro pueblo  
Artículos y reseñas en la Revista Hispánica Moderna  
(Instituto de las Españas, Columbia University, Nueva York) 1939-1968  
*edición de Manuel López Forjas*
117. Disegno in | formazione  
1 | 2024  
*a cura di Laura Carlevaris*
118. Profili giuridici del neuromarketing  
Annuario 2023-2024 OGID. Osservatorio Giuridico  
sull'Innovazione Digitale  
*a cura di Salvatore Orlando*
119. Disegno per la Moda / *Drawing for Fashion*  
*Emanuela Chiavoni, Giulia Pettoello, Giorgia Potestà, Federico Rebecchini*
120. Al di là del tavolo  
Processi partecipativi e co-progettazione: modelli e strumenti  
*Vittoria Laino*
121. Casi di Marketing Vol. XIX  
Quaderni del Master Universitario in Marketing Management  
*A cura di Niccolò Piccioni*







## Materiali e documenti

Best in Class "Giorgio Eminente"



La serie Best in Class "Giorgio Eminente", di cui il Prof. Alberto Mattiacci è Responsabile editoriale, persegue l'obiettivo di valorizzare i lavori dei diplomati del Master Universitario in Marketing Management (MUMM), presentando delle case history inedite, costruite a partire dalle esperienze di stage 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 la lettura e l'analisi di concrete esperienze d'impresa. La XIX edizione di Casi di Marketing presenta le storie di: Universal Picture International Italy, Xister Reply ed ENI. Inoltre, il volume accoglie un caso a firma del curatore del volume, il quale attenziona la comunicazione del Made in Italy circolare e sostenibile in occasione del Salone del Mobile.Milano.

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.

Niccolò Piccioni ha conseguito il dottorato presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma con una tesi in Economia e Gestione delle Imprese, diventando poi assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Management dello stesso Ateneo. La sua attività di ricerca si focalizza sugli impatti delle tecnologie digitali sul comportamento dei consumatori e sullo sviluppo e sull'organizzazione delle imprese.

ISBN 978-88-9377-385-0



9 788893 773850



[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it)

Opera diffusa in modalità *open access*  
e sottoposta a licenza Creative Commons

Attribuzione – Non commerciale  
Non opere derivate (CC BY-NC-ND), 3.0 Italia