

Casi di Marketing Vol. XVIII

Quaderni del Master Universitario in Marketing Management

A cura di
Cecilia Grieco



Collana Materiali e documenti 112

Serie Best in Class “Giorgio Eminente”

Casi di Marketing Vol. XVIII

Quaderni del Master Universitario
in Marketing Management

*A cura di
Cecilia Grieco*



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2024

Copyright © 2024

Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it

editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Registry of Communication Workers registration n. 11420

ISBN: 978-88-9377-342-3

DOI: 10.13133/9788893773423

Pubblicato nel mese di agosto 2024 | *Published in August 2024*



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

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

In copertina | *Cover image*: di soundset da Pixabay.

Indice

Prefazione	9
<i>di Cecilia Grieco</i>	
Qualche pensiero naturale sull'Intelligenza Artificiale	11
<i>di Alberto Mattiacci</i>	
PARTE I – I CASI	
1. L'evoluzione del trade marketing in Sony Interactive	
Entertainment Italia: la channel experience	21
<i>di Raffaele Bungaro</i>	
Premessa	21
1.1. PlayStation	21
1.1.1. La storia	21
1.1.2. Il brand	23
1.1.3. Il portafoglio prodotti	24
1.1.4. Target di riferimento	25
1.2. Analisi strategiche	26
1.2.1. I consumi di videogiochi in Italia	26
1.2.2. La produzione di videogiochi in Italia	27
1.2.3. Trend di mercato	28
1.2.4. Customer journey e shopping ibrido	29
1.3. Channel Experience	31
1.3.1. Engagement del consumatore	31
1.3.2. Integrazione dei canali e collaborazione con i retailer	32
1.3.3. La nascita del Direct	36
1.3.4. Influencer Marketing	37
1.4. Conclusioni	40

2.	L'evoluzione dei touch point di comunicazione: verso la Forza Vendita <i>di Ilaria Frassica</i>	43
	Premessa	43
2.1.	Overview su IGT	44
2.1.1.	Presentazione dell'azienda	44
2.1.2.	Mission, visione e valori	45
2.2.	Il brand	48
2.2.1.	Lo scenario del gioco legale in Italia	48
2.2.2.	Il portafoglio prodotti e servizi IGT in Italia	49
2.3.	La direzione commerciale: YS-Your Sales srl	51
2.3.1.	Introduzione	51
2.3.2.	L'importanza della forza vendita	51
2.4.	La digitalizzazione della forza vendita	53
2.4.1.	Il Sales Book digitale	53
2.4.2.	L'evoluzione dei touch point di comunicazione	53
2.4.3.	Il Sales Book per la sostenibilità	58
2.5.	Conclusioni	59
3.	La gestione delle campagne digitali e il ruolo delle ottimizzazioni nell'ambito delle attività del media planner: Digital Angels e il caso MetLife <i>di Carla Laise</i>	61
	Premessa	61
3.1.	Presentazione dell'azienda e del suo intermediario	62
3.1.1.	Digital Angels e i servizi di marketing digitale	62
3.1.2.	Overview del cliente MetLife Italia	63
3.2.	MetLife Italia	64
3.2.1.	Il brand	64
3.2.2.	Il portafoglio dei prodotti	66
3.3.	Il mercato di riferimento	69
3.3.1.	Panoramica nazionale	69
3.3.2.	Lo scenario competitivo	71
3.4.	Le campagne digitali: gestione e ottimizzazioni	73
3.4.1.	Le campagne Search	73
3.4.2.	Ottimizzazione parole chiave, località e dispositivi	74
3.4.3.	Le campagne Discovery	77
3.4.4.	Ottimizzazione di TO, età e generi	78

Indice	7
--------	---

3.4.5. Le campagne Performance MAX	81
3.4.6. Ottimizzazione delle campagne META	82
3.4.7. Ottimizzazione dell'investimento e check budget	84
3.4.8. Il report settimanale di rendicontazione	84
3.5. Conclusioni	86
Autori	89

PARTE II – FORUM MUMM CONFERENCE DAY

Relazioni introduttive	93
Il MUMM tra Marketing e D&I	93
<i>di Alberto Pastore</i>	
Un pensiero (forse) divergente sulla diversity	94
<i>di Alberto Mattiacci</i>	
Diversity & Inclusion nelle strategie di branding	97
<i>di Maria Vernuccio</i>	
Diversity transformation: il valore etico e di business della DEI	102
<i>di Gabriella Crafa</i>	
Diversity brand index 2023: la responsabilità inclusiva della marca e l'impatto sul business	103
<i>di Emanuele Acconciamesa</i>	
Diversità, equità e inclusione in IGT: the power of We	107
<i>di Emanuela Corsi e Cecilia Incagnoli</i>	
Portare le aziende in rete per l'inclusione: l'esperienza TIM	113
<i>di Andrea Laudadio</i>	
Universal pictures: D&I best practices	117
<i>di Carla Guaraldo e Giorgia Di Cristo</i>	
Sapienza per l'inclusione e per la valorizzazione delle differenze	121
<i>di Fabio Lucidi</i>	

PARTE III – Il MUMM

La Direzione del MUMM	129
I numeri del MUMM	129
I diplomati MUMM	130
I volumi della serie Best in Class "Giorgio Eminente"	131

Postfazione e ringraziamenti	145
<i>di Maria Vernuccio, Federica Ceccotti, Alberto Pastore, Alberto Mattiacci</i>	

Prefazione

di Cecilia Grieco

La collana Best in Class è il punto di incontro tra l'attività didattica e l'esperienza che le allieve e gli allievi del Master MUMM svolgono durante il loro periodo di stage. Il valore di questa pubblicazione è quindi duplice, da un lato premia studentesse e studenti con la possibilità di vedere pubblicato il loro project work, dall'altro promuove la diffusione di quelle case histories aziendali che si configurano come particolarmente significative.

L'edizione di quest'anno, la XVIII, raccoglie tre casi estremamente interessanti, al cui centro vi è la narrazione di realtà imprenditoriali molto differenti tra loro, ma accomunate da un processo di trasformazione digitale, innescato dalla pandemia del 2020 e divenuto oggi parte integrante delle loro product offering. Il primo caso ha come protagonista Sony Interactive Entertainment Italia e la gestione sinergica di touchpoint fisici e digitali per costruire una customer experience completa lavorando in modo particolare sul coinvolgimento dei retailer. Nel secondo caso, l'innovazione digitale ha come oggetto la gestione della forza vendita di IGT e l'introduzione di uno strumento, il Sales Book, in grado di efficientare al tempo stesso i processi di vendita e i flussi di comunicazione. Il terzo ed ultimo caso si focalizza sul settore assicurativo con MetLife e la pianificazione e gestione di un piano di sponsorizzazione digitale, mettendo in luce come al di là delle potenzialità offerte dalle piattaforme, l'elemento critico nella determinazione del successo sia il ruolo attivo del media planner.

La XVIII edizione di Casi di Marketing, torna inoltre ad accogliere i contributi dei relatori intervenuti in occasione del MUMM Conference Day. L'edizione del 2023 dal titolo "Diversity & Inclusion nelle strategie di branding", tocca un tema senza dubbio rilevante oltre

che estremamente attuale, su cui si sono confrontati i rappresentanti di Fondazione Diversity, TIM, IGT, Universal Pictures, Focus Management, oltre al Prorettore alla Quarta Missione di Sapienza Università di Roma, il Prof. Fabio Lucidi. Quello di ottenere una piena inclusione per ogni individuo è un obiettivo che sta ispirando la società in modo trasversale, e i risultati di ciò si percepiscono dall'attenzione crescente che imprese, policy-makers e singoli individui riservano al tema. Ne sono testimonianza le numerose iniziative quali premi, indici di misurazione, ricerche di mercato, report aziendali. E a tutto ciò fa eco la ricerca scientifica, dove il numero delle pubblicazioni su D&I in ambito business e management è cresciuto esponenzialmente negli ultimi cinque anni. Lo slancio verso la formazione di atteggiamenti e comportamenti sociali volti all'accoglienza ed al rispetto di prospettive differenti è terreno fertile per una disciplina come il marketing, da sempre catalizzatore di cambiamenti positivi che promuovano il benessere individuale, sociale e ambientale. Gli interventi del MUMM Conference Day 2023 mettono in luce due elementi critici legati alla D&I: la natura composita e multiforme del tema e la necessaria ricerca di autenticità dell'impegno. Le testimonianze riportate offrono una panoramica nutrica sugli sforzi che le imprese stanno facendo in questa direzione, spunti preziosi per la ricerca scientifica sul tema, ancora in fase nascente.

Qualche pensiero naturale sull'Intelligenza Artificiale

di Alberto Mattiacci

Un brand name che non funziona¹

Non vi sono dubbi che questi primi decenni del XXI Secolo siano caratterizzati da un'ondata di innovazione tecnologica di straordinarie proporzioni. Come già accaduto in occasioni precedenti -pensiamo all'apertura di Internet oppure, prima ancora, all'automazione dell'attività industriale- vi è tutto un interrogarsi intorno all'effetto netto che queste innovazioni avranno sulla struttura del sistema economico, sulla società, sui mestieri e le professioni e via dicendo. Nel momento esatto in cui prende le stampe questo volume siamo nel pieno di uno di questi momenti e ogni ragionamento sul futuro sembra non poter evitare quella grande ondata di innovazione tecnologica che va sotto il nome di Intelligenza Artificiale.

Di questo brand name credo vadano evidenziati due aspetti, e fin da subito:

- I. il fatto di essere un nome infelice, nel senso di essere poco efficace nel trasferire il senso di ciò che denota;
- II. la sua natura di category-name, cioè il fatto che per intelligenza artificiale vadano intese un certo numero di tecnologie e non una sola.

Per quanto al primo punto è presto detto: le tecnologie in questione non sono assimilabili, manco alla lontana, all'intelligenza umana. Posto che quest'ultima è un oggetto del quale le definizioni esistenti manifestano una varianza considerevole, le tecnologie AI sembrano, allo

¹ Parte del testo è tratto, con modifiche, da: Mattiacci A., "Un Marketing Intelligente" Aspenia, n.102/2024.

stato attuale, possedere solo poche delle moltissime qualità dell'intelligenza umana. Certo, si dirà, queste sono innalzate al massimo grado, dotando le macchine di una potenza e velocità incomparabili con quelle umane. Purtuttavia, usando una facile metafora, è anche vero che, come l'uomo non è fatto di soli muscoli, così l'intelligenza non è fatta solo di capacità computazionale.

Detto perciò che la qualifica di "intelligenti" associata a queste tecnologie appare perlomeno parziale, se non addirittura falsa, va detto anche che l'effetto principale generato dall'utilizzo di questo nome, sia quello di aver innescato paure che, come vedremo alla fine di questo testo, sono antiche se non addirittura ancestrali. Concludendo su questo punto, possiamo dire perciò che se si fosse scelto un altro nome per taggare queste tecnologie, non si sarebbe fatto un soldo di danno e si sarebbe lasciata tanta gente libera di vivere serenamente il rapporto col proprio smartphone e, in generale, con la propria vita digitale.

Passiamo al secondo aspetto e cioè il fatto che il nome intelligenza artificiale vada correttamente inteso come nome di una classe di tecnologie e non come identificativo di una sola di esse. Per meglio capirci credo possa essere utile ricorrere a una semplice analogia che prenderò dal regno animale. Lì, come tutti sappiamo, esistono varie specie che condividono alcuni attributi ma che si distinguono, internamente al loro insieme, per molti altri. Prendiamo, ad esempio, i quadrupedi. Questi sono una varietà accomunata soltanto dal fatto di avere quattro zampe. Poi, lì dentro, c'è una grande varietà: carnivori e vegetariani, predatori e prede, domestici e non addomesticabili; c'è il leone come il topo, la giraffa come il gatto. A fronte di tale varietà, nessuno si accontenta del termine "quadrupede" per identificare l'animale cui intende riferirsi e, anzi, non usa quasi mai quel "nome di categoria" ma va nello specifico.

Con l'AI non facciamo la stessa cosa, eppure siamo nella medesima condizione.

Le quattro zampe, cioè la cosa in comune a tutte le declinazioni della tecnologia AI, sono i dati e gli algoritmi: esistono dati strutturati e destrutturati, esistono algoritmi di apprendimento e di ottimizzazione, e via dicendo. Dopo di che, la varietà esplode in forme come: la generativa, la conversazionale e la predittiva; le applicazioni per l'automazione e quelle per la creatività, eccetera.

Dunque, quello che chiamerei il Repertorio AI è formato da una miscela varia e variabile, versatile e ricca (Figura 1), che ha:

- I. una grande varietà tecnica intrinseca (le risorse) -es. algoritmi di apprendimento supervisionato e per rinforzo, dati e database, modelli e linguaggi;
- II. una ancora maggiore ricchezza di applicazione (le opere) -es. business, ricerca scientifica, salute, ecc.;
- III. diversi benefici per l'utilizzatore (le capacità) -es. ottimizzazione, analisi, esplorazione, ecc.

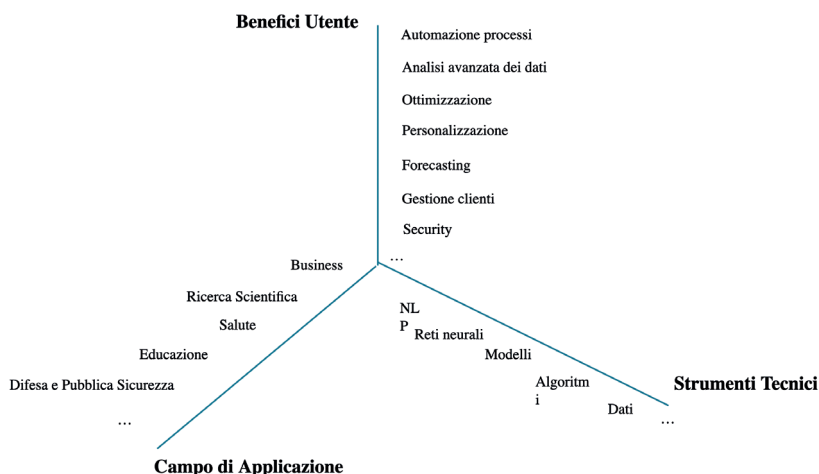


Fig. 1. Il repertorio AI. Fonte: elaborazione personale.

Last but not least, come elemento che da colore al paesaggio -e quindi ne muta sostanzialmente la potenza- va sottolineato che l'AI è anche capace di elaborare e comprendere il linguaggio naturale, permettendo alle macchine di comunicare in modo diretto con gli umani -es. le tecnologie di assistenza vocale e i chatbot. Questo mi pare sia un attributo speciale letteralmente straordinario, che conferisce all'AI una potenzialità di diffusione e uso di molto superiore alle precedenti strumentazioni, limitate da sistemi d'interfaccia utente arcaici (es. la tastiera del laptop) e comunque non naturali (es. il dito sullo schermo). Non sembra eccessivo riconoscere nell'interfaccia naturale il carattere di killer application che ne accompagnerà molte applicazioni future.

L'AI trasforma il Marketing?

La trasformazione epocale che l'AI porta al Marketing è esplorabile secondo le due prospettive classiche della gestione aziendale:

- a) il contributo all'efficienza dei processi di mercato;
- b) il contributo all'efficacia delle scelte di mercato.

Nel periodo precedente si sono volutamente utilizzati i due termini “trasformazione epocale” e “prospettive classiche”, in qualche misura stridenti fra loro, per esprimere il senso di quella che mi pare essere attualmente la qualità dell'applicazione dell'AI nelle aziende: modificare, in alcuni casi anche radicalmente, i processi attuali, nel senso di un miglioramento generale della capacità competitiva e della redditività delle organizzazioni, *as they are*.

Restiamo perciò, almeno per ora, sempre nel campo largo dell'esistente e del suo efficientamento tecnico ed economico, più che nell'innovazione dei modelli di business. Questo non vuole sminuire la portata dell'impatto attuale dell'AI sui processi di mercato, solo qualificarne con precisione il perimetro -anche perché la sensazione è che, fra non molto, quanto appena sostenuto non varrà più.

Ciò posto, torniamo al ragionamento principale e vediamo a che punto siamo.

Trasformazione per l'efficienza.

L'efficienza, come noto, è considerata nell'ottica del miglioramento continuo nell'impiego delle risorse nei processi: tempo, denari, conoscenze, materiali eccetera. In parole povere: fare di più e meglio con minore sforzo e impiego di risorse. Su questo terreno, parole-chiave come produttività, prontezza di risposta, rapidità eccetera, assurgono al ruolo di guida nella gestione dei processi aziendali.

In termini generali mi sembra che il contributo distintivo dell'AI su questo terreno si possa riassumere oggi nel termine automazione. L'individuazione di attività elementari che si svolgono in modo ricorrente, la loro traduzione in procedure gestibili dai software così da liberare il tempo umano dalla loro gestione, è da tempo alla base dei processi di informatizzazione dei processi aziendali. Qui, grazie alle risorse su cui l'AI può contare (cfr. Figura 1), lo spettro delle attività automatizzabili si amplia, fino a comprenderne addirittura alcune dove finora l'intervento e il contributo umano si è ritenuto imprescindibile: ad esempio, la redazione di Report descrittivi e interpretativi, oppure l'analisi descrittiva e interpretativa di dati primari -ad esempio performance di canale, opinioni espresse dai clienti, eccetera- o ancora la costruzione di modelli analitico-predittivi dei fenomeni misurabili -come le vendite, i flussi logistici, eccetera.

Altro beneficio, al confine fra efficienza ed efficacia, è legato alla produzione automatizzata di contenuti scritti e materiali visivi, che riduce significativamente il tempo e le risorse necessarie per il loro sviluppo e ne accresce il grado di personalizzazione. La promessa di valore distintiva di quest'ultimo criterio d'uso dell'AI nel Marketing, si basa sulla liberazione di porzioni di tempo umano a favore della loro applicazione ad altri contesti, idealmente più pregiati e strategici (es. generazione di idee di nuovi prodotti, sviluppo delle competenze di team, eccetera).

Trasformazione per l'efficacia.

L'efficacia sposta il focus a valle dello stretto perimetro aziendale, concentrandosi sulla qualità della realizzazione degli obiettivi di mercato -comunque tutti da ricondurre, alla fin fine, alla conquista della libera scelta da parte del cliente. In altre parole, l'efficacia va a vedere se e in che misura le scelte di mercato aumentino la potenza di mercato dell'azienda e/o del brand.

Mi pare non vi siano dubbi intorno al fatto che la risorsa chiave dell'AI, qui, siano i dati dei e sui clienti:

- a) i primi sono generati direttamente da loro stessi, in conseguenza dell'ibridizzazione della vita quotidiana -es., il tracciamento della navigazione di un sito-;
- b) i secondi sono frutto di rilevazioni ad hoc -es. sondaggi, compilazione di form- e di misure di azioni passate -es. storico degli acquisti.

Interrogata da me al proposito (sic!), ChatGPT4 sostiene (di se stessa) che: "AI starebbe offrendo una precisione senza precedenti nella comprensione e nella previsione del comportamento dei consumatori. Attraverso algoritmi di apprendimento automatico e analisi complesse dei dati, le aziende sono ora attrezzate per analizzare vaste serie di dati sui consumatori, trasformandoli in informazioni fruibili" e che ciò dimostra "la potenza dell'intelligenza artificiale nel discernere i modelli all'interno dei dati dei consumatori, consentendo alle aziende di anticipare bisogni e preferenze e personalizzare le proprie offerte". È, come si dice a Roma, il famoso oste cui chiediamo se il suo vino è buono? Forse no.

In buona sostanza, concludendo, a me sembra che allo stato attuale possiamo riportare le applicazioni attualmente in uso ad alcuni benefici tipici per l'azienda impegnata nella competizione di mercato:

- I. personalizzazione del profilo di offerta del prodotto (bene o servizio che sia);
- II. performance del customer service;
- III. personalizzazione delle raccomandazioni d'acquisto;
- IV. personalizzazione dell'ambiente di relazione col cliente;
- V. ottimizzazione della leva pubblicitaria per identificare i canali, i tempi e i contenuti più efficaci per gli annunci pubblicitari.

E se il vero problema fosse ...

La trasformazione del Marketing operata dall'AI è già un dato di fatto, sebbene ancora nella sua fase iniziale: impensabile, oggi, per un'azienda di servizi non ricorrere a chatbot relazionali per gestire in tempo reale le esigenze espresse dalla clientela; irrazionale, per i retailer digitali, non avvalersi di motori di raccomandazione in grado di innescare economie di clientela (es. cross-selling); ai limiti dell'autolesionismo, infine, non accrescere il patrimonio di conoscenza cliente raccogliendo dati e informazioni. E potremmo continuare ma ci fermiamo, sottolineando solo come, già oggi, i costi di accesso (es. ChatGPT4), integrazione (es. Microsoft Copilot) e uso (es. Samsung S24) dell'AI nella vita lavorativa quotidiana siano al limite dell'irrisorio.

Guardando al periodo lungo -ossia di qui a, più o meno, 5 anni- a me sembra piuttosto ragionevole immaginare un modo di fare mercato (cioè Marketing) che, in un numero crescente di industry veda ribaltato il paradigma di funzionamento: da un modello classico, fondato su offerte di prodotto sostanzialmente omogenee e un meccanismo di conquista della scelta di tipo push (es. i beni di largo consumo oggi); a uno ribaltato, che utilizza i dati -per connettere, senza mediazioni, il momento produttivo ai profili individuali di consumo- e gli algoritmi -per agevolare i flussi pull.

Nel mezzo, alcuni nodi (ancora) irrisolti:

- a) significative questioni etiche, legate sia alle logiche algoritmiche che all'uso dei dati;
- b) altrettanto significative questioni ambientali, legate al consumo energetico di questi sistemi;
- c) il tema tecnico della rappresentatività, robustezza e qualità dei dati;
- d) profonde questioni di competenza, cultura e potere all'interno delle organizzazioni e delle filiere, laddove si decida di modificare i processi introducendo tecnologie AI;

- e) il potente impatto, anche filosofico e politico, di questo flusso di innovazione sulle relazioni capitale-lavoro.

Tutto vero ma, a mio avviso, il nodo maggiore si chiama paura. La paura che impera nel dibattito pubblico, sui social, nei timidi passi del legislatore, e poi nelle aziende, nelle case, nelle menti di tutti. Un'emozione negativa che viene da lontano, questa, che l'uomo ha sempre vissuto di fronte ai frutti della sua conoscenza. Prometeo, Frankenstein e Hal9000 (Odissea nello Spazio) sono esempi narrativi di un caveat molto preciso: attento, uomo, alla tua intelligenza e ai suoi frutti, perché può condurti alla rovina, farti generare mostri o addirittura scegliere di ucciderti.

Riflettendo dunque sul rapporto fra l'ondata tecnologica dell'AI e la nostra capacità di razionalizzarla e assorbirla nel novero dei possibili cambiamenti, la mia mente non riesce a non ripropormi di continuo un'immagine antica: si tratta del celeberrimo dipinto di Katsushika Hokusai, riportato in Figura 2.



Fig. 2. Il monte o l'onda? Dipinto di Katsushika Hokusai. La grande onda di Kanagawa. Vintage di dominio pubblico giapponese mare e le onde illustrazione, disponibile presso la Biblioteca del Congresso. <https://www.publicdomainpictures.net>

Quest'opera appartiene a una serie intitolata al Monte Fuji (lo si vede sullo sfondo) ma il nome popolare, invece, l'ha battezzata con la protagonista centrale, maestosa e terribile, dell'immagine: l'onda in

primo piano. Insomma: nessuno vede il monte Fuji perché la paura guida l'occhio e lei vede solo l'onda. Un'onda -le tecnologie AI- che sembra dotata di artigli famelici, che si avventano sull'uomo cercando di avvilupparlo e portarlo alla rovina.

Attenzione, però -dice Hokusai con le proprie pennellate: è un'onda non una tempesta; l'uomo non si fa fagocitare dall'onda, è in allarme ma non impaurito e sa come affrontarla. Insomma, attrezziamoci gente, perché il mare si smuove ma avanziamo senza cedere alla paura -pessima consigliera di vita. Auguri.

Roma, Università La Sapienza,
Marzo 2024

PARTE I

I CASI

1. L'evoluzione del trade marketing in Sony Interactive Entertainment Italia: la channel experience

di Raffaele Bungaro

Premessa

Sony Interactive Entertainment (SIE) con il lancio di PlayStation si è dimostrata un'azienda all'avanguardia, con una visione rivolta al futuro. Proprio per questo motivo, negli ultimi anni sta cercando sempre di più di aumentare i propri touch point attraverso la collaborazione con nuove aziende, per presidiare nuovi canali di comunicazione e dare maggiore visibilità alla console e a tutti gli accessori e giochi che orbitano attorno ad essa, soprattutto attraverso le piattaforme digitali dei retailer.

L'azienda, infatti, ha intrapreso questa strada sperimentando nuovi modi di comunicare, sia tramite i canali di clienti affermati (es. Unieuro, GameStop, Amazon) sia tramite i propri canali web e social, sia con l'apertura di un canale di vendita online arrivato anche in Italia negli ultimi mesi. Segno della nuova epoca che sta attraversando la società.

Questi cambiamenti hanno portato a rivedere il ruolo del trade marketing nell'azienda, che, ha rinominato l'area in Channel experience proprio perché l'obiettivo è quello di curare l'esperienza del consumatore a 360 gradi.

1.1. PlayStation

1.1.1. La storia

"You are not ready" – "Non siete pronti". Era questo il motto pubblicitario che accompagnava l'arrivo della prima PlayStation oltre i confini del Giappone, dove esordì il 3 dicembre del 1994. L'avvento di una nuova console, in un settore in cui spadroneggiavano Nintendo e

SEGA, sembrava un'impresa destinata al fallimento, e invece fu una rivoluzione. Sony scelse di spostare l'attenzione del pubblico verso un aspetto che era implicito nella comunicazione dei rivali: l'avanzamento tecnico, la capacità della macchina da gioco di architettare meraviglie visive e avanguardistiche, dettando nuovi standard sul piano del coinvolgimento visivo. L'obiettivo di Sony era quello di indirizzarsi verso un'audience più matura e sofisticata. In tal senso, prese come target di riferimento il pubblico di diciannovenenni, quella fascia d'utenza a metà strada tra l'adolescenza e l'età adulta.

Dato il grande successo della macchina, SIE decide di non interrompere la produzione della console: nel 2000 immette sul mercato un nuovo modello denominato PlayStation 2 (PS2), che mantiene la compatibilità con tutti i titoli creati per la console precedente. Da quel momento il logo "PS" e il brand PlayStation mutarono significato, rappresentando non più una singola console, ma un'intera linea di prodotti. PlayStation, dunque, dal lancio di PS2 avvenuto nel 2000, ebbe il ruolo di rappresentare tutti i prodotti sviluppati da SIE.

In seguito al successo delle prime due console, nel 2007 arriva sugli scaffali dei rivenditori specializzati la PlayStation 3, uno stacco netto e soprattutto progressivo rispetto alla generazione precedente che non si è mai più ripetuto in futuro, almeno non in egual misura. Soprattutto dal punto di vista tecnico, con una risoluzione molto più elevata e livelli di dettaglio altissimi. La nuova console permetteva anche di navigare su internet dalla televisione. La PlayStation 3 introdusse anche il Playstation Network, ovvero lo shop online dedicato all'acquisto di giochi, espansioni e contenuti esclusivi. Con questa generazione trovano consacrazione alcuni dei franchise di maggior successo di sempre come Assassin's Creed, God of War, i vari Call of duty e la straordinaria saga di Uncharted.

La Playstation 4 arrivò in Europa il 29 novembre 2013, dando finalmente agli utenti la possibilità di condividere i propri contenuti su Youtube, Twitch e Facebook in maniera immediata, garantendo una maggiore sinergia con i canali social, oramai una componente imprescindibile nel mondo del gaming e dell'entertainment in generale. Con PS4 viene introdotto finalmente il Playstation VR, un visore per la realtà virtuale progettato per rendere l'esperienza di gioco ancora più immersiva e coinvolgente. Nel 2020 l'ultima console di casa SIE, PlayStation 5 (PS5), compie un ulteriore passo verso un'esperienza sempre

più completa grazie alle nuove tecnologie adottate che permettono di provare a livello sensoriale le ambientazioni e le situazioni di gioco¹.

Tutto questo viene arricchito nel 2023 con l'esordio del nuovo visore di realtà aumentata PlayStation VR2, che permette ai consumatori di immergersi nella realtà videoludica in prima persona.

1.1.2. Il brand

Il suono d'accensione della prima PlayStation è riconoscibile da chiunque. Si è radicato talmente a fondo nell'immaginario collettivo da essere perfettamente distinguibile: basta questo a comprendere quanto Sony fosse riuscita a dar forma a un'icona pop a 360 gradi, visiva, ludica, culturale e persino sonora.

Nel nostro Paese, PlayStation è stata il simbolo del gaming, un nome che a tratti viene ancora usato nelle conversazioni come sinonimo generico di *"videogioco"*. Il raggiungimento di un simile obiettivo passa attraverso molteplici fattori: dalla comunicazione al parco software, senza dimenticare ovviamente la capacità dell'azienda di inquadrare a dovere le esigenze del suo tempo.

Dietro la progettazione di PlayStation, Sony ripose grande attenzione per ogni aspetto, compresa la realizzazione del logo, che venne affidata al designer giapponese Manabu Sakamoto. La creazione del logo PlayStation richiese un processo di design elaborato prima di raggiungere l'aspetto finale che tutti noi conosciamo. PlayStation decise, quindi, di sfruttare un disegno a tre dimensioni, ovvero, una P in prospettiva con la sua ombra a forma di S che dava un senso di profondità, perché rappresentava bene la realtà grafica tridimensionale che il colosso orientale voleva portare con i suoi giochi. Il primo progetto del logo includeva colori primari (rosso, blu e giallo), mentre nella versione finale venne aggiunto anche il verde, andando a ricreare un effetto *"arcobaleno"*. Questa combinazione di colori, si prefiggeva l'obiettivo di trasmettere una moltitudine di idee e messaggi correlati tra loro come l'offerta di una vasta gamma di prodotti o di una grande esperienza d'uso.

Con il tempo, il logo e il brand PlayStation hanno conosciuto più di una variante, cambiando colore e carattere utilizzato. Infatti, se in origine si era scelto il logo con una combinazione di quattro colori che

¹ everyeye.it | speciale 25 anni playstation – 2019 <https://www.everyeye.it/articoli/speciale-25-anni-playstation-storia-console-sony-cambiato-mondo-46440.html>

andassero a ricreare quell'effetto "arcobaleno", nel 2007 Sony decise di utilizzare una tinta monocromatica bianco su nero o nero su bianco con l'inserimento di uno spazio di divisione tra la "P" e le due parti della "S" poste ai lati, che andasse a rappresentare l'intera linea di prodotti².

1.1.3. Il portafoglio prodotti

Hardware e Software

Attraverso la creazione del brand PlayStation, SIE si è specializzata nel settore videoludico ed infatti le console e i software prime parti³, (declinati sul mercato anche in versioni per pc, in modo tale da accogliere nuovo pubblico nell'universo SIE) rappresentano il *core business* aziendale. Dopo l'uscita del primo hardware ne sono seguiti diversi, anche portatili, ma attualmente sono in commercio solo la PlayStation 4 (PS4) nelle sue versioni slim e PRO e la PlayStation 5 (PS5) nelle sue declinazioni Standard edition e Digital edition.

Le periferiche

Con l'avvento della PS5, sono stati prodotti una serie di accessori per migliorare l'esperienza di gioco e di utilizzo della console. Infatti, all'interno del parco periferiche troviamo:

- *Pulse 3D Wireless Headset* – cuffie sviluppate per far vivere i suoni delle situazioni di gioco in modo immersivo;
- *Remote controller* – telecomando utilizzabile per contenuti multimediali e tv;
- *HD Camera* – videocamera per registrare o trasmettere in live streaming;
- *DualSense Wireless Controller* – periferica che consente agli utenti di comandare le azioni all'interno del gioco;
- *Dualsense Wireless controller Edge* – controller costruito per giocatori esperti;
- *DualSense Charging Station* – base di ricarica per controller.

² PlayStationgeneration.it – La storia del logo Playstation – 2010 <https://www.playstationgeneration.it/2010/08/il-logo-di-playstation.html>

³ Software sviluppati e commercializzati da Sony Interactive Entertainment.

PlayStation Store e PlayStation Plus

L'esperienza di gioco è stata arricchita a partire dal 2006 con il PlayStation Network (PSN), ovvero un servizio offerto da Sony che, prima con la console PlayStation 3 e poi con quelle attualmente sul mercato, permette a chi dispone di una connessione internet a banda larga di giocare in multiplayer. Il PSN è un servizio in continuo aggiornamento che ha portato alla creazione di un'esperienza di gioco e di acquisto online sempre più completa.

Tra i servizi più importanti ci sono:

- *PlayStation Store*: un negozio online periodicamente aggiornato al cui interno è possibile scaricare applicazioni, acquistare e/o noleggiare film, trailers, temi, musica, videogiochi, demo, minigiochi ed elementi di gioco aggiuntivi;
- *PlayStation Plus*: un servizio che consente di giocare centinaia di titoli PS4 e PS5, dai più recenti ai classici delle generazioni precedenti e accedere a multigiocatore online e giochi.

Gli acquisti possono essere effettuati sia tramite transazioni dirette sulla piattaforma sia acquistando una carta prepagata da diversi tagli, meglio nota come Gift Card PlayStation, che costituisce un'alternativa alle transazioni con carta di credito.

1.1.4. Target di riferimento

Nel 2022 sono stati 14,2 milioni i videogiocatori in Italia, su tutte le piattaforme, tra i 6 e i 64 anni, con un'età media di 29,8 anni. L'80,9% dei videogiocatori ha un'età maggiore di 18 anni, il 19,1% tra i 6 e i 17 anni. Il 42% è donna. Tra le piattaforme preferite, i dispositivi mobile sono i più utilizzati (69,7%), seguiti da console (45,8%) e PC (38%). Torna ai livelli pre-pandemici il tempo di gioco medio, diminuito a 7,52 ore settimanali rispetto alle 8,67 dell'anno precedente⁴. L'età media dei gamer in Italia riflette perfettamente il cluster da cui parte l'azienda per determinare i segmenti di mercato a cui dedicare i propri prodotti, prendendo in considerazione la fascia adolescenziale fino ad arrivare a quella dei genitori che conoscono il media. Infatti, chi a 15 anni giocava

⁴ IIDEA – I Videogiochi in Italia nel 2022 – Consumatori.

con PS1 ora ha almeno 35 anni. La stessa console, quindi, può avere 2 punti di accesso: genitori e figli.

Identificata la forbice anagrafica del cluster. Questo viene suddiviso ulteriormente in diverse categorie in base al tipo di fidelizzazione che il consumatore ha con il brand:

- New players (nuovi giocatori in assoluto);
- Cross gen players (giocatori che passano da PS4 a PS5);
- Pro players (giocatori esperti di PS5);
- PC players (giocatori di PC).

Nella matrice riportata in Figura 2 sono posizionati i prodotti in base al tipo di target a cui sono rivolti. Infatti, PlayStation è leader di mercato nel settore gaming in Italia, un Paese che presenta 6,5 milioni di giocatori su console, di cui gran parte fruitori di hardware PlayStation. Oltre ai Software, una componente importante del settore italiano è composta dagli acquisti online, i quali su 800 mila giocatori attivi online su tutte le piattaforme, hanno generato ricavi per 108 milioni di euro.

Come possiamo notare dal grafico, tutti gli accessori e gli abbonamenti sono dedicati principalmente a chi già è possessore di PS5 e vuole migliorare ulteriormente la propria esperienza di gioco, con l'obiettivo di accrescere gli acquisti legati ad ogni console attiva. Gli stessi accessori, compatibili con piattaforme PC, consentono di allargare il bacino di utenza, anche grazie allo sviluppo di giochi rivolti ai videogiocatori di computer. Nonostante ci siano ancora molte console PS4 attive tra gli utenti, è riservato meno rilievo al prodotto, proprio perché l'obiettivo dell'azienda è quello di accrescere sempre di più le attivazioni di PS5, cercando di attirare sia nuovi videogiocatori, che utenti già affezionati al brand che ancora non hanno eseguito il passaggio alla console di nuova generazione.

1.2. Analisi strategiche

1.2.1. I consumi di videogiochi in Italia

Nel 2022 il mercato dei videogiochi in Italia ha realizzato un giro d'affari pari a 2,2 miliardi di euro (-1,2% rispetto al 2021). Il segmento software, che rappresenta l'81,5% del mercato (1.791 milioni di euro), ha registrato una lievissima contrazione (-0.5%).

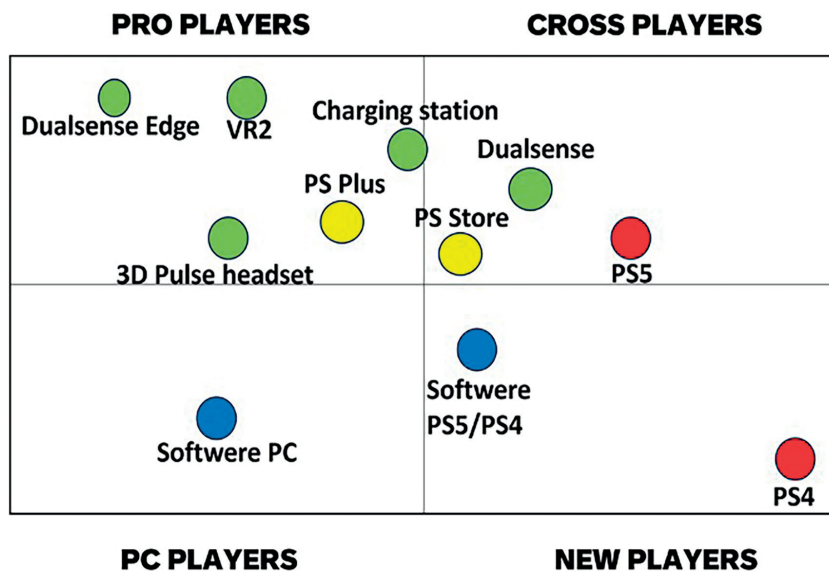


Fig. 1.1. Matrice tipologia di prodotto – target. Fonte: elaborazione personale.

A subire un ridimensionamento sono state principalmente le vendite di software in formato digitale e PC (-1,7%) e app (-1,3%), che insieme valgono l'84,3% del totale, mentre le vendite di software fisico, che pesano il 15,7%, sono cresciute del 5,2%, anche per effetto del ritorno nei negozi al dettaglio post emergenza.

Le difficoltà di approvvigionamento rappresentano invece un ostacolo alla crescita del segmento hardware, che segna un -7,7% rispetto al 2021, per un giro d'affari complessivo di 409 milioni di euro (18,5% del totale del mercato)⁵.

1.2.2. La produzione di videogiochi in Italia

L'industria nazionale dei videogiochi cresce e si consolida, con il definitivo passaggio da una realtà di start up a una di piccole e medie imprese. Quattro imprese su dieci, infatti, rientrano oggi nella definizione di PMI: si è passati dal 17% nel 2018 al 30% nel 2021. In particolare, le imprese con un numero di addetti tra i 10 e i 20, sono aumentati dal 15% del 2021 al 20% attuale.

⁵ IIDEA – I Videogiochi in Italia nel 2022 – Mercato.

Il fatturato generato dalle imprese di produzione si aggira nel 2022 tra i 130 e i 150 milioni di euro, segnando un +30% rispetto all'anno precedente e mostrando un forte potenziale di crescita. Il mercato principale di destinazione rimane quello europeo, che esce però ridimensionato (dal 60% nel 2021 al 43%) a beneficio di quello nordamericano, la cui incidenza sul totale passa dal 25% del 2021 al 40% del 2022. Limitato il peso dell'Italia, per quanto in leggero aumento (7%). Per quanto riguarda gli addetti alla produzione, i professionisti aumentano del 50%, passando dai 1.600 del 2021 ai 2.400 del 2022. L'83% ha meno di 36 anni, mentre uno su quattro è donna. Il 77% del fatturato deriva dal mercato B2C (+9%), mentre per il 75% dei developer italiani, il PC resta la piattaforma preferita di sviluppo, seguito da mobile (50%) e console (40%). La maggioranza degli operatori continua ancora a fare affidamento sul capitale proprio per finanziare l'attività di proprietà (86%), tuttavia aumentano rispetto al 2021 il finanziamento delle istituzioni pubbliche (da 24% a 29%) e quello delle imprese private (da 9% a 19%). In particolare, inizia a intravedersi l'impatto del sostegno pubblico al settore, come effetto diretto dell'attuazione del tax credit e dell'avvio di programmi di accelerazione verticali, oltre che delle acquisizioni internazionali⁶. I dati sottolineano l'importanza dell'industria dei videogiochi nell'economia digitale, culturale e creativa del Paese. Mai come ora, anche alla luce della recente Risoluzione del Parlamento Europeo⁷ approvata lo scorso novembre, appare necessaria una strategia nazionale per lo sviluppo del settore, affinché l'Italia possa assumere un ruolo di leadership.

1.2.3. Trend di mercato

Il contesto storico in cui vive l'economia mondiale ha delineato ed accelerato alcune tendenze nell'ambito della Retail industry. Non a caso, la pandemia da Covid-19 ha portato alla chiusura varie volte del porto di Shanghai, oltre che al blocco del Canale di Panama. Presidi logistici che sono ulteriormente peggiorati a causa della guerra in Ucraina.

⁶ IIDEA – I Videogiochi in Italia nel 2022 – Industria.

⁷ Documento che contiene proposte politiche che contribuirebbero a creare le condizioni necessarie affinché l'Europa possa diventare leader a livello mondiale nell'innovazione e nella creazione di videogiochi.

Queste problematiche sanitarie e geopolitiche, oltre a inflazione e recessione, hanno portato molti problemi a tante aziende nella gestione della supply chain. Per combattere questo problema e rimanere competitive, le aziende dovranno migliorare la propria resilienza con ogni mezzo possibile. Ciò si traduce nella riduzione dell'esposizione alla volatilità dei prezzi di mercato delle materie prime, nonché nella costruzione di misure protettive nelle catene di approvvigionamento per far fronte alle carenze e all'aumento dei costi logistici.

L'Industria, per non farsi trovare impreparata, ha iniziato ad adottare nuove soluzioni alle problematiche di supply chain ed ha intensificato la ricerca di nuovi touch point migliorando ed integrando i canali di comunicazione offline ed online. Questi cambiamenti diventano necessari in seguito all'accelerazione della digitalizzazione e ai nuovi bisogni dei consumatori sull'esperienza di acquisto, dopo il periodo pandemico. Per questo, gli ostacoli incontrati negli ultimi anni stanno aprendo la strada a nuove opportunità, segnando l'evoluzione della customer journey, che diviene sempre più completa ed immersiva.

1.2.4. Customer journey e shopping ibrido

Quanto abbiamo spiegato e raccontato finora fa da sfondo, quindi, alla retail industry: tra inflazione e problemi nella supply chain, il settore genererà globalmente ricavi più alti, ma margini decisamente più ridotti. Tuttavia, quest'anno le prospettive generali sembrano essere comunque positive; motivo di ciò, probabilmente, la sempre maggiore attenzione al customer journey del cliente finale. I retailer che si adattano al Next Normal da un lato, e il cliente sempre più incline all'acquisto in contesti di omnicanalità dall'altro, fanno prefigurare uno scenario di esperienze senza soluzione di continuità. Lo shopping ibrido plasmerà sempre più il futuro del retail ed è la nuova modalità in cui ogni acquisto non segue un percorso lineare, ma è spezzettato fra molteplici canali e punti di contatto, fisici e digitali, che impattano ogni passo del processo, dalla scelta di cosa comprare al pagamento. La modalità adottata varia secondo le esigenze dei clienti, ma soprattutto in base al servizio offerto da brand e retailer. Questa tendenza alla multicanalità è confermata dal fatto che gli italiani nell'arco di un mese comprano mediamente nei negozi fisici sei volte, mentre fanno shopping online quattro⁸.

⁸ La nascita dello shopping ibrido – DsSmith.com – 2021 – <https://www.dssmith.com/>

Il numero di touchpoint da monitorare e gestire è, quindi, aumentato esponenzialmente: direttori vendita, responsabili e-commerce e supply chain hanno il compito di far sì che le preferenze dei consumatori siano soddisfatte in ogni fase di questa nuova shopping journey, creando un'experience fluida, utilizzando tutte quelle tecnologie che servono a far sì che le esperienze digitali e fisiche siano integrate e che il processo di vendita sia efficiente. L'obiettivo è quello di mantenere e fidelizzare i propri consumatori e, ovviamente, incrementare la propria rilevanza, online e offline.

Nonostante gli acquisti su piattaforme online siano costantemente in crescita, il punto vendita è tornato prepotentemente nelle abitudini dei consumatori, assolvendo anche ad una nuova funzione di luogo di interazione, incontro, formazione e contatto con il brand. Non a caso sempre più punti vendita si sono o si stanno reinventando, proponendo al loro interno iniziative volte a guidare il consumatore attraverso una nuova shopping experience. Le persone infatti chiedono innovazione, design, eventi culturali e ludici, workshop, esperienze digitali e molto altro ancora. Tutto all'interno del negozio, ma percepibile e condivisibile anche online. Nell'ultimo anno, l'esperienza è stata il driver per ridisegnare il layout degli store⁹.

L'offerta esperienziale è importante anche per i centri commerciali che hanno visto diminuire drasticamente il loro traffico pedonale. Il loro percorso di trasformazione passa per spazi multiuso, ambienti in cui convivono vita, lavoro, relax, ristorazione e shopping. Luoghi in cui il comfort incontra la comodità, dove tecnologia, intelligenza artificiale e vendita al dettaglio saranno la chiave per lo shopping ibrido e per fidelizzare i consumatori. Senza dimenticare le esperienze più effimere che attirano i clienti, come pop-up o brand drop, che hanno il compito di spingere le vendite. Siti web e punti vendita fisici diventeranno sempre più cruciali anche come fonti di ricavi grazie all'adv. La vendita di spazi marketing ai fornitori (pop-up in-store corner e personalizzazioni) rappresenta un flusso di entrate in crescita per i retailer, mitigando i cali nei volumi e consentendo di approfondire la relazione con i partner commerciali.

it/media/notizie/2021/7/la-nascita-dello-shopping-ibrido

⁹ cpm-int.com – Shopping ibrido: Il nuovo new normal – 2022 <https://www.cpm-int.com/it/blog/shopping-ibrido-il-nuovo-new-normal>

D'altro canto, i canali online, oltre a far incrementare gli acquisti, permettono il monitoraggio del sentiment sui social media e la comprensione approfondita della mentalità dei consumatori, anche per prevedere in modo più accurato le tendenze nei comportamenti di acquisto. Il social commerce rappresenta un'opportunità per rivenditori e marchi. I lead più interessanti su TikTok oggi, come su tutti i social ieri, sono persone e influencer, non i brand.

Nonostante i retailer cerchino di offrire un'esperienza senza soluzione di continuità per tutti i metodi di acquisto, online e offline, inclusi i social media e il live streaming, è importante avere una visione olistica della customer journey. Questo richiede l'unione dei dati, attualmente frammentati per business unit aziendali, in un unico formato sincronizzato e che coinvolga tutti i dipartimenti. La preconditione necessaria è che tutti i dati siano coerenti, accurati e strutturati. Solo così i dipartimenti potranno costruire strategie omnichannel sinergiche e rilevanti. Con la graduale eliminazione dei cookie di terze parti, i retailer dovranno però intensificare gli sforzi per sincronizzare i dati proprietari che hanno.

Dando invece uno sguardo al domani, la frontiera dell'esperienzialità potrebbe essere il Metaverso. Infatti, alcuni brand già stanno tentando di presidiare queste piattaforme rendendole nuovi touch point per i consumatori. Solo per citare 3 casi, a metà del 2022, brand del lusso come Balenciaga e Prada collaboravano con Meta per il lancio di wearable, mentre Walmart creava due spazi metaversali proprietari su Roblox. Nonostante l'avvio di queste iniziative, sembrerebbe che il coinvolgimento di questa nuova tecnologia sia ancora acerbo poiché l'ingresso dei suddetti brand sulla piattaforma non hanno avuto ancora il successo sperato.

Ad oggi, i consumatori sarebbero disposti a pagare il 16% in più per avere una customer experience migliore, dimostrando che i modi di interagire con un prodotto sono più convincenti del prodotto stesso¹⁰.

1.3. Channel Experience

1.3.1. Engagement del consumatore

L'enorme quantità di scelta e di informazioni a disposizione del consumatore di oggi rende il processo d'acquisto sempre più complesso. Non a caso, il 54% dei consumatori italiani ritiene difficile trovare il

¹⁰ P. Kotler, Marketing 5.0, Milano, Ulrico Hoepli editore S.p.a, 2021.

prodotto che desidera. Questo fenomeno accade perché il consumatore si trova nel cosiddetto “messy middle”. Quando le persone cercano informazioni su prodotti e brand di una categoria, esplorano le opzioni disponibili e valutano quale corrisponde al meglio alle proprie esigenze, questo si riflette in due schemi mentali diversi che prendono forma nel “messy middle” del funnel di acquisto: esplorazione, un’attività espansiva, e valutazione, un’attività riduttiva. Qualsiasi cosa stia facendo una persona, in un’ampia varietà di fonti online, come motori di ricerca, social media, aggregatori e siti web di recensioni, può essere classificata in una di queste due mentalità gemelle, ripetendo il ciclo tutte le volte necessarie per arrivare a una decisione di acquisto finale, facendosi anche influenzare da determinati bias cognitivi. Al centro di questo modello regna il caos, uno spazio complesso tra il primo trigger e l’acquisto finale, in cui i consumatori sono sopraffatti e confusi¹¹.

L’obiettivo di SIE, nel mercato italiano, non è quello di forzare le persone a uscire dal ciclo mostrato nel modello, ma di fornire loro informazioni e rassicurazioni necessarie per aiutarle a prendere una decisione. Quindi, è diventato importante per il brand garantire la presenza in modo strategico affinché i prodotti siano notati e ricordati dai clienti mentre esplorano le varie opzioni.

1.3.2. Integrazione dei canali e collaborazione con i retailer

L’azienda ha compreso come tutti i media abbiano un impatto omnicanale, il che significa che presenza fisica e presenza online sono entrambe componenti critiche dell’esperienza del consumatore, non in competizione l’una contro l’altra. Infatti, da alcune ricerche è emerso che almeno il 50% delle entrate generate dalla ricerca e dai social media va a beneficio dei negozi fisici¹².

Come dimostra il grafico in Figura 4, i canali pubblicitari offline guidano le vendite online e viceversa. Infatti, una presenza fisica e digitale combinata può aiutare a generare un impatto maggiore, pari al 32%. Risulta, quindi, fondamentale una strategia di misurazione completa per comprendere l’impatto olistico dell’attività del canale e identificare

¹¹ Google/The Behavioural Architects, “Untangling the Messy Middle” – 2021 <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/comportamento-acquisto-italiani/>

¹² Analytics partner (2021), <https://analyticpartners.com/blog/harnessing-the-power-of-customer-obsession-what-brands-need-to-know/>

le aree di crescita. Ad esempio, tra i canali di cui fruisce SIE Italia per promuovere i propri beat promozionali c'è Amazon, la cui pubblicità ha un forte impatto sulle prestazioni aziendali sia online che offline di un brand, con un ritorno sull'investimento superiore del 20% rispetto al ROI medio di marketing di una marca. Questa percentuale è rimasta stabile durante la pandemia, a dimostrazione del fatto che gli acquisti su e-commerce non sono stati modificati da questo avvenimento.

Per molte marche, gran parte dell'impatto degli annunci display di Amazon è sulla vendita al dettaglio offline. Ciò è particolarmente vero per le aziende le cui vendite provengono principalmente dai tradizionali canali di vendita al dettaglio offline. Questo probabilmente riflette il fatto che gli acquirenti usano Amazon come motore di confronto, per controllare i prezzi e le recensioni prima di acquistare altrove.

Per supportare il successo omnicanale, è fondamentale la misurazione olistica incentrata sul consumatore, pena il rischio per i marchi di sottovalutare l'impatto dei loro sforzi di marketing. Una visione completa dei fattori che contribuiscono al comportamento dei consumatori consente ai leader aziendali di pianificare in modo più efficace e di porre il budget e l'accento sulle tattiche giuste per ottenere risultati¹³. L'impatto dei touch point sulla scelta dei luoghi di acquisto dipende, allora, dalla comodità che il cliente ritrova nella scelta del canale. Lo stimolo principale per gli acquisti online deriva dalla possibilità di ricevere la consegna a domicilio e la maggiore facilità di trovare un prodotto specifico. Coloro che preferiscono i punti vendita fisici hanno l'immediata disponibilità del prodotto e l'opportunità di scegliere in modo più sicuro quello che comprano perché può essere provato prima dell'acquisto.

Per questo motivo SIE ha sfruttato l'evoluzione della comunicazione online dei negozi specializzati con cui collabora per aumentare l'integrazione e il presidio dei diversi canali al fine di adeguarsi ai nuovi bisogni esperienziali dei consumatori. Come, ad esempio, Unieuro, che ha identificato nelle campagne geolocalizzate il suo mezzo di comunicazione digitale. Questo per portare i clienti giusti, al negozio giusto e nel momento giusto. Una campagna che consente di mostrare prodotti e informazioni sul negozio agli acquirenti che si trovano nelle vicinanze e che effettuano ricerche su Google. Gli acquirenti che cliccano vengono indirizzati alla vetrina locale del negozio su Google, dove è possibile vi-

¹³ <https://app.hubspot.com/documents> – Analytic Partner 2021.

sualizzare l'inventario del negozio, conoscere gli orari di apertura, l'indirizzo e molto altro. Un'alternativa al volantino, un lavoro di localizzazione di ricerca e di marketing sui social, che coinvolge gli acquirenti in determinati quartieri e aree geografiche in modo personalizzato, in base ai loro interessi e all'oggetto della loro ricerca. Il machine learning intercetta i consumatori che sono stati nelle vicinanze e che avevano intenzione di fare acquisti massimizzando l'affluenza in-store¹⁴.

Allo stesso modo Mediaworld, che in seguito alla pandemia, ha ottimizzando la gestione delle campagne su rete di ricerca, migliorando significativamente i KPI e rendendolo il primo canale per fatturato generato.

Attualmente, nelle fasi di esplorazione e valutazione, il retailer è un player ben strutturato, in grado di posizionare gli annunci nel momento in cui il cliente sta valutando un acquisto¹⁵. Le collaborazioni con Unieuro e Mediaworld vanno oltre le comunicazioni sui loro siti e social. Il consumatore trova la presenza della marca all'interno dei punti vendita attraverso l'esposizione di materiali POP che lo attraggono verso gli scaffali dove è presente il brand, come succede ad esempio durante i beat promozionali lanciati dall'azienda.

Coinvolgere il retailer è stato fondamentale, poiché, non avendo punti vendita fisici diretti, permette di esprimere il potenziale di tutte le attività che si possono creare sui canali delle insegne. Questa sinergia ha portato la possibilità di:

- creare operazioni "win-win";
- sfruttare il customer database delle insegne affiliate;
- creare delle "esclusive" per i vari retailer;
- creare campagne di comunicazione integrate sui loro profili web e social.

Se fino ad oggi il ruolo del trade marketing era presidiare lo scaffale e il punto vendita del retailer, ciò che ci indicano i dati è uno slittamento più in alto delle dinamiche di scelta del consumatore e quindi del ruolo del trade marketing. SIE ha compreso che il trade marketing non

¹⁴ Portare clienti in negozio con il digitale – Think with Google – 2021 <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/futuro-del-marketing/digital-transformation/portare-clienti-negoziio-digitale/>

¹⁵ Mediaworld: come aumentare le vendite online – Think with Google – 2021 <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/aumentare- vendite-online-mediaworld/>

concerne solo le attività sul punto vendita fisico poiché non è più il solo luogo della finalizzazione dell'acquisto.

SIE Italia ha colto l'opportunità di dare al consumatore quell'esperienza interattiva che cercava sia all'interno dei punti vendita che online, attraverso la creazione di shop in shop (SiS), ovvero corner o aree delimitate e visibili dedicate a un prodotto/brand all'interno dei negozi specializzati, e con la realizzazione di pagine dedicate al brand sui siti dei retailer con cui collabora.

Lo shop in shop fisico è la dimensione spazio-temporale perfetta per il brand, poiché uscendo fuori dallo scaffale esprime un concetto di prossimità al cliente evidenziando la sua presenza e dando un'esperienza della marca diversa dal solito e più tangibile. I SiS sono strategici anche per la distribuzione che li ospita: diventano punti di interesse che completano lo shopping journey delle persone. In particolare, all'interno dei punti vendita permette al consumatore di immergersi nell'esperienza videoludica di PlayStation testando le console con i giochi del momento e di trovare un'area dedicata a tutto l'ecosistema della marca. Questi spazi come quelli digitali sono personalizzabili e danno visibilità a comunicazioni che periodicamente possono essere modificate per spingere la vendita di nuove uscite di titoli o nuovi prodotti sul mercato. Allo stesso modo, gli shop in shop online possono diventare landing page di campagne di comunicazione sui siti dei retailer ed essere estremamente personalizzabili.

La collaborazione con i retailer non si limita esclusivamente al presidio dei loro spazi espositivi e di comunicazione; SIE Italia, in accordo con i propri clienti, acquista spazi pubblicitari che presentano interessi affini a quelli del target di riferimento. Non a caso durante i beat promozionali più importanti, vengono presentati nuovi prodotti su testate giornalistiche come La Repubblica o Il Corriere dello Sport, o ancora su canali sportivi come Dazn e Sky, fino ad arrivare negli spazi pubblicitari di Netflix. Introdurre il concetto di ecosistema, soprattutto per gli accessori che orbitano attorno a PS5, ha permesso all'azienda di realizzare l'obiettivo di legare il più possibile i vari accessori e accrescere gli acquisti legati alle console. Per raggiungere il suddetto scopo non è bastato il valore del brand e le USP tecniche, ma è stato necessario intervenire sull'esperienza del consumatore attivandone i bias cognitivi per realizzare una comunicazione più coinvolgente dal punto di vista emozionale. L'importanza di un bias può variare e va analizzata per le diverse categorie nei diversi momenti del percorso d'acquisto. Ad

esempio, la componente emozionale è più efficace nella fase di esplorazione, mentre quella sociale lo è nella fase di valutazione.

Questo tipo di esperienze sono possibili grazie alle collaborazioni e alle sinergie che si creano con i retailer, compensando la sola presenza dello scaffale che risulta meno esperienziale, ma che non possiede nessuna leva interessante per il consumatore. Ciò nonostante, l'esperienza a scaffale rimane fondamentale e proprio per questo in alcuni casi, attraverso la costituzione di "moduli digital" dedicati agli acquisti delle gift card utilizzabili per acquisti diretti sulla console, sono state introdotte innovazioni riconducibili all'esperienza digitale, come schermi interattivi che permettono al consumatore di vivere parte dell'esperienza che vivrebbe online. L'importanza di abbracciare i bacini di utenza dei retailer ha portato, inoltre, l'azienda a sperimentare nuovi canali di vendita che non fossero necessariamente quelli tradizionali, come la TELCO, proponendo una modalità di vendita della console tramite rateizzazione.

1.3.3. La nascita del Direct

L'espansione di PlayStation sul mercato, non si è limitata esclusivamente alla collaborazione con i retailer specializzati, ma dal 23 Maggio 2023, ha aperto i propri canali diretti online anche in Italia.

Nonostante fosse già nel mercato europeo dal 2021 in Inghilterra, Germania, Francia, Lussemburgo, Olanda e Belgio, nell'ultimo anno ha fatto il suo esordio anche in Italia. In questo modo oltre a tagliare intermediari e shop terzi, l'azienda ha la possibilità di avere un rapporto diretto con il cliente, dedicandogli offerte esclusive per chi acquista da PlayStation.com e regalando vantaggi agli abbonati dei vari piani del PlayStation Plus. Infatti, per gli abbonati, sono previsti sconti riservati o, ad esempio, l'opportunità di godere della consegna gratuita su qualsiasi ordine.

Uno dei vantaggi più grandi dello store è la possibilità di effettuare un reso gratuito degli acquisti entro 30 giorni. Questo consente di avvicinare ancora di più il consumatore, tenendolo anche sempre aggiornato sulla disponibilità di giochi e console attraverso i propri canali di vendita. Tutto questo si riflette sull'azienda con una serie di vantaggi a livello economico con un'ottimizzazione dei costi per raggiungere clienti e profitti potenzialmente più elevati poiché nella vendita diretta non ci sono intermediari. Inoltre, a livello strategico, permette alla società di adottare un approccio personalizzato al marketing dei propri prodotti o servizi perché il rapporto con i consuma-

tori consente di ottenere feedback diretti utili a migliorare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti.

Inoltre, la vendita diretta permette di avere un maggiore controllo sugli sforzi di marketing e su tutti gli aspetti della vendita dall'inizio alla fine, ciò comporta l'indipendenza da rivenditori terzi e la possibilità di assicurarsi che i clienti abbiano un'esperienza positiva e che i propri prodotti o servizi siano rappresentati in modo accurato.

1.3.4. Influencer Marketing

Oltre all'importanza di essere presenti sui canali online dei retailer specializzati, PlayStation ha dovuto approfondire anche la comunicazione sui propri canali per creare awareness ed engagement sui nuovi prodotti che propone, in particolare sui social network, dove il target di riferimento è più presente. Percorrendo coerentemente la strada tracciata sull'evoluzione dei propri touch point, ha coinvolto professionisti che creano contenuti sulle piattaforme online.

Di fatto, Blog, influencer e social network sono stati per anni considerati dei generatori di contenuti. Non perdono questo ruolo, ma si contestualizzano anche come media di comunicazione alternativi, in quanto aggregatori e diffusori, proponendosi all'interno di un percorso digitale come i nuovi assistenti all'acquisto. Infatti, il content marketing attraverso il supporto degli influencer, è un approccio che consiste nel creare, curare, distribuire e amplificare contenuti che siano interessanti, avvincenti e utili per una fascia di pubblico chiaramente definita, con l'obiettivo di far nascere conversazioni. Il content marketing trasforma il ruolo dell'operatore di marketing, che da promotore del brand diventa narratore. I contenuti sono diventati la nuova pubblicità.

In effetti, il content marketing è reso possibile dalla trasparenza che caratterizza le comunicazioni via Internet. La connettività in rete diviene una possibilità di conversare e confrontarsi su ciò che si acquista, parlando con persone di cui le community si fidano.

In passato, i clienti ascoltavano attentamente i contenuti trasmessi dai media tradizionali, compresa la pubblicità, perché semplicemente non avevano altra scelta. I social media hanno cambiato tutto: ora i clienti hanno di fronte una straordinaria quantità di contenuti generati dagli utenti, e ritengono questi contenuti più credibili e soprattutto più interessanti di quelli che provengono dai media tradizionali. A renderli interessanti è il fatto che sono consultabili a piacimento, quando e dove si desidera.

A differenza dei media tradizionali, che fanno affidamento sulla trasmissione uno a molti, i social media consentono relazioni più interattive. Conversare direttamente e in maniera interattiva con i clienti è spesso più efficace, oltre che meno costoso. Queste considerazioni spingono sempre più brand e aziende a usare il content marketing sui social media per affiancare la pubblicità tradizionale. L'obiettivo ultimo è comunicare in autonomia i messaggi del marketing e ridurre così la dipendenza dai media tradizionali.

Il problema, tuttavia, è che spesso gli operatori vedono il content marketing come una forma di pubblicità e i social media come una modalità di trasmissione tra le tante. Alcuni operatori si limitano a riproporre sui social media le stesse pubblicità presentate altrove, senza rielaborarle: pensano ai contenuti come a versioni estese degli spot.

I contenuti sono la nuova pubblicità, ma le due cose sono completamente diverse. La pubblicità contiene le informazioni che i brand vogliono trasmettere per vendere prodotti e servizi. I contenuti, invece, contengono le informazioni che i clienti vogliono usare per raggiungere i propri obiettivi personali e professionali¹⁶.

PlayStation, per questo motivo, vanta collaborazioni con i migliori streamer e influencer del mondo gaming italiano. Uno su tutti è Mike Showsha con cui, ad esempio, è stata realizzata una collaborazione per il lancio di PlayStation VR2. L'influencer ha avuto la possibilità di provare in anteprima il visore, raccontando la sua esperienza online ai suoi follower.

SIE Italia ha avviato, anche, partnership in sinergia con retailer specializzati, in cui sono stati scelti influencer ad hoc per campagne di lancio specifiche. GameStop e PlayStation, infatti, hanno collaborato sugli account social del rivenditore di videogiochi per sponsorizzare anche in questo caso l'uscita del PlayStation VR2 facendolo provare e pubblicizzare dall'influencer di Twitch KuroLily.

Molte attività di questo tipo, in particolare, vengono realizzate sui canali dei retailer in cui vengono invitati a collaborare influencer che portano visibilità sia al brand PlayStation che all'insegna.

Tra le altre, ha riscosso grande successo la campagna di Unieuro: "il commesso", che ha visto il marchio inventare un proprio creator, il quale ha agito come se fosse un normale commesso di un punto vendita. Il

¹⁶ P. Kotler, *Dal tradizionale al digitale – Marketing 4.0*, Milano, Ulrico Hoepli editore S.p.a, 2017

ragazzo, in modo scherzoso e carismatico, ha generato una serie di contenuti, tra cui alcuni per PlayStation, sulla piattaforma TikTok. Il risultato del successo è testato dal fatto che Unieuro ha raggiunto nel 2022, in soli 3 mesi, 100 mila follower, oltre 50.000 visualizzazioni e 750.000 interazioni.

La mossa vincente di Unieuro è stata quella di capire che le persone vengono prima del prodotto: il focus è sempre il commesso con la sua ironia. In diversi video vengono indirettamente mostrati i prodotti, annunciate nuove uscite o promozioni, ma questi passano totalmente in secondo piano. Facendo una comunicazione impersonale, mostrando unicamente i prodotti, si rischia di allontanare il proprio pubblico e non creare un legame emotivo e duraturo nel tempo¹⁷.

Attraverso le collaborazioni sui propri canali social e su quelli dei personaggi del web con cui l'azienda entra in contatto, aumenta l'awareness su nuovi prodotti e giochi, creando attorno ai contenuti, una community appassionata all'universo PlayStation.

L'online listening che consegue dalla presenza online, permette di catturare informazioni, keyword ed insight dalle conversazioni spontanee che avvengono online tra gli utenti. Grazie a ciò, l'azienda può capire quali sono i concetti più rilevanti quando si parla di PS5 e relativi accessori e quali tematiche guidano l'experience e i consumer journey. Questa analisi macro ha permesso alla società di percepire i desideri e le opinioni dei consumatori, oltre che un punto in cui gli utenti si confrontano su dubbi e tecnicismi che risultano fondamentali per l'ideazione di strategie volte alla soddisfazione del target di riferimento. Dubbi, pareri e recensioni sono fondamentali e propedeutici alla decisione di acquisto per tutti coloro che si trovano nelle fasi di esplorazione e valutazione.

Oltre alle piattaforme come Meta, Twitter o TikTok, in cui vengono raccontati i prodotti attraverso lo storytelling, la piattaforma Twitch consente ai creator di giocare e intrattenere gli utenti attraverso live-streaming, in modo che chi guarda possa vivere attraverso gli altri l'esperienza di gioco.

Inoltre, la community si rafforza per i più appassionati, attraverso "La casa dei players", ovvero un podcast dedicato all'abbonamento PlayStation Plus visibile su YouTube e ascoltabile su Spotify, in cui

¹⁷ tourtools.it | tiktok awards 2022 successo Unieuro – 2022 <https://www.tourtools.it/tiktok-awards-2022-successo-unieuro>

partecipano diversi creator del mondo gaming che creano ancora più interesse attorno a temi, dialoghi e interviste che riguardano questo format.

1.4. Conclusioni

SIE ha compreso l'importanza cruciale di capire e mappare il percorso del consumatore all'interno del processo decisionale. L'approfondita analisi del customer journey ha rivelato tappe significative che influenzano le scelte d'acquisto, in un percorso non lineare che oscilla tra scelta e valutazione passando tra diversi touch point, aprendo la strada a strategie di marketing più mirate ed efficaci.

L'ottimizzazione del customer journey, attraverso l'integrazione sinergica dei canali online e offline, la collaborazione con le insegne clienti del brand, la personalizzazione delle interazioni e l'uso strategico delle emozioni per influenzare le decisioni d'acquisto, sono strumenti attraverso cui il brand lavora per relazionarsi al proprio target e condurlo all'acquisto. In questo, contribuiscono in modo importante i social media e l'influencer marketing adottato dai retailer che collaborano con SIE.

In conclusione, l'analisi del customer journey sottolinea come l'azienda possa trarre vantaggio dall'adozione di approcci centrati sul cliente, affinando la comprensione di esigenze e comportamenti dei consumatori per fornire esperienze più rilevanti e coinvolgenti. Per questo, le informazioni e l'interazione diretta con il consumatore contribuiscono a percepire al meglio l'esperienza di acquisto e rappresentano un contributo prezioso per l'evoluzione delle strategie di marketing moderne, offrendo una visione approfondita delle dinamiche complesse che guidano le scelte dei clienti.

Bibliografia e sitografia

- APP.HUBSPOT.COM, Analytc partner, 2021, <https://app.hubspot.com/documents>
- CPM, Shopping ibrido: il nuovo new normal, 2022, <https://www.cpm-int.com/it/blog/shopping-ibrido-il-nuovo-new-normal>
- DS SMITH, la nascita dello shopping ibrido, 2021, <https://www.dssmith.com/it/media/notizie/2021/7/la-nascita-dello-shopping-ibrido>.
- EVEREYE.IT, 25 anni di PlayStation: storia della console Sony che ha cambiato il mondo, 2019, <https://www.everyeye.it/articoli/speciale-25-anni-playstation-storia-console-sony-cambiato-mondo-46440.html>
- FLYWEB, social gaming marketing: comunicare con la gen z, 2021, <https://flyweb.it/social-gaming-marketing-comunicare-con-la-gen>
- IIDEA – I Videogiochi in Italia nel 2022 – Consumatori, 2022, <https://iideassociation.com/dati/classifiche.kl>
- IIDEA – I Videogiochi in Italia nel 2022 – Industria, <https://iideassociation.com/dati/industria.kl>
- IIDEA – I Videogiochi in Italia nel 2022 – Mercato, <https://iideassociation.com/dati/mercato-e-consumatori.kl>
- P. KOTLER, Dal tradizionale al digitale – Marketing 4.0, Milano, Ulrico Hoepli editore S.p.a, 2017
- P. KOTLER, Marketing 5.0, Milano, Ulrico Hoepli editore S.p.a, 2021
- PLAYSTATIONGENERATION.IT, la storia del logo PlayStation, 2010, <https://www.playstationgeneration.it/2010/08/il-logo-di-playstation.html>
- THINK WITH GOOGLE, 3 cose da sapere sul comportamento d'acquisto dei consumatori italiani, 2021, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/comportamento-acquisto-italiani/>
- THINK WITH GOOGLE, Come Unieuro ha portato clienti al negozio giusto e nel momento giusto, 2021, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/futuro-del-marketing/digital-transformation/portare-clienti-negoziio-digital/>
- THINK WITH GOOGLE, Cosa fare quando sei costretto a chiudere i negozi fisici? Puntare tutto sull'online, 2021, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/aumentare-vendite-online-mediaworld/>
- TOURTOOLS, TikTok awards 2022: il successo di Unieuro, 2022, <https://www.tourtools.it/tiktok-awards-2022-successo-unieuro>

2. L'evoluzione dei touch point di comunicazione: verso la Forza Vendita

di Ilaria Frassica

Premessa

La digitalizzazione è ormai un processo imprescindibile per lo sviluppo del paese e delle aziende. Digitalizzare significa innovare ed efficientare i processi in chiave tecnologica. Stiamo assistendo a una fase di profonda innovazione per il Digital B2B, che dal 2020 ha visto una forte accelerazione. Già nel 2017 IGT è stata pioniera nella digitalizzazione della Forza Vendita, implementando un tool innovativo in sostituzione dei faldoni cartacei utilizzati per l'aggiornamento e la relazione con il punto vendita: il Sales Book digitale. Quest'ultimo è anche uno dei principali canali di comunicazione che viene utilizzato dalla Direzione Commerciale YS – Your Sales di IGT in Italia, per veicolare contenuti affini all'attività dell'agente. Questo strumento è in continua evoluzione ed è un'innovativa risorsa che, nell'ambito del processo di abilitazione della Forza Vendita, fornisce agli agenti “sul campo” una guida alle vendite durante le interazioni con i rivenditori, in modo rapido, semplice e sicuro. Si può considerare inoltre come una finestra sul territorio, poiché offre anche l'opportunità di ricevere dagli agenti feedback immediati, sicuri e di rapida analisi. Grazie a questo strumento, si compie un importante passo avanti verso l'efficienza nel processo di vendita, consentendo alla Forza Vendita di essere costantemente aggiornata, di avere a disposizione le informazioni necessarie alla propria attività di relazione con il punto vendita e di poter interagire con la sede attraverso un “click”. Infine, il Sales Book digitale contribuisce al raggiungimento di uno degli obiettivi delineati nel piano di sostenibilità di IGT, tema di grande valore per l'azienda.

2.1. Overview su IGT

2.1.1. Presentazione dell'azienda

International Game Technology PLC (IGT) è leader mondiale nel settore dei giochi regolamentati e delle lotterie. Presente in oltre 100 paesi nel mondo, si specializza nella progettazione, sviluppo, produzione, vendita e distribuzione di macchine da gioco, sistemi per lotterie e piattaforme online a livello internazionale. La sede centrale di IGT si trova a Las Vegas, nel cuore del Nevada negli Stati Uniti. L'azienda è il risultato della fusione nel 2015 tra International Game Technology, Inc., un'importante società statunitense, e GTECH S.p.A., con sede in Italia. Quest'ultima è frutto dell'acquisizione nel 2006 di GTECH Corporation da parte di Lottomatica. Le origini di Lottomatica risalgono al 1990, quando viene costituito il Consorzio Lottomatica. Nel 1993 viene affidata a Lottomatica la concessione per il servizio del gioco del Lotto automatizzato e nel 2003 la gestione del Totocalcio e dei concorsi a pronostico. Nel 2004 ottiene la concessione per la gestione delle Lotterie tradizionali e del Gratta e Vinci, e si aggiudica la concessione per gli apparecchi da intrattenimento (AWP). Con l'acquisizione di GTECH nel 2006, Lottomatica crea la più grande società di lotterie del mondo. Nel 2007, fa ingresso nel mondo delle scommesse sportive in Italia, ed entra nel mercato dei giochi online. Nel 2008, è il primo operatore italiano a presentare il bilancio sociale e il programma di Gioco Responsabile. Nel 2009 la società, primo operatore in Italia e fra pochi in Europa, ha ottenuto la certificazione di conformità agli standard dall'European Lotteries Association; sempre nel 2009, la World Lottery Association ha premiato l'azienda con la certificazione al massimo livello previsto del WLA Responsible Gaming Framework. Nel 2010, Lottomatica è il primo operatore italiano ad aprire una sala dedicata alle Videolottery (VLT). Nel 2013 viene annunciato il rebranding del gruppo, assumendo la denominazione di GTECH S.p.A., mentre Lottomatica Group S.p.A. rimane filiale del gruppo in Italia. Dopo l'acquisizione nel 2015 di IGT Inc. da parte di GTECH SpA, dando origine al maggior operatore mondiale di giochi regolamentati e delle lotterie, nel 2021 assistiamo alla conclusione della cessione del marchio Lottomatica a Gamenet Group SpA, insieme alla vendita del 100% del capitale sociale di Lottomatica Videolot Rete SpA e Lottomatica Scommesse Srl. Inoltre, Lottomatica in Italia cambia la propria denominazione in IGT Lottery Srl

e successivamente la propria ragione sociale in IGT Lottery S.p.A. IGT Lottery, nel 2022, ottiene per la sesta volta consecutiva la certificazione European Lotteries per il Gioco Responsabile¹.

Attraverso una combinazione di competenze tecniche, creatività e una solida reputazione di affidabilità, IGT continua a ridefinire gli standard di eccellenza nel settore, contribuendo alla crescita e al successo sia degli operatori di gioco che dei giocatori in tutto il mondo. Uno dei pilastri fondamentali su cui si basa il successo di IGT è rappresentato dalla sua avanzata tecnologia. L'azienda è all'avanguardia nello sviluppo di sistemi di gioco, inclusi terminali di gioco per lotterie, che offrono prestazioni superiori e funzionalità innovative. Grazie a un ampio portafoglio di contenuti, a continui investimenti in innovazione e a una profonda comprensione delle esigenze dei giocatori, IGT è in grado di offrire un'esperienza di gioco unica e coinvolgente che fidelizza i clienti e favorisce la crescita a livello internazionale. International Game Technology PLC, quotata alla Borsa di New York, conta su una squadra di oltre 11.000 dipendenti distribuiti in tutto il mondo. In Italia, le società del gruppo IGT svolgono un ruolo di primo piano come concessionarie statali di Lotterie, gestendo importanti giochi come il Gioco del Lotto, il Gratta e Vinci e la Lotteria Italia. Inoltre, IGT è attiva nei servizi commerciali e finanziari. Nel 2023, l'azienda ottiene la certificazione Top Employer Italia 2023, dimostrando l'eccellenza delle proprie politiche in ambito Risorse Umane. Da sempre, si impegna nel rendere l'Italia un paese ancora più bello attraverso progetti di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, con cui vengono realizzati interventi di conservazione e restauro nell'interesse della collettività. La presenza globale e l'esperienza consolidata permettono all'azienda di offrire soluzioni su misura per le esigenze specifiche di ciascun mercato, garantendo un livello di qualità e professionalità elevato in tutte le attività.

2.1.2. Mission, Vision e Valori

Il principale obiettivo di IGT è quello di fornire esperienze di gioco divertenti e responsabili per i giocatori, veicolando i prodotti attraverso tutti i canali disponibili. La promessa del brand² è molto chiara:

¹ Fonte interna – Chi Siamo IGT, YS

² OneIGT (share point aziendale), Who we are, Brand and Vision/Mission

eccellere nel settore grazie all'offerta di esperienze di gioco uniche, divertenti e responsabili, che guidano la crescita dell'azienda. Viene posta un'enfasi particolare sull'innovazione continua e sull'acquisizione di insight derivanti dai giocatori stessi. Ogni giorno si punta a superare le aspettative del portafoglio clienti, proponendo loro un livello di intrattenimento superlativo e creando un ambiente di gioco sicuro e responsabile.

Inoltre, IGT si impegna a promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa per il raggiungimento degli obiettivi di crescita. Questa promessa si basa su cinque valori fondamentali che guidano e ispirano le azioni quotidiane e le scelte sul luogo di lavoro: passione, innovazione, responsabilità, autenticità e collaborazione. Adottare tali valori permette di offrire un servizio di qualità superiore ai clienti e di contribuire positivamente alle comunità in cui l'azienda opera.

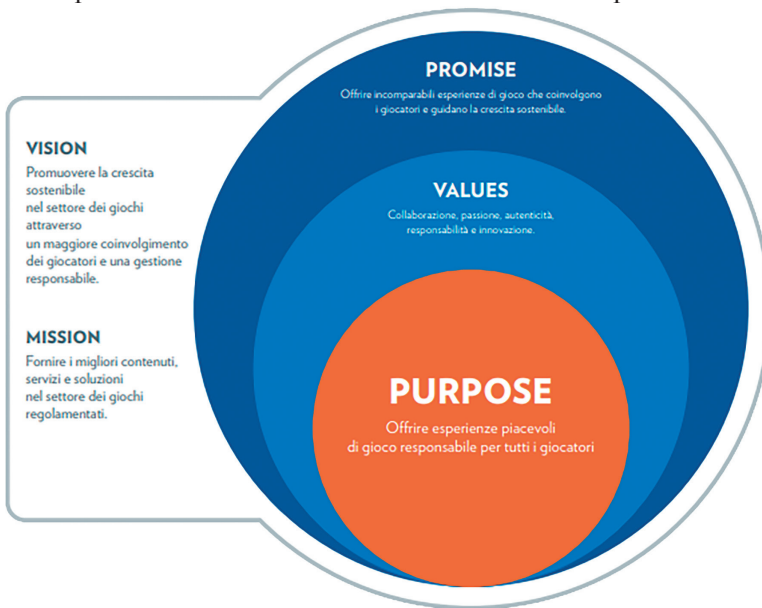


Fig. 2.1. Vision, Mission, Promise e Purpose. Fonte: IGT, Report di sostenibilità 2022.

Il perseguimento continuo di questi cinque principi fondamentali è essenziale e contribuisce a consolidare la reputazione di IGT come azienda etica e orientata al successo sostenibile. IGT si impegna attivamente a garantire che le linee guida e le normative per la responsabilità sociale siano rispettate in tutti i suoi prodotti e servizi. Attraverso una

collaborazione continua con autorità regolamentari, organizzazioni per la salute mentale e gruppi di interesse, IGT mira a promuovere una cultura di gioco responsabile e a fornire le risorse necessarie per identificare e gestire eventuali problematiche correlate al gioco eccessivo.

IGT, in collaborazione con l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, ha sviluppato il programma di Gioco Responsabile con l'obiettivo di diffondere la cultura del gioco equilibrato e consentire a tutti i giocatori di avvicinarsi al gioco in modo consapevole.

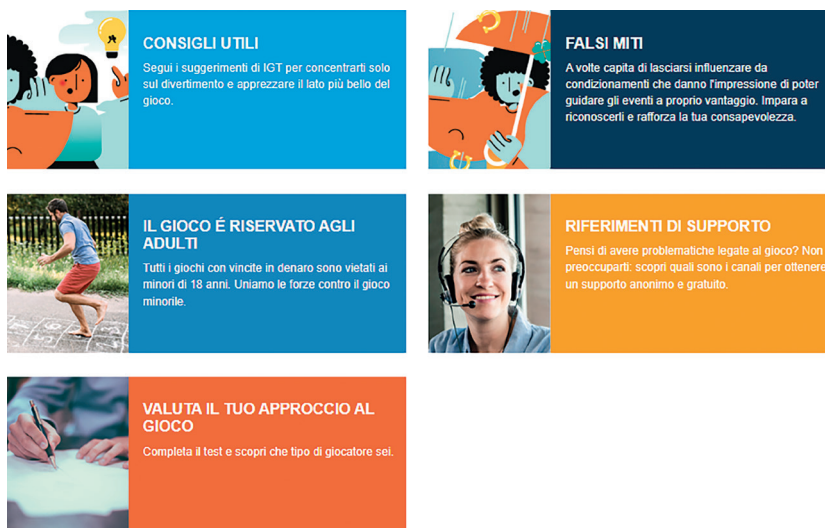


Fig. 2.2. Il programma di gioco responsabile. Fonte: IGT, *gioca senza esagerare*.

Inoltre, IGT opera in compliance con il Decreto Dignità, istituito con il DL 12 luglio 2018, n. 87³, che ha introdotto importanti disposizioni relative alla pubblicità dei giochi e delle scommesse con vincite in denaro, sia diretta che indiretta. IGT, infatti, si assicura costantemente che tutte le comunicazioni non incitino al gioco e non creino false aspettative di vincita, in ottemperanza a quanto previsto dalle norme del Decreto Balduzzi (DL 13 settembre 2012, n. 158) e del Decreto Dignità (DL 12 luglio 2018 n. 87). Tutti i materiali di marketing e comunicazione riportano messaggi di prevenzione, inviti a un gioco equilibrato e l'esplicito divieto di giocare per i minori di 18 anni.

³ Art. 9, Divieto di pubblicità giochi e scommesse

2.2. Il Brand

2.2.1. Lo scenario del gioco legale in Italia

Il settore del gioco legale con premi in denaro rappresenta un'industria di primaria importanza nell'ambito dell'economia, caratterizzato da una costante crescita e significativi cambiamenti strutturali, rilevante anche per il gettito erariale. Ad esercitare il presidio dello stato nei Giochi è ADM, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli.

Negli ultimi 15 anni tale crescita ha garantito un aumento complessivo della raccolta, passato da circa 35 miliardi di euro nel 2006 a 111,2 miliardi nel 2021, con un gettito per l'erario di 8,41 Mld di euro⁴. L'offerta di gioco si sta sempre più orientando verso strategie di omnicanalità, superando i confini tradizionali tra i vari canali di vendita e marketing per creare un ambiente unificato e integrato. Per rimanere al passo con l'evoluzione del mercato, diventa imprescindibile creare nuovi e innovativi touch point. Questa transizione verso i canali digitali offre numerosi vantaggi sia per l'azienda che per i giocatori: la prima può raggiungere un pubblico più ampio e diversificato, aumentando la sua visibilità e attrattività sul mercato; i secondi possono godere di una maggiore flessibilità e comodità, potendo accedere ai loro giochi preferiti senza limitazioni geografiche o restrizioni di orario.

In seguito all'emergenza pandemica, l'Italia ha assistito a una accelerazione del cambiamento nel settore del gioco, influenzato dalle modifiche nelle preferenze dei consumatori, nelle tecnologie disponibili e nei comportamenti di acquisto. Tuttavia, nonostante la crescita dei canali online nel settore del gioco, l'uso di canali fisici rimane ancora molto diffuso. Le lotterie, in particolare, sono rimaste fortemente legate al canale fisico e non si osserva un effetto di sostituzione tra il gioco fisico e quello online.

Uno studio condotto da IGT⁵, che ha analizzato il caso di 19 lotterie che operano sia attraverso il canale digitale che quello fisico, ha evidenziato che il 60% di queste ha registrato un aumento delle vendite tramite il canale fisico contemporaneamente al lancio di quello online. Ciò dimostra che lo sviluppo della fruizione digitale può rappresentare un vantaggio significativo per incrementare e consolidare la raccolta

⁴ ADM, Libro Blu 2021, <https://www.adm.gov.it/portale/libro-blu-organizzazione-statistiche-e-attivita-anno-2021>

⁵ IGT, The Digital Lottery Experience: Focusing on the Success Factors

delle lotterie. Questa evidenza indica che i consumatori continuano ad apprezzare l'esperienza fisica e l'interazione con i punti vendita tradizionali nel contesto delle lotterie. Tuttavia, ciò non esclude l'opportunità di espandere ulteriormente l'offerta attraverso i canali digitali. Integrando strategie multicanale e offrendo una varietà di opzioni di gioco, sia online che offline, le lotterie possono soddisfare le diverse preferenze dei consumatori e raggiungere un pubblico più ampio.

È importante sottolineare che l'integrazione dei canali digitali non deve essere vista come una minaccia per il canale fisico, ma come un modo per ampliare l'accessibilità e migliorare l'esperienza complessiva del giocatore. L'utilizzo dei canali online può offrire una maggiore convenienza, consentendo ai giocatori di partecipare alle lotterie in qualsiasi momento e ovunque si trovino. Allo stesso tempo, i punti vendita fisici possono offrire un'esperienza tangibile, un'opportunità di socializzazione e un ambiente di fiducia per i consumatori.

In conclusione, l'evoluzione del settore del gioco richiede un approccio integrato che tenga conto sia dei canali digitali sia di quelli fisici. Sfruttare le opportunità offerte dai canali online, come dimostrato dallo studio condotto da IGT, può contribuire a stimolare la crescita e il successo delle lotterie, mantenendo al contempo la rilevanza dei punti vendita tradizionali.

2.2.2. Il portafoglio prodotti e servizi IGT in Italia

IGT in Italia offre un'ampia gamma di prodotti e servizi, accessibili sia online sia attraverso la vasta rete di punti vendita autorizzati in tutta Italia.

La presenza delle società del gruppo IGT nel panorama italiano è consolidata da 30 anni. L'azienda è concessionaria autorizzata per il Gioco del Lotto dal 1993. A partire dal 2016, la nuova concessione è stata affidata a una joint venture operata tramite Lottoitalia Srl. Lotterie Nazionali Srl detiene la concessione per le lotterie nazionali, tra cui la rinomata Lotteria Italia, che prevede estrazioni differite, e il popolare Gratta e Vinci, a estrazione istantanea. Le Lotterie tradizionali rappresentano un'opportunità per creare connessioni con eventi storici, artistici, culturali o altri avvenimenti di rilevanza nazionale. Questo approccio mira a combinare il momento di divertimento del gioco con la promozione dell'arte e della cultura del nostro paese. Grazie a queste iniziative, si ha la possibilità di offrire un'esperienza di gioco

coinvolgente che va al di là della semplice estrazione dei numeri. Il Gratta e Vinci, invece, è un gioco istantaneo che permette ai giocatori di scoprire immediatamente se hanno vinto un premio. Il Gratta e Vinci è l'unica lotteria istantanea autorizzata a erogare premi in denaro. Ogni biglietto presenta caratteristiche uniche, come il prezzo, la grafica, le modalità di gioco e i premi massimi. Per garantire la qualità del prodotto e la protezione dei giocatori, tutti i biglietti delle lotterie istantanee vengono prodotti utilizzando tecnologie all'avanguardia che assicurano l'integrità e la sicurezza del gioco. Già durante il processo di stampa, la programmazione delle serie di biglietti è realizzata in modo completamente casuale.

Per il gioco online, la gamma dei giochi autorizzati dallo Stato italiano sulla rete internet e mobile offerti da IGT comprende la versione online delle lotterie istantanee (c.d. Gratta e Vinci online), del Gioco del Lotto, del 10eLotto e del MillionDay.



Fig. 2.3. Il portafoglio prodotti. Fonte: elaborazione personale.

Per quanto riguarda i servizi, la Direzione Commerciale YS – Your Sales di IGT rappresenta anche l'ampia gamma di PuntoLIS offerta alle attività commerciali convenzionate da due importanti società:

- LIS Holding S.p.A. gestisce una serie di servizi di ricarica per account web, telefonia e TV digitale, nonché altri servizi di elaborazione per conto terzi, focalizzati sulla mobilità, i servizi postali e l'emissione di valori bollati. Inoltre, la società supervisiona l'intero parco di terminali presenti nei punti vendita della rete PuntoLIS distribuiti su tutto il territorio nazionale, fornendo i servizi PuntoLIS.
- LIS Pay S.p.A. è un Istituto di Moneta Elettronica, sotto la supervisione della Banca d'Italia, che riveste un ruolo di primo piano nel settore dei servizi di pagamento e della moneta elettronica. Tra i servizi di pagamento offerti vi sono la ricarica delle carte prepagate

Postepay, il pagamento di bollettini postali e bancari, i pagamenti pagoPA, il pagamento delle utenze domestiche e altri pagamenti autorizzati dal soggetto convenzionato.

2.3. La direzione commerciale: YS-Your Sales srl

2.3.1. Introduzione

YS – YOUR SALES è una legal entity 100% di IGT Lottery SpA, di cui rappresenta la Direzione Commerciale, con l'obiettivo primario di definire e promuovere la crescita di tutti i business di IGT in Italia. Alla sua guida è Vito Albanese, Senior Vice President Sales & Retail Operation, President & CEO di YS – Your Sales Srl. Entrato nel gruppo IGT nel 2002 con l'incarico di Direttore Commerciale per il canale Bingo, nel 2003 assume il ruolo di Direttore Sales con l'incarico di costruire la prima Forza Vendita territoriale del gruppo in Italia, progetto che ha garantito la costruzione di circa 80.000 punti vendita. Il team di YS, composto da oltre 100 professionisti "sul territorio" e oltre 40 membri presso la sede centrale situata a Roma, si dedica allo sviluppo dei clienti nel mercato del Retail, degli esercizi commerciali della Grande Distribuzione Organizzata, della Rete Autostradale di rispettive insegne contrattualizzate e dei luoghi con alta pedonabilità (Centri Commerciali, Aeroporti, Stazioni). I punti vendita autorizzati alla vendita del Gioco del Lotto sono 34.000, e 55.000 punti vendita che offrono le Lotterie, di cui il 38% fa parte del My Club Premium, il club esclusivo riservato alla rete dei rivenditori Gratta e Vinci, che grazie ai servizi a loro disposizione, hanno l'opportunità di acquisire nuovi strumenti utili allo sviluppo commerciale del loro esercizio.

2.3.2. L'importanza della Forza Vendita

La Forza Vendita di IGT in Italia, gestita da YS – Your Sales, è organizzata in modo strutturato per garantire un efficace presidio del territorio nazionale. Il team è composto da:

- 2 region manager, guidati da un Direttore Commerciale, che supervisionano le attività e le strategie di vendita in ciascuna regione;
- 8 aree, ognuna delle quali è affidata a un area manager responsabile della gestione delle attività commerciali e del supporto agli agenti di vendita nelle rispettive aree geografiche;

- 91 zone presidiate dagli agenti, con mandato esclusivo per YS e qualifica di agente commerciale e agente di pagamento registrati all'OAM (Organismo degli Agenti e dei Mediatori). Il ruolo degli agenti è fondamentale nell'espansione e nella gestione delle attività sul territorio.

La struttura gerarchica della Forza Vendita consente di garantire un monitoraggio dettagliato delle attività commerciali in ogni area, mantenendo un costante flusso di comunicazione e supporto tra i diversi livelli di gestione.

Attraverso questa organizzazione solida e ben coordinata, Your Sales è in grado di garantire una presenza capillare e una copertura efficace sul territorio nazionale, consentendo anche il consolidamento della posizione di leadership nel settore. Inoltre, la Direzione Commerciale investe costantemente nella formazione e nello sviluppo del team per garantire che la Forza Vendita rimanga all'avanguardia, adattandosi alle mutevoli dinamiche di mercato e fornendo soluzioni innovative ai clienti. Dopo la selezione, gli agenti entrano in un programma di formazione che si svolge in sede, con la sessione di onboarding e prosegue sul territorio con l'area manager. Successivamente la formazione continua costantemente attraverso modalità digitali e online, anche tramite il Sales Book.

Nel corso dell'anno la Forza Vendita è coinvolta in quattro "Canvass"⁶ nei quali sono richieste le seguenti attività:

- Hunting e contrattualizzazione di nuovi PdV, per l'identificazione di nuove opportunità commerciali di alta qualità all'interno dei canali di vendita, al fine di mantenere una rete estesa e diffusa su tutto il territorio nazionale;
- Farming e affiancamento sui nuovi PdV, per un'assistenza continua al fine di garantire che i nuovi punti vendita raggiungano i risultati previsti nel periodo stabilito, fornendo un supporto adeguato ad aiutare i nuovi punti vendita a prosperare e adattarsi al mercato;
- Caring come presidio costante del portafoglio PdV, per il monitoraggio e il mantenimento di una relazione solida e duratura con i punti vendita già appartenenti al portafoglio degli agenti.

⁶ Periodi di vendita nei quali ogni tre mesi vengono stabiliti degli obiettivi per incentivare l'azione della forza vendita, alla quale sono richieste una serie di attività.

2.4. La digitalizzazione della Forza Vendita

2.4.1. Il Sales Book digitale

Prima del 2017, la Forza Vendita era solita avere aggiornamenti e relazionarsi con i punti vendita attraverso l'utilizzo di faldoni cartacei. Tuttavia, con l'avvento della digitalizzazione e nell'ottica di ottimizzare le risorse e avviare un processo pionieristico di dematerializzazione "paperless", è sorta la necessità di utilizzare un tool che rendesse il contatto con il punto vendita più smart, attraverso un device aggiornato costantemente e in tempo reale con i contenuti di interesse da poter condividere durante le visite. Da questo insight, nel 2016, il management della direzione commerciale ha avviato lo studio e lo sviluppo per dotare la Forza Vendita del Sales Book digitale, introdotto nel 2017 quale guida alla vendita, sempre disponibile, aggiornata e in sicurezza, in linea con le specifiche esigenze di canvass e business dell'azienda. Il tool rappresenta un importante passo verso l'efficienza nel processo di vendita, configurandosi anche come brochure elettronica, durante l'interazione con il punto vendita.

Durante le visite presso i punti vendita, infatti, il tool digitale offre all'agente la possibilità di fornire argomentazioni dettagliate sui prodotti, oltre a servizi e vantaggi esclusivi a valore aggiunto del My Club Premium, grazie a una accurata grafica della selling proposition e funzionalità interattive per mostrare le caratteristiche dei prodotti, immagini e video esplicativi, e rispondere alle domande dei punti vendita in tempo reale.

Il tool interagisce anche con altre piattaforme, consentendo, per esempio, di accedere all'area formazione del portale riservato ai punti vendita ed è un touch point della multicanalità, offrendo accesso alla newsletter, al magazine e alla radio dedicati alla Forza Vendita, e per la formazione continua su tutte le ultime novità, inclusi dischi di vendita, manuali, video corsi e procedure.

L'implementazione del Sales Book digitale dimostra l'impegno dell'azienda nell'adottare soluzioni innovative per ottimizzare l'efficacia della Forza Vendita attraverso nuove skills digitali e migliorare l'esperienza complessiva con i punti vendita.

2.4.2. L'evoluzione dei touch point di comunicazione

Le nuove sfide commerciali richiedono una rapida acquisizione di contenuti e obiettivi. Al fine di massimizzare la fruibilità delle informazioni

veicolate verso la Forza Vendita, Your Sales ha sviluppato un modello di comunicazione multicanale, ampliando la gamma di canali disponibili per i contenuti offerti. Ogni anno, attraverso un'analisi dei feedback rilasciati dagli agenti tramite la somministrazione di questionari e interviste, l'obiettivo è quello di andare a migliorare i touch point della comunicazione in base alle loro esigenze e priorità.

Nell'aprile 2023 è stato lanciato il nuovo modello di comunicazione, frutto dell'analisi dei questionari sottoposti agli agenti alla fine del 2022 in merito alle nuove funzionalità rilasciate nell'ultimo anno nel Sales Book, e sulla loro percezione dell'approccio multicanale adottato. I risultati hanno rilevato un alto gradimento dell'utilizzo e veicolazione delle informazioni attraverso i vari canali disponibili, andando però a sottolineare che la ricezione della stessa informazione tramite più canali può risultare confusionaria. Inoltre, è stato aggiunto che il canale più immediato per ricevere le comunicazioni di alta priorità risulta la mail.

Nel 2022 i canali di comunicazione principali erano tre: e-mail, Sales Book e Teams. In particolar modo, tramite i primi due canali venivano inviate le medesime informazioni, dunque stesse comunicazioni mediante touch point differenti.

Esaminiamo nel dettaglio i contenuti veicolati per ogni canale:

- E-mail: utilizzata per condividere novità di prodotti e servizi, informazioni che possono essere di valore per gli agenti durante le visite presso i punti vendita e nella relazione con il ricevitore. Attraverso il canale, vengono veicolati tutti i contenuti che richiedono una lettura di media-alta priorità e richiedono una fruizione veloce e semplice che può avvenire anche tramite smartphone. L'invio dei contenuti veicolati tramite e-mail è schedato in tre fasce orarie delineate in base alle esigenze degli agenti, nei momenti in cui hanno maggiore possibilità di lettura, senza però suddividerle in base alle priorità.
- Sales Book: fruibile fino all'aprile del 2023 esclusivamente tramite iPad aziendale, offre molteplici funzionalità. Infatti, oltre ad essere una brochure digitale utile per la relazione con il punto vendita, nel Sales Book gli agenti trovano tutti i contenuti al fine di tenersi costantemente aggiornati nella loro attività. Inoltre, sono state introdotte delle app compatibili con la loro esigenza di reperire le informazioni facilmente anche in mobilità:

- L'area Comunicazioni: sono presenti tutte le comunicazioni veicolate anche tramite mail ed è possibile ricercare quella d'interesse attraverso l'utilizzo di parole chiave presente nel campo di ricerca.
- Your Sales Radio: vengono caricati dei podcast giornalieri contenenti il riassunto delle comunicazioni inviate nella giornata, nel caso in cui qualche informazione importante fosse stata persa.
- Il magazine: anch'esso inizialmente cartaceo e poi evoluto in digitale. Nel magazine è possibile visionare articoli inerenti alle novità di prodotto delle ultime due settimane, oltre alla possibilità di poter leggere rubriche contenenti argomenti che possono essere utili e possono suggerire delle tips per l'attività.
- L'app dei Focus: vengono richiesti agli agenti feedback dal territorio, come per esempio nel momento del lancio di un nuovo prodotto.
- Newsletter settimanale: contiene il riassunto di tutte le comunicazioni inviate nella settimana appena trascorsa e altre sezioni dedicate alle vincite, agli aggiornamenti del Sales Book, alla comunicazione sui social. Fino al 2022 la newsletter aveva una sezione dedicata nell'area Comunicazioni della Home Page del tool digitale.
- Banner TG: contiene gli oggetti delle mail inviate, news inerenti vincite di fascia alta, lo scadenziario nel quale vengono riportate le scadenze di alcune attività come la compilazione dei focus.
- YS Formazione: per la somministrazione della formazione continua per gli agenti, online e offline. Anche questa erogazione ha subito delle modifiche.
- Teams: in questo canale vengono condivise le pillole relative al My Club Premium, che fino al 2022 venivano inviate quotidianamente, e alla famiglia del Lotto, con cadenza settimanale. La condivisione di queste pillole ha la finalità di fornire informazioni di interesse per il punto vendita da poter comunicare nel giro visite. Teams nell'ultimo anno ha ottimizzato le sue funzionalità, infatti vedremo più avanti come è diventato un tool fondamentale per la formazione degli agenti.

Oltre alla rilevazione delle esigenze della Forza Vendita tramite i questionari, durante gli affiancamenti agli agenti è emersa anche la necessità di ottimizzare la quantità di comunicazioni ricevute quotidianamente dalla Forza Vendita tramite i diversi touch point presenti.

È stato quindi creato un gruppo di lavoro contenente un esponente di ogni team di Your Sales al fine di ottimizzare ed efficientare le comunicazioni inviate alla Forza Vendita. È stata quindi effettuata un'analisi approfondita delle comunicazioni e dei canali utilizzati, individuando le ridondanze e andando a comprendere quali fossero quelli più idonei per la condivisione delle varie comunicazioni. L'analisi è proseguita attraverso la raccolta di dati mediante il metodo CATI su un campione del target di riferimento, il quale ha confermato i risultati finali mostrati nel questionario.

Questi feedback sono stati il punto di partenza per la ridefinizione del modello di comunicazione:

- ridondanza dei contenuti tramite più canali, quindi comunicazione confusionaria;
 - impossibilità di utilizzare il Sales Book sul cellulare, quindi difficoltà di fruizione delle funzionalità in maniera più rapida e a portata di mano rispetto al tablet;
 - comunicazioni mail più schematiche e maggiore visibilità dell'indicazione di priorità di lettura;
- concentrazione di lettura nelle fasce orario del pranzo e della sera.

Inoltre, riguardo all'analisi quantitativa inerente al numero di comunicazioni ricevute dagli agenti, è emerso che quotidianamente venivano inviate in media 5,33 comunicazioni⁷. Partendo dai dati a disposizione e attraverso la ridistribuzione delle informazioni mediante i vari canali, si è arrivati alla diminuzione dell'invio delle comunicazioni del 39%, ossia in media circa 3,2 comunicazioni giornaliere.

In primo luogo, è stata eliminata la sovrapposizione dei canali (Email e Sales Book) nell'invio delle comunicazioni. È stata effettuata una verticalizzazione dei vari canali, associando a ognuno una diversa tipologia di comunicazione e tone of voice, valutando quale potesse essere quello più efficace per veicolare una determinata comunicazione.

Come anticipato, le funzionalità di Teams negli ultimi mesi si sono evolute, aggiungendo le caratteristiche mancanti che permettessero la buona riuscita di una formazione online. Per questo motivo, in ottica di ottimizzazione dei canali di comunicazione, la formazione verso gli agenti viene erogata esclusivamente tramite un unico canale: i webinar e le relative registrazioni si tengono su Teams. Per quanto riguarda

⁷ Analisi interna attraverso il conteggio delle comunicazioni inviate nel 2022.

invece i documenti di formazione, questi possono essere consultati in una sezione apposita all'interno del Sales Book.

Inoltre, gli agenti hanno espresso la preferenza di ricevere le comunicazioni prioritarie esclusivamente tramite il canale mail, essendo la fruizione più immediata, e questo ha portato quindi all'eliminazione delle stesse comunicazioni anche nell'area dedicata del Sales Book. Per quanto concerne invece newsletter e magazine, che nel modello precedente erano presenti nel Sales Book ma venivano inviate in contemporanea tramite mail, avendo una priorità di lettura bassa rispetto alle comunicazioni di novità di prodotti e servizi, sono fruibili esclusivamente nel tool digitale, così da poter essere consultate dagli agenti anche nel weekend per avere un quadro generale della settimana appena trascorsa e verificare se si sono persi qualche informazione essenziale per la loro attività sul territorio.

Attraverso il Sales Book viene erogato anche il sales game, uno strumento che permette di monitorare l'apprendimento delle novità, con cadenza settimanale, attraverso un questionario su temi differenti al quale gli agenti sono invitati a rispondere. Le risposte determinano una classifica che si aggiorna ogni settimana e al termine dell'anno i vincitori riceveranno un premio in buoni benzina. Anche la condivisione del questionario del sales game ha subito un'evoluzione: inizialmente le classifiche e le nuove domande venivano condivise tramite mail, nel nuovo modello di comunicazione invece, nell'ottica di contribuire a ridurre il numero di e-mail, il sales game è fruibile nel banner TG del Sales Book.

L'evoluzione della multicanalità non solo ha migliorato la comunicazione verso la Forza Vendita, ma ha anche contribuito in termini di risparmio economico, e di efficientamento del tempo delle risorse interne, avendo ottimizzato l'erogazione dei contenuti su canali dedicati e non più ridondanti.

A seguito delle tante richieste da parte degli agenti, ad aprile 2023 è avvenuto un lancio importante: il Sales Book è arrivato anche sul cellulare. Tutte le applicazioni e i contenuti disponibili nell'IPad aziendale ora sono presenti anche nello smartphone, sia Android che iOS.

L'evoluzione del modello di comunicazione e formazione della Forza Vendita è un progetto annuale che permette agli agenti di avere strumenti sempre più efficaci ed efficienti che possano guidare la loro attività con un approccio digitalizzato e smart. In aggiunta, grazie all'ascolto costante dei feedback che vengono ricevuti dal territorio, è

possibile ottimizzare la veicolazione delle informazioni alle Business Unit dei prodotti in base alle esigenze del target.

2.4.3. Il Sales Book per la Sostenibilità

In ultima battuta, è importante enfatizzare come l'utilizzo del Sales Book, e quindi l'indirizzamento verso un'attività sempre più digitale, contribuisca a evidenziare l'impegno di IGT verso la sostenibilità. Il piano di sostenibilità "IGT: Inspiring Global Transformation"⁸ si basa su quattro aree di intervento e aspira al raggiungimento di quattro obiettivi:

- valorizzazione e protezione delle persone;
- promozione della responsabilità;
- supporto alle comunità;
- sostenibilità lungo la catena del valore.

L'impegno costante di IGT per una crescita sostenibile riflette i principi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile adottata dalle Nazioni Unite nel 2015. Questa agenda rappresenta un programma d'azione condiviso per promuovere la pace e la prosperità dei popoli e del pianeta, definendo 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. In Italia, IGT si impegna a contribuire al raggiungimento di 11 di questi obiettivi. Anche Your Sales contribuisce a favore della sostenibilità attraverso diverse iniziative e attività che rispondono agli obiettivi previsti dal piano; tra queste troviamo anche l'utilizzo del Sales Book. Il tool digitale si posiziona nel quarto e ultimo obiettivo di sostenibilità, ossia la sostenibilità lungo la catena di valore, obiettivo che ha la finalità di combattere il cambiamento climatico, promuovere la circolarità e migliorare l'approvvigionamento sostenibile. Il Sales Book è carbon free, in quanto l'applicazione risiede in un data center green certificato zero emissioni. Anche Your Sales Radio utilizza energia eolica. Inoltre, non usa lo streaming dei dati ma il download nel device, motivo per cui si può accedere ai contenuti anche offline e non necessita di continui accessi ai server per lo scarico dei dati. Il magazine dopo la prima versione cartacea, è stato digitalizzato e viene inoltrato tramite mail. Ad oggi, per ridurre l'impatto ambientale e l'invio delle email alla Forza Vendita, il magazine è consultabile esclusivamente nel Sales Book. Infi-

⁸ Report di sostenibilità 2022

ne, Your Sales compensa l'impatto residuo del Sales Book aderendo al programma LifeGate Impatto Zero, con crediti di carbonio per la tutela della foresta in crescita nel Parco del Ticino in Italia.

2.5. Conclusioni

Nell'attuale contesto delle sfide commerciali in continua evoluzione, è essenziale acquisire nuove skills di vendita e la capacità di adattarsi rapidamente ai contenuti e agli obiettivi in costante mutamento. Per soddisfare questa esigenza, IGT investe per fornire alla Forza Vendita gli strumenti e le conoscenze necessarie per affrontare il cambiamento. L'obiettivo principale è garantire un rapido go-to-market mobile, consentendo agli agenti di vendita di essere pronti a cogliere le opportunità e raggiungere i risultati desiderati. Questo approccio all'avanguardia assicura che i venditori siano adeguatamente preparati per affrontare le nuove dinamiche del mercato e raggiungere il successo commerciale in modo efficace ed efficiente.

Oltre alla costante formazione, è essenziale adottare un modello di comunicazione che permetta una velocità di ricezione delle informazioni in mobilità. In un contesto aziendale dinamico, dove la tempestività e l'accessibilità delle informazioni risultano importanti, la comunicazione multicanale svolge un ruolo fondamentale. Tale approccio consente di veicolare un determinato contenuto attraverso il canale più idoneo e conveniente per il destinatario, tenendo conto delle preferenze individuali e delle esigenze specifiche. Inoltre, la comunicazione multicanale permette anche un'interazione bidirezionale, consentendo alla Forza Vendita di fornire feedback immediati, porre domande o condividere informazioni rilevanti con il team o la direzione aziendale. Questo feedback reciproco contribuisce a migliorare il flusso di comunicazione, adattare le strategie di vendita e a risolvere eventuali problemi in modo rapido ed efficace.

Adottare un modello di comunicazione multicanale rappresenta un passo importante per favorire una comunicazione efficiente, tempestiva e personalizzata, consentendo a tutti i membri dell'organizzazione di accedere alle informazioni rilevanti nel modo più conveniente. Questo approccio favorisce una maggiore produttività, un migliore allineamento delle strategie aziendali e un'interazione più efficace con i partner commerciali.

Bibliografia e sitografia

- MATTIACCI A., Pastore A., *Marketing. Il Management Orientato al Mercato*, Milano 2019
- I-COM, *Il gioco pubblico alla sfida dell'innovazione, L'evoluzione dell'industria e il potenziale della trasformazione*, 2022, <https://www.i-com.it/2022/03/08/gioco-pubblico-innovazione/>
- IGT ITALIA, *Gioco responsabile* <https://igt.it/gioca-senza-esagerare>
- IGT ITALIA, *Portafoglio prodotti* <https://igt.it/cosa-facciamo>
- IGT ITALIA, *Report di sostenibilità 2022* <https://igt.it/sostenibilita/rapporto-di-sostenibilita>
- NOMISMA, *Il Gioco legale in Italia secondo l'Osservatorio Nomisma*, 2021 <https://www.nomisma.it/gioco-dazzardo-in-italia-osservatorio-nomisma/>
- OSSERVATORIO DIGITAL B2B, *Il Digital B2b oltre il commercio elettronico* <https://blog.osservatori.net/b2b-digitale-significato-applicazioni>
- AUTORI VARI, *Giochi e lotterie, nel 2025 il 33,6% del mercato sarà online*, 2022 <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/mobile-gambling-giochi-e-lotterie-scoprono-la-rivoluzione-digitale/>
- GAZZETTA UFFICIALE, DI 12 Luglio 2018, N. 87 <https://www.gazzettaufficiale.it/>

3. La gestione delle campagne digitali e il ruolo delle ottimizzazioni nell'ambito delle attività del media planner: Digital Angels e il caso MetLife

di Carla Laise

Premessa

Il caso preso in considerazione come oggetto di tale studio ha come finalità quella di illustrare attraverso quali modalità l'attività del media planner (figura che, all'interno delle agenzie di marketing, è preposta alla definizione e poi alla gestione delle campagne digitali) contribuisce ad integrare l'operato di piattaforme automatizzate quali Google Ads e Business Manager di Meta, svolgendo pertanto un ruolo determinante nel miglioramento costante delle performance e nel successo delle campagne.

A partire dalla presentazione dell'agenzia incaricata (Digital Angels), dall'attività di sponsorizzazione operata dalla stessa per uno dei suoi clienti storici e di maggior successo (MetLife Italia), dalla panoramica generale del cliente, del suo portafoglio di prodotti e del suo posizionamento specifico all'interno del contesto assicurativo italiano, il lavoro proposto espone alcune delle principali operazioni di miglioramento e di massimizzazione delle campagne digitali.

Viene in questo modo evidenziata, dunque, la vantaggiosità e l'importanza del processo di ottimizzazione in quanto attività imprescindibile e fondamentale di pertinenza di un media planner nel complesso di azioni volte al raggiungimento degli obiettivi di marketing previsti, alla corretta gestione e al successo dell'intero progetto di sponsorizzazione.

3.1. Presentazione dell'azienda e del suo intermediario

3.1.1. Digital Angels e i servizi di marketing digitale

Digital Angels S.R.L., fondata a Roma nel 2014 da Piermario Tedeschi, è un'agenzia di marketing integrato tra le più competenti ed innovative in Italia¹ per i servizi di digital marketing.

Nata come agenzia all'avanguardia nel settore del digitale, basata sui valori fondamentali di eccellenza, trasparenza e vicinanza, si occupa dello sviluppo delle migliori strategie e della implementazione delle più idonee soluzioni operative per il raggiungimento degli obiettivi di marketing e la soddisfazione delle specifiche esigenze di mercato di ciascun cliente.

Con un vasto portafoglio di servizi e stream interni (tra cui strategia e consulenza, creatività, media planning, SEO/CRO/UX/UI, data analytics, communication, social media marketing, programmatic advertising), Digital Angels vanta una forte competenza dei canali più avanzati del panorama del marketing digitale. Tra questi si segnalano soprattutto: search, display e programmatic, social media marketing, influencer marketing, content e native advertising, video pills e mobile marketing.

In particolare, il *core* dell'approccio dell'agenzia è la progettazione di soluzioni personalizzate a partire dai diversi obiettivi di mercato e dalle specifiche esigenze di ciascun cliente, attraverso una copertura completa di tutte le principali componenti del digital marketing funnel, ovvero branding (awareness), brand management (interest/desire), lead generation/ e-commerce sales/ drive to store (action).

Dopo anni di crescita costante ed esponenziale², nel corso dell'ultimo anno l'agenzia ha ulteriormente consolidato la propria posizione di leadership nell'ambito del marketing digitale e non solo con l'implementazione di servizi di consulenza e strategia, l'inaugurazione di

¹ Tra le più avanzate e riconosciute nel mercato di riferimento, Digital Angels vanta molteplici ed esclusive partnership con i maggiori player del mercato, essendo la prima agenzia a Roma tra i Google Premier Partner, Meta business partner, Indeed partner, Amazon advertising partner, Adform premium partner ed una delle uniche 3 agenzie in Italia selezionate tra le SEMrush agency partner.
Fonte: sito aziendale.

² Digital Angels è stata ripetutamente eletta negli anni come una delle aziende più innovative e con maggior tasso di crescita in Italia e in Europa secondo le classifiche di: Financial Times (2019, 2020 e 2021), Deloitte (2018 e 2019), Il Sole 24 ore (leader nella crescita 2020, 2021, 2022 e 2023), Repubblica Affari e Finanza (campioni della crescita 2020). Fonte: sito aziendale.

uno stream creativo interno e l'innovativo lancio di servizi di media planning offline: quest'ultima novità, in particolare, ha definitivamente sancito "l'evoluzione da agenzia di digital marketing ad agenzia integrata di comunicazione e marketing"³. Inoltre, nel 2022 l'agenzia è cresciuta con l'apertura delle due nuove sedi di Milano ed Amsterdam.

A partire da tali premesse, Digital Angels prosegue attualmente il suo percorso di crescita a livello nazionale ed internazionale con costanza e determinazione, forte dei recenti e prestigiosi incarichi ottenuti con partner del settore pubblico e privato così come della confermata e rinnovata collaborazione con clienti storici quali, ad esempio: Il Sole 24 ore, Cofidis, Game Stop, Biogen e MetLife Italia.

3.1.2. Overview del cliente MetLife Italia

MetLife, acronimo di Metropolitan Life Insurance Company, rappresenta la prima compagnia di assicurazioni vita a livello mondiale. Fondata a New York nel 1868, con oltre 150 anni di attività alle spalle, la società vanta oltre 100 milioni di clienti nel mondo ed è presente in 40 paesi tra cui Stati Uniti, Asia, Europa e Medio Oriente, distinguendosi in particolare come leader del mercato statunitense, latino-americano e giapponese. Nata come compagnia assicurativa con un portafoglio di prodotti dedicato prevalentemente al ramo salute (coperture assicurative per malattia ed incidente destinate in particolar modo a soldati e marinai), la società si è progressivamente espansa e consolidata, specializzandosi anche e soprattutto nel settore delle assicurazioni per la vita e diversificando gradualmente il suo portafoglio fino alla realizzazione di investimenti in titoli di stato e al finanziamento per la costruzione di immobili commerciali tra cui l'Empire State Building del 1929 e il Rockefeller center del 1931.

Con un fatturato di 69.3 miliardi di euro (di cui 3.2 miliardi di utile netto)⁴ e 65.000 dipendenti in tutto il mondo, dal 2000 l'azienda è quotata in borsa (NYSE). Da sempre sinonimo di affidabilità e garanzia, ispirata ai valori della protezione e della sicurezza, la società occupa oggi una posizione di assoluta leadership nei servizi per la protezione personale, familiare ed aziendale grazie ad un variegato portafoglio di prodotti comprendente per l'appunto soluzioni assicurative di vita, salute, risparmio, finanziamento e welfare aziendale.

³ Fonte: Arena digitale.

⁴ Fonte: The Wall Street Journal.

Questo successo è accompagnato da sempre da un ulteriore fattore di distinzione e di merito aziendale, rappresentato nello specifico da un elevato ed attentissimo grado di consapevolezza e di responsabilità nei confronti del bene comune, attraverso il rispetto di tre fattori fondamentali e imprescindibili, divenuti parte integrante della cultura stessa del brand MetLife a livello mondiale:

- il riconoscimento del valore della diversità, grazie alla valorizzazione incondizionata del talento e all'attenzione per le pari opportunità e lo sviluppo della managerialità femminile;
- l'operato improntato sui principi e sul rispetto della sostenibilità ambientale;
- l'adozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa, realizzati anche mediante la fondazione MetLife (che dal 1967 ha contribuito allo sviluppo delle comunità erogando oltre 860 milioni di dollari in donazioni a favore di programmi di interesse sociale⁵).

Relativamente all'ambito nazionale, MetLife opera in Italia dal 2010, proteggendo oltre 2 milioni di italiani attraverso la sua gamma di coperture assicurative.

Tali soluzioni, ideate per proteggere e garantire la realizzazione dei progetti di vita dei clienti, comprendono assicurazioni per il sostegno e la tutela del tenore di vita, assicurazioni sanitarie integrative, assicurazioni per la garanzia sui mutui e sui finanziamenti e assicurazioni per la tutela dei dipendenti di aziende locali e multinazionali.

3.2. MetLife Italia

3.2.1. Il brand

In quanto emblema di una determinata identità, garanzia di uno specifico beneficio di prodotto e simbolo depositario di un'intera narrativa, il brand system rappresenta oggi un ingrediente indispensabile della formula competitiva dell'impresa, che accresce il valore della product offering e la sua probabilità di affermarsi nelle scelte di acquisto del compratore⁶.

⁵ Fonte: sito aziendale MetLife.

⁶ A.Mattiacci, A.Pastore, *Il management orientato al mercato*, Hoepli, Roma, p. 276.

L'impianto di marca della Metropolitan Life Insurance Company (MetLife) è un insieme armonico e integrato di elementi di segno (brand name e brand logo) ed elementi di senso (heritage, country of origin, reputation) volti a veicolare da un lato la brand image aziendale e dall'altro la peculiarità e distintività dell'unique selling proposition, ovvero la promessa di valore dell'offerta che lo stesso brand porta sul mercato. A questo proposito, dal punto di vista cognitivo, la più recente versione del brand aziendale introdotta nel 2016 è composta di un brand name (elemento scritto) e di un brand logo (componente grafica). Il brand name "MetLife", di colore nero, posizionato orizzontalmente e strutturato in grassetto (carattere sans-serif) si compone delle due parole "Met" (diminutivo di Metropolitan) e "Life", giustapposte ma chiaramente distinte ed identificabili grazie alle apposite iniziali rappresentate in maiuscolo.

Si tratta dunque di un brand name di carattere specificamente denotativo, che contiene – in particolar modo nel suo secondo componente "Life" – il riferimento al servizio assicurativo sulla vita, perno della product offering aziendale. Tale brand name è accompagnato inoltre, sulla sinistra, da un particolare brand logo, costituito da due triangoli, rispettivamente di colore blu e verde, con un lato arcuato e rigonfio. L'insieme di queste due componenti cognitive, brand name possente ma dalla linea morbida ed elegante, e brand logo corposo e cromaticamente vivace contribuiscono, dunque, a caratterizzare la specifica brand image aziendale e a restituire – in modo semplice ma distintivo – gli attributi specifici di solidità, affidabilità, protezione e abbondanza della compagnia.

Dal punto di vista percettivo – dunque di "senso" – ulteriori elementi di caratterizzazione che, unendosi alle componenti di segno, contribuiscono a strutturare e a dare valore al brand system di MetLife sono rappresentate:

- dal *brand heritage*, grazie alla longevità del marchio all'interno del mercato (soprattutto a livello internazionale);
- dal *country of origin effect* (COE), dovuto all'origine americana e all'ottima reputazione che lo stesso paese gode nell'ambito del mercato assicurativo;
- dalla *brand reputation*, sempre garantita grazie alla capacità di mantenere l'aspettativa creata nel cliente sul piano dell'identità e dell'offerta.

3.2.2. Il portafoglio dei prodotti

La product offering specifica di MetLife Italia è quella dei servizi di assicurazione; all'interno di tale contesto, il portafoglio dell'azienda comprende, nel suo complesso, soluzioni assicurative di vita, salute, finanziamento e welfare aziendale. A questo proposito, la conoscenza puntuale e dettagliata dei diversi prodotti del portafoglio, degli attributi e delle caratteristiche specifiche degli stessi, appare di fondamentale importanza per il lavoro del media planner: infatti, è proprio a partire da tale conoscenza preliminare e dalla considerazione delle diverse qualità di ciascun prodotto che avrà origine la pianificazione strategica di processi operativi quali l'individuazione delle keywords più efficaci e pertinenti e la segmentazione dei vari pubblici di destinazione (target).

Per quanto riguarda il ramo vita, le due principali proposte dell'azienda sono rappresentate dai prodotti "Libera Mente Special" e "Libera Mente Più". Il primo è una polizza temporanea caso morte che offre una copertura da decesso per qualsiasi tipo di causa, prevedendo una copertura destinata ai beneficiari dell'assicurazione pari alla somma di denaro scelta al momento della stipula della polizza, il cosiddetto "capitale assicurativo". Si tratta dunque di un'apposita soluzione ideata per coloro che intendono proteggere il tenore di vita delle persone care e più vicine. Tra gli attributi del prodotto, particolarmente significativi in ottica di targeting e di definizione della strategia di promozione digital, è opportuno considerare la possibilità di personalizzazione dell'importo della polizza e la possibilità di usufruire del servizio "fast help" grazie al quale, in determinate condizioni, i beneficiari possono ottenere un anticipo del capitale assicurato utile per affrontare le spese più urgenti.

Il prodotto "Libera Mente Più" rappresenta invece una tipologia assicurativa sulla vita TCM (Temporanea Caso Morte) a capitale costante, destinata ad assicurare un'importante somma di denaro in caso di decesso o di invalidità permanente totale da infortunio oppure da malattia. La polizza consente di personalizzare durata della polizza e somma da assicurare, di raddoppiare o addirittura triplicare il capitale assicurativo in caso di decesso da incidente nonché di detrarre fiscalmente il premio, il quale resta fisso per tutta la durata della copertura ed esente da eventuali tasse di successione, pignoramenti o sequestri di qualsiasi natura.

Appartengono invece al ramo assicurativo infortuni e malattia i prodotti “Pronto Protetto Via Special”, “Protezione Junior”, “Sicuro Subito Special” e “Salute Go”. Il primo rappresenta un’assicurazione per infortuni che consente di proteggere la propria salute e quella dei propri cari – grazie alle opzioni personalizzabili di coppia e famiglia – 24 ore su 24, in Italia così come all’estero. Nello specifico garantisce:

- un indennizzo per ogni giorno di ricovero in un istituto di cura (pubblico o privato);
- un indennizzo per ogni giorno di convalescenza successivo al ricovero;
- un indennizzo per ogni giorno di ingessatura a seguito di frattura ossea;
- un rimborso delle spese mediche causate da un infortunio⁷.

La stessa polizza prevede inoltre un ricco set di garanzie aggiuntive di assistenza medica specializzata e personalizzata (consulti medici telefonici, invio di fisioterapisti, possibilità di usufruire di un apposito servizio di assistenza infermieristica domiciliare per prelievi e terapie), la possibilità di scegliere tra due livelli di protezione a seconda delle specifiche esigenze o preferenze (protezione base e protezione alta) e, soprattutto, un elevato livello di personalizzazione in base al proprio stile di vita, con le varianti “HomeLover” (per gli infortuni domestici), “OnTheMove” (con garanzie assicurative aggiuntive in caso di infortunio da incidente stradale) e “GlobeTrotter” (opzione particolarmente indicata per un target di viaggiatori abituali).

Il prodotto “Protezione Junior” rappresenta invece un’apposita formula di polizza assicurativa destinata ad un segmento di bambini e di adolescenti, a protezione degli stessi in caso di eventi di natura infortunistica quali: frattura ossea, lussazione, commozione cerebrale ed ustione. La polizza prevede garanzie ulteriori in caso di degenza ospedaliera dell’assicurato, in particolare una diaria da ricovero per infortunio o malattia, intervento chirurgico, malattia grave e prestazione odontoiatrica da infortunio. Altra fondamentale caratteristica del prodotto è rappresentata dalla sua flessibilità, essendo la stessa estendibile grazie ad un pacchetto opzionale a protezione dei responsabili di bambini ed adolescenti (target genitore/genitori).

⁷ Fonte: sito aziendale MetLife.

Altra fondamentale offerta del ramo infortuni e malattia del portafoglio aziendale è rappresentata dal prodotto “Sicuro Subito Special”, una polizza assicurativa che nella sua forma base garantisce i beneficiari in caso di decesso da infortunio o di invalidità permanente da infortunio totale pari o superiore al 66%. Tra le principali caratteristiche della polizza, anche in questo caso vi è la possibilità di personalizzazione scegliendo tra le opzioni⁸:

- MyHome, in caso di decesso o invalidità permanente totale dovuta ad infortunio domestico;
- MyGuard, con raddoppio della somma assicurata in caso di decesso o di invalidità permanente totale causate da aggressioni alla persona;
- MyWay, con incremento della somma assicurata in caso di decesso o di invalidità permanente totale causate da infortunio stradale.

Conclude il set aziendale del ramo infortuni e malattie la polizza “Salute Go”, appositamente ideata allo scopo di proteggere il beneficiario da eventuali eventi dannosi, prevedendo, tra le molte garanzie⁹:

- una diaria da ricovero in caso di infortunio o malattia;
- una diaria da convalescenza post ricovero in caso di infortunio o malattia;
- una protezione extra in caso di gravi infortuni domestici;
- una copertura in caso di infarto, carcinoma, terapia intensiva o Covid;
- assistenza medica e infermieristica domiciliare;
- garanzia di copertura gratuita fino ad un massimo di 12 mesi qualora il beneficiario si trovi in condizione di impossibilità lavorativa a causa di infortunio o malattia.

Il portafoglio assicurativo dell'azienda è completato dalle offerte vita destinate alla casa e al welfare aziendale, con i prodotti “Mutuo Vivo” e “Libera Mente Flex”. “Mutuo Vivo” rappresenta una soluzione assicurativa facile e flessibile che consente di garantire la sicurezza di un immobile acquistato assicurando l'estinzione del mutuo in caso di decesso o di invalidità permanente totale dell'assicurato.

⁸ Fonte: sito aziendale MetLife.

⁹ Fonte sito aziendale MetLife.

Destinata invece alle attività imprenditoriali in generale, la polizza “Libera Mente Flex” è un’assicurazione sulla vita per le aziende e i professionisti, che consente di beneficiare di una somma importante in caso di assenza delle figure centrali per il successo dell’attività, per via di decesso o invalidità permanente totale.

3.3. Il mercato di riferimento

3.3.1. Panoramica nazionale

Analogamente a quanto avviene in tutti i paesi membri della Comunità Europea, in Italia, in materia sanitaria, un apposito articolo della Costituzione stabilisce “la tutela della salute come fondamentale diritto dell’individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti”¹⁰.

In base a ciò, sono gratuitamente garantiti i fondamentali servizi di previdenza sanitaria (es. assistenza di base, ricovero ospedaliero, cure specialistiche, farmaci) a tutti i cittadini residenti in Italia con regolare permesso di soggiorno nonché ai cittadini europei con residenza nel Paese. Posta l’esistenza di un sistema sanitario nazionale, ovvero un insieme di prestazioni universalmente rivolte alla tutela della salute fisica e psichica dell’individuo, come premessa fondamentale e distintiva (rispetto a quanto accade in altri paesi a livello globale) dello scenario sanitario italiano, lo stesso scenario nazionale si caratterizza sempre più per la massiccia crescita di soluzioni riguardanti formule di assistenza sanitaria integrativa, una forma concomitante, complementare o supplementare di tutela sanitaria la cui sottoscrizione tramite polizze assicurative private può essere autonomamente stabilita e scelta, in qualsiasi momento, dal singolo cittadino.

Da questo punto di vista, a livello propriamente commerciale, sono create le condizioni di un mercato nazionale all’interno del quale “le compagnie assicurative concorrono alla sanità integrativa mediante polizze che possono offrire coperture sia per la protezione dai cosiddetti grandi rischi – morte, invalidità permanente, perdita di autosufficienza – che per l’eventualità di malattie o infortuni. Appare dunque evidente come la peculiarità del mercato delle polizze assicurative consiste, a differenza delle altre assistenze, sia nell’erogazione di prestazioni integrative rispetto al

¹⁰ Costituzione della Repubblica Italiana, Articolo 32.

SNN, che nella possibilità di rimborsi e risarcimenti per possibili perdite economiche del soggetto, a seguito di malattia o di infortunio”¹¹.

Si tratta di una condizione di mercato che è dettata dalla domanda crescente da parte di cittadini e nuclei familiari; una domanda legata al mutamento delle condizioni socio-economiche, al senso di incertezza dinanzi al variare delle politiche e dei fondi finanziari destinati alla sanità pubblica e al sistema sanitario nazionale, al mutare della percezione e del sentimento individuale in materia di protezione e sicurezza personale a seguito dei grandi fenomeni globali in atto nel corso degli ultimi anni (su tutti, l'emergenza epidemiologica mondiale legata al virus Sars Covid-19). Dal punto di vista socio-economico infatti, nell'ultimo decennio si è registrato nel nostro Paese un progressivo abbassamento dei fondi finanziari destinati alla sanità pubblica.

Tale fenomeno ha avuto come conseguenza automatica quella di indurre i cittadini a far fronte autonomamente alle spese destinate alla cura e alla prevenzione della sanità personale.

A questo proposito, considerando sempre il contesto nazionale dell'ultimo decennio (pre-pandemia dunque) è possibile notare come la percentuale di popolazione assicurata tra 2013 e 2015 sia aumentata di 9,12 milioni di individui¹². Tale incremento si è registrato in tutte le aree del Paese, con maggior concentrazione nelle regioni del nord-ovest (20,2% rispetto al 17% del 2013)¹³, e nelle isole (8,8% rispetto al 6,2% del 2013)¹⁴. Ancora, “la maggiore concentrazione di assicurati riguarda la classe di età compresa tra i 45 e i 64 anni (22,4%) sia nel 2015 che nel 2013. La concentrazione risulta dunque più evidente se si confronta la percentuale della popolazione tra i 45 e i 64 anni (numero di 3.863.798) sulla popolazione totale della classe d'età (17.217.718) che è pari al 28,5% con quella degli assicurati di questa classe d'età (3.863.798) con tutti gli assicurati (9.128.771) pari al 15,1%. Vi è dunque una eccedenza di assicurati della classe d'età superiore di 13,9 punti percentuali”¹⁵.

¹¹ Fonte: Insurance Italy.

¹² A. Piperno, *La previdenza sanitaria integrativa*, in “Il sole 24 ore”, Giugno 2017.

¹³ Ivi, p.39

¹⁴ Ivi, p.39.

¹⁵ Ivi, p.39.

Infine, nel 2015, la percentuale di uomini assicurati (17,8%) è risultata superiore a quella femminile (12,6%), analogamente a quanto emerso dalle indagini relative alla distribuzione secondo lo stato civile.

Arrivando a dati più recenti, è possibile osservare come la domanda relativa all'health insurance privata sia ulteriormente incrementata, stimolata da un eterogeneo e concomitante insieme di fattori al contempo di ordine socio-demografico, economico ed individuale: calo della natalità, invecchiamento demografico, senso di sfiducia nei confronti della qualità, delle modalità e delle tempistiche (cosiddetti dei tempi di attesa) delle prestazioni riconducibili al sistema sanitario nazionale, accresciuto timore e conseguente bisogno di sicurezza a seguito di manifestazioni infettive ed epidemiologiche di portata mondiale, le quali hanno avuto un fortissimo impatto emotivo, fisico e psicologico sulla popolazione.

Attualmente, infatti, secondo quanto riportato dalla recente analisi Bain & Company Italia del gennaio 2023, il numero di cittadini italiani con una copertura sanitaria integrativa è in aumento, e si stima che oltre il 25% della popolazione nazionale aderisca a qualche formula di sanità integrativa. Guardando al business assicurativo, i premi malattia che includono polizze collettive (per imprese e fondi assicurati) e polizze individuali hanno raggiunto i 3,3 miliardi di euro nel 2021 (+ 4,9% annuo dal 2017) con crescita superiore alla media totale del ramo danni. Tale andamento determina un inevitabile ed ulteriore trend di espansione e di crescita del mercato, in ottica presente e soprattutto futura, infatti, sempre secondo questa ricerca, il numero dei cittadini ed aziende che ricorreranno a forme di sanità integrativa nei prossimi anni è destinato ad aumentare. Si stima anche che la tipologia dei prodotti richiesti subirà una trasformazione, arricchendosi grazie alle abilitazioni rese possibili dagli sviluppi delle tecnologie digitali¹⁶.

3.3.2. Lo scenario competitivo

L'arena competitiva riguardante, in particolar modo, le offerte assicurative di vita e salute è molto ampia, variegata e ben strutturata in Italia. I principali competitors di MetLife a livello nazionale sono rappresentati dalle seguenti compagnie: Allianz, AXA, Europ Assistance, Generali Assicurazioni e Unipolsai.

¹⁶ Fonte: indagine "Bain & Company Italia", Gennaio 2023.

Allianz è una società di servizi assicurativi e finanziari operante a livello globale e avente sede a Monaco di Baviera (fatturato di 148,5 miliardi di euro). Riconfermatasi nel 2022 come brand assicurativo di maggior valore al mondo¹⁷, la compagnia eroga servizi assicurativi legati a mobilità, casa e risparmio, impresa, investimento, previdenza e salute. In quest'ultimo comparto, Allianz compete con MetLife Italia tramite la polizza "Ultra Salute", la quale prevede una copertura per i beneficiari in caso di invalidità permanente, ricovero, spese mediche da ricovero causate da infortunio o malattia.

AXA è un gruppo assicurativo operante anch'esso a livello globale, avente sede a Parigi e attivo in Italia dal 1984 (fatturato di 133,9 miliardi di euro). Il portafoglio dell'azienda comprende soluzioni assicurative legate ai settori di mobilità, protezione dei beni, investimento e salute. All'interno di quest'ultimo ambito, AXA concorre con MetLife Italia con le sue soluzioni "Protezione Salute" e "Protezione salute per sempre", offrendo inoltre soluzioni assicurative dentistiche e assicurazioni sanitarie per bambini e under 35.

Europ Assistance è una compagnia assicurativa francese, operante in tutto il mondo e avente sede a Parigi. La stessa azienda offre servizi di copertura assicurativa nei settori della mobilità – auto e viaggio – della casa e della salute (ramo infortunio e malattia).

Assicurazioni Generali è la più grande compagnia assicurativa italiana, operante anche in America settentrionale e in Medio Oriente e avente sede principale a Milano (fatturato di 75.8 miliardi di euro). Il portafoglio aziendale è composto da molteplici formule assicurative legate agli ambiti auto e mobilità, casa e tempo libero, risparmio ed investimenti, previdenza e salute. Relativamente a quest'ultimo settore, la stessa compagnia eroga servizi sia attraverso polizze sulla vita che attraverso assicurazioni legate al ramo infortuni e malattia.

Unipolsai è una società di servizi assicurativi italiana, operante prevalentemente a livello nazionale e avente sede a Bologna (fatturato di 13,3 miliardi di euro). L'azienda offre soluzioni assicurative nei settori della mobilità, della casa, del risparmio e della salute (concorrendo in quest'ultimo ambito attraverso le polizze "Unipolsai infortuni", "Unipolsai vita" e "Unipolsai salute 360").

Questi player rappresentano i principali competitors di MetLife, non solo a livello di servizi, ma anche per ciò che concerne le strategie di com-

¹⁷ Fonte "Best global brands", 2022.

mercializzazione e le modalità di utilizzo dei canali digitali, competendo attivamente con MetLife Italia a livello di metodologia operativa, distribuzione degli annunci, aste, canali digitali utilizzati, numero e tipologia delle campagne, totale della spesa destinata ai costi di digital marketing.

3.4. Le campagne digitali: gestione ed ottimizzazioni

3.4.1. Le campagne Search

L'attività di media planning effettuata e gestita dall'agenzia Digital Angels per conto di MetLife Italia consiste, prevalentemente, nella sponsorizzazione dei prodotti assicurativi legati al ramo vita ("Libera Mente Special" e "Mutuo Vivo") e al ramo salute ("Pronto Protetto Via Special", "Sicuro Subito" e "Salute Go") con l'obiettivo principale della lead generation. A questo proposito, parte di tale attività di sponsorizzazione si esplica mediante l'utilizzo della piattaforma Google Ads – che consente di sponsorizzare una determinata attività o un servizio rispetto ad una vastissima platea di potenziali clienti – attraverso la scelta strategica di tre canali messi a disposizione della stessa piattaforma: canale Search (rete di ricerca), canale Discovery e canale Performance Max.

Le campagne Search sulla rete di ricerca, rientranti nell'ambito della Search Engine Advertising – SEM – (quindi di strategie di sponsorizzazione e di posizionamento paid), sono tipologie di campagne basate sull'esposizione di annunci a pagamento all'interno del motore di ricerca di Google. Tali annunci, identificati tramite un'apposita etichettatura, compaiono nella parte superiore della SERP (ovvero la pagina dei risultati del motore di ricerca), al di sopra dunque dei risultati organici nel momento esatto in cui viene effettuata o espressa da un utente una determinata query, ovvero una ricerca basata su una parola chiave o un insieme di keywords.

A livello strettamente operativo, per quanto riguarda il ruolo e l'attività del media planner, due risultano quindi le fasi fondamentali, strettamente correlate e interdipendenti, nella realizzazione delle campagne Search sulla rete di ricerca:

- la fase di progettazione/strutturazione;
- la fase di gestione/ottimizzazione.

La fase di progettazione e di strutturazione prevede il settaggio di impostazioni preliminari e di primaria importanza quali:

- a livello di campagna: scelta dell'obiettivo di marketing (vendite, generazione di lead, traffico al sito web, awareness, consideration, visita al negozio/store, promozione di app) scelta di lingua, creazione del segmento di pubblico e definizione del budget giornaliero da spendere;
- a livello di gruppi di annunci: definizione puntuale e dettagliata delle frasi o delle singole parole chiave volte ad associare l'annuncio ai termini utilizzati dagli utenti per le loro ricerche;
- a livello di annunci: URL di destinazione finale, titoli da visualizzare nella parte superiore dell'annuncio e descrizioni per evidenziare i dettagli relativi al prodotto o servizio offerto.

A questo proposito, se questa fase di progettazione e strutturazione delle impostazioni generali costituisce lo stadio di avvio e di lancio della campagna, rappresentando la prima parte dell'attività operativa del media planner, la riuscita della campagna è successivamente determinata e fortemente influenzata dalla seconda parte, ovvero la gestione e l'ottimizzazione costante di alcuni parametri fondamentali capaci, qualora non sottoposti a controllo ed eventuale perfezionamento, di rendere pressoché nulle le operazioni effettuate in sede di progettazione e strutturazione e di vanificare, per questo motivo, l'efficacia dell'intera sponsorizzazione.

Più nello specifico, relativamente alle campagne su rete di ricerca, i fondamentali parametri da sottoporre a controllo costante sono rappresentati, in ordine di importanza, da parole chiave, località e dispositivi.

3.4.2. Ottimizzazione di parole chiave, località e dispositivi

Con il termine keyword o parola chiave si fa riferimento a determinati termini utilizzati in fase di allestimento di un annuncio allo scopo di corrispondere o di intercettare una precisa query espressa da un utente sulla barra di ricerca di Google. Sarà di conseguenza possibile generare dei risultati, ovvero delle informazioni sul prodotto o sul servizio di interesse per lo stesso utente.

Nello specifico caso delle sponsorizzazioni realizzate dal media planner di un'agenzia di digital marketing (quale, ad esempio, Digital Angels) per conto del proprio cliente (ad esempio, Metlife Italia), l'allestimento e la predisposizione delle keywords parte necessariamente dalla considerazione delle specifiche caratteristiche di prodotto di ciascuna polizza assicurativa facente parte del portafoglio aziendale.

A partire da queste si effettuerà la ricerca di precise keywords aventi la più alta probabilità di pertinenza (interesse) rispetto a quanto ricercato da un utente su Google; nel caso del gruppo di annunci relativo ad un prodotto come Libera Mente Special, ad esempio, si stilerà - attraverso lo strumento pianificazione delle parole chiave - una lista di keyword relative del tipo: "polizza vita", "assicurazione vita", "migliore polizza vita", "assicurazione caso morte", "assicurazione vita prezzi", "polizza TCM". Per una formula come Pronto Protetto Via Special il media planner predisporrà relative keywords quali: "polizza infortunio", "assicurazione per infortunio", "migliore assicurazione per infortunio", ecc. Tale operazione verrà così riprodotta, tenendo conto delle rispettive caratteristiche, per tutti gli altri prodotti da sottoporre a sponsorizzazione (Sicuro Subito, Salute Go e Mutuo Vivo).

Una volta predisposte, per ciascun prodotto, le apposite keywords, compito fondamentale nell'attività di media planning è rappresentata dal monitoraggio costante e dall'ottimizzazione delle stesse. Tale attività, che risulta dunque di cruciale importanza per la riuscita della campagna e l'adeguato utilizzo del budget previsto, è da compiersi con frequenza settimanale (talvolta anche più volte a settimana) attraverso il controllo, in piattaforma, dell'andamento dei seguenti parametri:

- le conversioni, ovvero il numero di conversioni ricevute a seguito delle interazioni con la pagina (ad esempio i click sugli annunci di testo o le visualizzazioni degli annunci video);
- il costo per conversione, ovvero il costo medio di una conversione calcolato dividendo il costo per il numero di conversioni;
- il costo generico, ovvero la somma di tutte le spese in un determinato periodo temporale di riferimento;
- le impressions, ovvero la frequenza di visualizzazione di un annuncio;
- i click, ovvero il conteggio delle volte in cui un utente effettua un click sull'annuncio;
- il costo per click (CPC), che corrisponde all'importo pagato per l'annuncio diviso per il numero totale di click che lo stesso ha ricevuto;
- il click through rate (CTR), ovvero la misura della frequenza con cui le persone fanno click sull'annuncio espressa in percentuale (tale percentuale viene calcolata dividendo il numero di click ricevuti dall'annuncio per il numero di volte in cui l'annuncio è stato pubblicato);

- il punteggio di qualità, ovvero una stima di quanto gli annunci, le parole chiave e le pagine di destinazione sono pertinenti per un utente che visualizza l'annuncio;
- il tasso di conversione, ovvero la frequenza media con cui un'interazione con un annuncio genera una conversione (tale tasso di conversione viene calcolato dividendo il numero di conversioni per le interazioni con l'annuncio).

Una volta completata l'operazione di controllo e monitoraggio dei parametri sopra citati si procederà, qualora necessario, con l'intervento di ottimizzazione delle keywords meno performanti:

PAROLA CHIAVE	CONVERSIONI	COSTO/CONV	COSTO
[migliore polizza vita]	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>
[polizza vita]	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>
"Assicurazione vita"	<i>Elevate</i>	<i>Basso</i>	<i>Basso</i>
"Assicurazione tcm preventivo"	<i>Basse</i>	<i>Elevato</i>	<i>Elevato</i>
"Assicurazione caso morte "	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>
"Assicurazione vita prezzi"	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>
"Assicurazione morte e invalidità permanente"	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>

Tabella 1 – Esempio di monitoraggio e ottimizzazione delle keywords. *Fonte: Ricostruzione personale sulla base dei modelli di Google Ads.*

Nella Tabella 1 è possibile osservare concretamente l'andamento di una keyword performante (assicurazione vita) rispetto ad una non performante (assicurazione tcm preventivo); notiamo infatti come quest'ultima abbia un costo per conversione relativamente elevato, senza tuttavia generare un volume di conversioni utile a giustificare tale costo. Appare dunque evidente la necessità di un intervento di ottimizzazione della keyword che, nel caso specifico, potrà esplicarsi attraverso la momentanea messa in pausa della parola chiave (che non andrà in questo modo ad influire sul costo complessivo) e la sua sostituzione con un'altra keyword, oppure attraverso la messa in pausa della stessa e l'attivazione di una nuova keyword recante il medesimo testo - assicurazione TCM preventivo - ma diversa corrispondenza (ad esempio trasformando la keyword a corrispondenza a frase "assicurazione TCM preventivo" in una keyword ha corrispondenza esatta [assicurazione TCM preventivo]).

In questo modo, dunque, la parola chiave precedentemente non performante viene ottimizzata attraverso l'utilizzo di una corrispondenza più rigida, volta ad intercettare un profilo di traffico minore ma maggiormente profilato. Tale operazione di perfezionamento dovrà in questo modo essere eseguita, dopo una fase di controllo preliminare, ogni qualvolta ci si trovi dinanzi a keywords in stato di criticità e, quindi, poco performanti ai fini della sponsorizzazione.

Ulteriori elementi che è possibile sottoporre a regolare monitoraggio nelle campagne Search sulla rete di ricerca sono rappresentati dai parametri della località e dei dispositivi. Infatti, gli annunci delle campagne Search possono essere impostati in modo da avere come target dispositivi specifici (pc, tablet, dispositivi mobili, smart tv). In questo senso, una volta effettuato il monitoraggio dell'andamento di questi in piattaforma (mediante controllo dei soliti parametri quali *click*, *CPC*, *impressions*, *conversioni*, *costo per conversione*) sarà possibile intervenire, qualora necessario, modificando ed ottimizzando - a livello di campagna - le offerte per ciascun dispositivo.

Allo stesso modo, sempre a livello di campagna è possibile, dopo aver controllato i diversi andamenti, ottimizzare il parametro di spesa riguardante le località, modificando l'offerta a rialzo (per le località più performanti in un determinato periodo di riferimento) o al contrario al ribasso (per quelle invece meno performanti).

3.4.3. Le campagne Discovery

Altra importantissima modalità di sponsorizzazione dei prodotti LiberaMente Special, Mutuo Vivo, Pronto Protetto Via Special, Salute Go e Sicuro Subito utilizzata dall'agenzia Digital Angels per conto di Metlife Italia è costituita dalle campagne digitali attraverso il canale Discovery. Le campagne Discovery costituiscono degli strumenti di sponsorizzazione a pagamento altamente performanti, che consentono di raggiungere fino a tre miliardi di utenti attraverso appositi annunci la cui destinazione specifica è rappresentata dal feed di Google e, più in particolare: Home Page e feed del tipo prossimi video (per quanto riguarda Youtube), feed Discover (relativo all'app Google search) e Tab promozioni e social (per quanto riguarda infine il servizio di posta elettronica di Gmail).

Attraverso lo sfruttamento delle principali proprietà di Google, le campagne di Discovery consentono di raggiungere una vasta platea di potenziali clienti, su larghissima scala e mediante una singola campagna,

rappresentando per questo motivo un validissimo strumento in termini di awareness, consideration e, soprattutto, di eventuale conversione.

Tuttavia, differentemente dalle campagne Search sulla rete di ricerca, le campagne Discovery non sono rivolte ad utenti che compiono concretamente l'azione di ricercare un prodotto o un servizio specifico attraverso il motore di ricerca di Google, ma si rivolgono piuttosto ad utenti potenzialmente interessati ad un determinato prodotto o servizio: da questo punto di vista, l'elemento del target si sostituisce all'elemento della semplice keyword, illustrato per le campagne Search, quale fattore precipuo e qualificante della stessa tipologia di campagna.

Similmente a quanto avviene per le campagne Search sulla rete di ricerca, anche per le campagne Discovery, relativamente all'attività operativa e al ruolo proprio del media planner, le fasi principali di iniziale definizione e di successivo monitoraggio - in termini performativi - del piano sponsorizzazione sono la fase di progettazione/strutturazione e la fase di gestione/ottimizzazione.

Dopo la scelta dell'obiettivo di marketing, l'impostazione del budget giornaliero da spendere e la scelta di impostazioni generiche quali lingua e nazionalità, la fase di progettazione prevede la predisposizione di un fattore di cruciale importanza anche ai fini della seconda fase di gestione e di ottimizzazione: la selezione dei segmenti di pubblico (target) di riferimento, attraverso la scelta dell'audience rispetto alla quale gli annunci saranno visualizzati. Infatti, tali annunci possono essere indirizzati a coloro che hanno già interagito con il prodotto o servizio (liste di *remarketing*), a coloro che dimostrano interesse verso il prodotto o servizio o verso attività affini al determinato prodotto o servizio (segmenti personalizzati) oppure a target più specifici (segmenti con interessi o dati demografici dettagliati).

La prima fase di progettazione si conclude con la creazione ed il caricamento delle creatività, le quali rappresentano, nel loro insieme, l'annuncio specifico visualizzato dall'utente nei vari feed di Google. La fase di controllo e di monitoraggio delle campagne Discovery prevederà il check-up e l'ottimizzazione di tre parametri fondamentali e specificamente correlati alle audience (fattore costitutivo principale della tipologia Discovery): il TO, ovvero il target ottimizzato, l'età e i generi.

3.4.4. Ottimizzazione di TO, età e generi

Il target ottimizzato (TO) rappresenta uno strumento disponibile su piattaforma Google Ads ed utilizzabile per diverse tipologie di

sponsorizzazione come, ad esempio, le campagne Display e le campagne Discovery. Tale strumento rappresenta un validissimo potenziamento - una sorta di vero e proprio “boost” - che consente di raggiungere segmenti di pubblico pertinenti ma inediti, individuando in questo modo potenziali lead provenienti da audience originariamente non considerate in fase di strutturazione della campagna. Tutto ciò ha come finalità quella di massimizzare il rendimento della campagna, dal momento che il TO aumenta notevolmente le probabilità di generare conversioni, permettendo di acquisire nuovi clienti con un alto tasso di pertinenza rispetto al prodotto/servizio proposto.

Tuttavia, il TO costituisce altresì un fattore di peso non indifferente per il costo della campagna; per questo motivo, compito essenziale del media planner diventa quello di sottoporre a costante monitoraggio il parametro in questione - per tutti i gruppi di annunci per i quali si è scelto di utilizzare tale strumento - valutandone l'eventuale disattivazione qualora al costo non faccia riscontro un positivo e desiderato numero di conversioni.

A livello esemplificativo, considerando le voci *conversioni*, *costo per conversione* e *costo* del TO quali principali fattori da sottoporre a monitoraggio, possiamo distinguere nelle due immagini riportate un esempio virtuoso di rendimento (per cui non si rende necessaria alcuna attività di ottimizzazione in ottica di disattivazione) da un esempio non virtuoso, laddove cioè l'esiguo numero di conversioni generate non è tale da giustificare l'elevato costo di utilizzo dello strumento, rendendo necessario un intervento di ottimizzazione volto allo spegnimento o alla momentanea disattivazione del boost.

SEGMENTO DI PUBBLICO	CONVERSIONI	COSTO/CONVERSIONI	COSTO
Totale segmenti	<i>Non elevate</i>	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>
Target ottimizzato	<i>Elevate</i>	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>
Totale gruppo di annunci	<i>Elevate (grazie ad azione TO)</i>	<i>Nella media</i>	<i>Nella media</i>

Tabella 2 – Esempio di andamento positivo del TO. Fonte: Ricostruzione personale sulla base dei modelli di Google Ads.

Nell'esempio riportato in Tabella 2, è possibile osservare come il costo del TO (nella media) generi un numero molto elevato di conversioni, addirittura superiore alle conversioni generate singolarmente

dai soli segmenti del gruppo di annunci. Attraverso l’attivazione del TO, il gruppo di annunci ha, nel suo complesso, migliorato in modo considerevole le performance, generando un numero più elevato di conversioni ad un costo positivo e accettabile, per singola lead.

Al contrario, nell’esempio riportato in Tabella 3, è possibile visualizzare un andamento fallace del TO, il quale si ripercuote negativamente sul costo complessivo della sponsorizzazione del gruppo di annunci considerato. Più nello specifico, la composizione del gruppo di annunci “Esempio X” è costituito da tre audience (segmenti) principali: “Segmento A” (con interessi relativi specifici), “Segmento B” (interessi specifici) e “Segmento C” (comprendente tutti gli utenti che hanno effettuato ricerche con parole chiave relative al prodotto). Dato l’esiguo numero di conversioni generate da tali segmenti, si è inizialmente deciso di utilizzare il TO come strumento aggiuntivo, nel tentativo di migliorare l’andamento del gruppo di annunci e incrementare le performance. Tuttavia, l’utilizzo si rivela inefficace (generazione di poche conversioni ad un costo elevato), rendendo inevitabile la sua disattivazione da parte del media planner.

SEGMENTO DI PUBBLICO X	CONVERSIONI	COSTO/CONVERSIONI	COSTO
Segmento A	Basse	Nella media	Nella media
Segmento B	Basse	Elevato	Elevato
Segmento C	Nulle	Nulle	Nulla
Totale segmenti	Non elevate	Nella media	Nella media
Target ottimizzato	Basse	Elevato	Elevato
Totale gruppo di annunci	Basse (nonostante azione TO)	Elevato	Elevato

Tabella 3 – Esempio di andamento negativo del TO. Fonte: Ricostruzione personale sulla base dei modelli di Google Ads.

Due importantissimi fattori da sottoporre a costante controllo (se pur meno stretto rispetto al TO) ed eventuale ottimizzazione, sono rappresentati dai parametri demografici dei vari segmenti di pubblico, in



Fig. 3.1. Esempio di disattivazione di TO per un determinato gruppo di annunci. Fonte: interna.

particolare l’età ed il genere. A questo proposito, a livello di gruppi di annunci, compito del media planner sarà quello di monitorare in piattaforma l’andamento specifico di ciascuno dei due parametri, effettuando qualora necessaria un’operazione di ottimizzazione finalizzata all’eventuale inclusione/esclusione di una determinata fascia d’età, oppure all’eventuale disattivazione di un determinato genere poco performante (operazione raramente effettuata, dal momento che l’esclusione di un determinato genere – se pur poco performante – influisce notevolmente sull’ampiezza dell’intera audience).

SEGMENTO DI PUBBLICO X	ETÀ	CONVERSIONI	COSTO/CONV	COSTO
	18-24	Nulle	Nullo	Nullo
	24-44	Elevate	Nella media	Nella media
	44-54	Elevate	Nella media	Nella media
	54-60	Medie	Basso	Basso
	60+	Basse	Nella media	Nella media

Tabella 4 – Esempio di monitoraggio delle età a livello di campagna. *Fonte: Ricostruzione personale sulla base dei modelli di Google Ads.*

SEGMENTO DI PUBBLICO X	GENERE	CONVERSIONI	COSTO/CONV	COSTO
	Uomo	Basse	Elevato	Elevato
	Donna	Elevate	Nella media	Nella media

Tabella 5 – Esempio di monitoraggio dei generi a livello di campagna. *Fonte: Ricostruzione personale sulla base dei modelli di Google Ads.*

3.4.5. Le campagne Performance Max

A differenza delle due tipologie di campagne Ads già citate (campagne Search sulla rete di ricerca e campagne Discovery) le campagne Performance Max utilizzate per la sponsorizzazione dei prodotti di MetLife Italia rappresentano una categoria del tutto particolare, prevedendo una modalità di funzionamento completamente automatizzata, che non necessita pertanto delle usuali procedure di ottimizzazione già menzionate. Più nello specifico, le campagne Performance Max costituiscono campagne intelligenti interamente basate sul machine learning, concepite allo scopo di veicolare il messaggio pubblicitario

attraverso tutti i canali di ricerca di proprietà di Google (Rete di ricerca, Display, Discovery, Youtube ecc. ecc.)

A partire dunque da dati generici regolati dall'inserzionista in fase di impostazione della campagna (obiettivo, target e creatività) sarà la stessa tecnologia di Google Ads a determinare il momento e il canale più efficace per massimizzare la performance della sponsorizzazione. Conseguentemente, trattandosi di una tipologia di campagna che riduce al minimo il margine di manovra e di intervento dell'inserzionista, le operazioni di ottimizzazione a disposizione del media planner non risulteranno interne alla campagna (relative cioè a parametri costitutivi specifici quali ad esempio keywords o audience) bensì esterne, riducendosi ad attività più generiche e tuttavia di fondamentale importanza (quali ad esempio la modulazione del budget investito in base al monitoraggio settimanale del rendimento).

3.4.6. Ottimizzazione delle campagne META

Analogamente a quanto illustrato per il funzionamento delle campagne Discovery su piattaforma Google Ads, il principale criterio per l'ottimizzazione delle campagne su piattaforma Business Manager di Meta è rappresentato dalle audience, ovvero dai segmenti di pubblico. Il procedimento di sponsorizzazione attraverso la piattaforma Meta prevede fasi di strutturazione strategica e di monitoraggio mirato non dissimili da quelle necessarie per la realizzazione delle stesse sponsorizzazioni mediante la piattaforma Ads messa a disposizione da Google. Principale attività del media planner - dopo la predisposizione ed il settaggio delle principali impostazioni a livello di campagna, di gruppi di inserzioni e di inserzioni - risulta quello di monitorare l'andamento della campagna intervenendo con eventuali operazioni di ottimizzazione riguardanti prevalentemente il livello dei gruppi di inserzione.

Tali modifiche possono essere suddivise in due tipologie principali, le quali possono alternarsi o compiersi contemporaneamente in fase di ottimizzazione:

- operazioni di estensione/ampliamento dei pubblici;
- operazione di accensione/spegnimento di determinati pubblici.

Nel primo caso, qualora ci si dovesse trovare in una condizione di saturazione delle audience (ovvero di completo raggiungimento del target precedentemente impostato) è possibile operare un'ottimizzazione in ottica di ampliamento, andando ad aggiungere una targettizzazione più dettagliata all'interno della stessa audience, oppure individuando e aggiungendo alla campagna una audience nuova, in grado di veicolare la stessa sponsorizzazione ad un ulteriore segmento di pubblico pertinente e potenzialmente interessato al prodotto/ servizio proposto. Ad esempio, nel caso di un prodotto come Salute Go, l'intervento di ottimizzazione effettuato ha riguardato sia la creazione ex novo di ulteriori segmenti di pubblico sia l'implementazione di pubblici già esistenti, allo scopo di estendere il più possibile la copertura della sponsorizzazione verso potenziali nuovi convertitori a partire da specifici interessi o specifiche professioni.

In questa direzione, si è dunque proceduto con la creazione di nuove audience quali, ad esempio:

- audience "Esempio 1", per un target con interessi legati alla medicina in generale e a specifiche patologie nel particolare;
- audience "Esempio 2", per un target professionale presentante maggiori probabilità di interesse nei confronti di una polizza rientrante nell'ambito della malattia e dell'infortunistica.

Allo scopo di accrescere e implementare la copertura di un'audience già esistente invece, si è proceduto con l'inserimento nella stessa, attraverso lo strumento di targettizzazione dettagliata, di ulteriori dati demografici, interessi o comportamenti tali da generare un accrescimento, anche minimo, delle dimensioni dell'audience (ad esempio aggiungendo alla preesistente audience "Medicina" gli interessi in telemedicina e medicina domiciliare, rientranti tra i servizi e le garanzie specifiche della polizza sponsorizzata).

Nel caso invece delle modifiche in ottica di accensione o spegnimento di determinati pubblici, dopo il controllo a livello di gruppi di inserzioni dei parametri di *costo*, *costo per conversione* e *conversioni/risultati*, la procedura di ottimizzazione è stata espletata attraverso il semplice spegnimento (per i pubblici meno performanti) o l'attivazione (per quelli messi in pausa e sottoponibili, dunque, a nuova rotazione) degli stessi.

3.4.7. Ottimizzazione dell'investimento e check budget

Parallelamente alle varie ottimizzazioni da compiere con regolarità su piattaforma Ads (per quanto riguarda le campagne Search, Discovery e Performance Max) e sulla piattaforma Business Manager di Meta, altro fondamentale compito rientrante nel complesso di attività di pertinenza del media planner è rappresentato dal monitoraggio (generalmente bisettimanale) del budget, allo scopo di calibrare l'adeguato collocamento e verificare il corretto impiego delle risorse investite per il piano di sponsorizzazione media.

Attraverso l'utilizzo di un foglio di calcolo precedentemente predisposto in fase di pianificazione della campagna, contenente il budget totale mensile da allocare, l'operazione di monitoraggio consiste nella consultazione - per ciascuna campagna e per il relativo canale - delle seguenti voci:

- speso;
- data del check;
- stima del budget giornaliero da allocare;
- residuo.

Sarà in questo modo possibile verificare se l'andamento della spesa stia mantenendo le aspettative previste (evitando che a fine mese risultino eccedenze o carenze di budget). L'operazione del check del budget consente inoltre di operare, a seconda delle performance delle campagne, delle vere e proprie ottimizzazioni riguardanti il costo delle stesse, poiché consente di diminuire o aumentare l'investimento sulla base dei risultati e delle performance di volta in volta osservabili in piattaforma.

3.4.8. Il report settimanale di rendicontazione

Fase conclusiva e fondamentale del percorso di gestione e di ottimizzazione delle campagne è costituito dalla regolare redazione di un apposito report. Tale documento, che il media planner - per conto dell'agenzia incaricata - invia al cliente, viene stilato con cadenza settimanale (più specificatamente ogni lunedì) e contiene una rendicontazione dettagliata degli andamenti specifici delle sponsorizzazioni e dei canali utilizzati, con allegata rappresentazione visiva dei dati (utile per una visione complessiva e, al tempo stesso, più particolareggiata dell'intera gestione).

No/Sì	Gruppo di inserzioni	Publicazione ↑	Strategia di offerta	Budget	Ultima modifica significativa	Impostazione di attribuzione
☒	Apprendimento limitato	Volume più elev...	Conversioni	Uso del budget ...	18 ott 2022, 15:22 98 giorni fa	7 giorni dal cl...
☒	Apprendimento limitato	Volume più elev...	Conversioni	Uso del budget ...	28 dic 2022, 12:28 27 giorni fa	7 giorni dal cl...
☐	Non attivo/a	Volume più elev...	Conversioni	Uso del budget ...	30 nov 2022, 16:41 55 giorni fa	7 giorni dal cl...
☐	Non attivo/a	Volume più elev...	Conversioni	Uso del budget ...	30 nov 2022, 16:41 55 giorni fa	7 giorni dal cl...
☐	Non attivo/a	Volume più elev...	Conversioni	Uso del budget ...	6 dic 2022, 10:55 49 giorni fa	7 giorni dal cl...
☐	Non attivo/a	Volume più elev...	Conversioni	Uso del budget ...	30 nov 2022, 16:40 55 giorni fa	7 giorni dal cl...
Risultati di 25 gruppi di inserzioni 0						7 giorni dal cl...

Fig. 3.2. Messa in pausa delle audience per il gruppo di inserzioni. *Fonte: interna.*

Google Search

PPVS: a fronte di un ritmo di spesa in aumento, registriamo numero di click in crescita e **CPC in calo**. Riportiamo un **CTR positivo**, quasi al 12%, e un numero di **contatti in aumento** (19 vs 14,97), con un **CPL in diminuzione**.

LMS: registriamo spesa e click in aumento, **CTR quasi all'11%** e **CPC costante**. Riportiamo, inoltre, un numero di **contatti in aumento** (14 vs 11,67) con un **CPL in diminuzione**.

SG: riportiamo spesa e click in aumento, **CPC in diminuzione** e un **CTR superiore al 9%**. Riportiamo, infine, un numero di **contatti in aumento** (19,40 vs 17) e un **CPL in diminuzione**.

MV: registriamo spesa stabile, clic in aumento, **CPC in diminuzione** e **CTR superiore al 16%**. Riportiamo, infine, un numero di **contatti stabile** (8 vs 8,17) con un **CPL in diminuzione**.

Fig. 3.3. Esempio di report settimanale. *Fonte: interna.*

Dopo aver attentamente visionato le varie performance attraverso le piattaforme Ads e Business Manager, compito finale del media planner è dunque quello di riportare al cliente i dati più significativi riguardanti le diverse campagne attive, con particolare riferimento riguardo all'incremento o alla diminuzione dei seguenti parametri:

- ritmo di spesa;
- numero di click;
- CPC;
- CTR;
- conversioni;
- CPL (costo per singola lead).

La formulazione del documento assumerà dunque, nella sua essenza informativa, ripetendosi identica per ciascun canale e ciascun prodotto, una struttura del seguente tipo:

Conclude il report una breve notazione di carattere più generale, contenente un commento complessivo sull'andamento delle campagne e le aspettative previste, nonché un commento comparativo con confronto tra le attuali performance e quelle delle settimane precedenti.

3.5. Conclusioni

Le procedure e le modalità di perfezionamento delle campagne digitali presentate all'interno del lavoro dimostrano l'importanza che queste assumono nell'ambito delle attività di un media planner, nonché il grado di responsabilità attiva dello stesso ai fini del raggiungimento degli obiettivi di marketing previsti e del successo dell'intero piano di sponsorizzazione. In particolare, mettendo in evidenza un dato non sempre considerato, ovvero il retrostante sistema che sostiene e rinforza l'andamento delle performance e la trama di operazioni necessarie per una corretta gestione del piano (operazioni successive a quelle notoriamente considerate per la sola strutturazione e progettazione delle campagne), lo stesso lavoro ha inteso evidenziare l'insufficienza di una strategia di conduzione incentrata unicamente sulla concretizzazione della prima fase di realizzazione di una campagna (ovvero la sola creazione degli annunci) o sullo sfruttamento passivo delle possibilità messe a disposizione dalle piattaforme automatizzate. Infatti, a fronte di un panorama digitale in evoluzione, caratterizzato da un numero crescente di competitors, appare evidente come il semplice utilizzo di modalità di sponsorizzazione digitale non sia di per sé sufficiente per garantire, nel lungo periodo, un efficace vantaggio competitivo.

Da questo punto di vista, la definizione di un piano di sponsorizzazione che non considera la realizzazione degli annunci come punto di arrivo finale bensì come punto di avvio. Attraverso una gestione non inerte e passiva (semplice osservazione e rilevazione periodica dei risultati ottenuti) ma attiva (determinazione stessa dei migliori risultati ottenibili attraverso procedure di gestione strategica e di ottimizzazione sistematica messe in atto dal media planner), sarà possibile garantire il miglioramento progressivo e il successo duraturo delle performance.

Allo stesso modo, lo sfruttamento passivo delle impostazioni automatizzate messe a disposizione delle piattaforme (utilizzo miope, che tralascia di considerare il ruolo attivo del media planner, la sua abilità e capacità di influire concretamente sull'andamento delle performance) si rivela fallace e altamente improduttivo.

Alla luce di tutto ciò, il modello delle campagne Ads e Meta messo a punto per MetLife Italia da Digital Angels, agenzia che, conscia dell'importanza del ruolo nella sua accezione più attiva e impegnata, fa del proprio team di media planner e delle operazioni di ottimizzazione il perno della propria attività, rappresenta un caso esemplare di corretta realizzazione ed efficace gestione di un piano sponsorizzazione digitale.

Bibliografia

- A. MATTIACCI, A.PASTORE, *Il management orientato al mercato*, Hoepli, Roma, 2022
- A. PASTORE, M. VERNUCCIO, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, Milano 2008
- F. CECCOTTI, *Le agenzie di comunicazione nel nuovo scenario dell'integrated marketing communication. Innovazione, competizione, relazione*, McGraw Hill, Milano, 2018.
- G. CRIPPA, N. DI DOMENICA, A. REDIVO, E. ROZZONI, *Digital marketing. Data analytics, tecnologie e canali digitali*, Pearson, Milano, 2020
- KOTLER P., *Marketing Management*, Pearson, Milano, 2005.
- F. RULLANI, E. RULLANI, *Dentro la rivoluzione digitale*, Giappichelli, Torino, 2019

Sitografia

<https://digitalangels.com>
<https://www.metlife.it>
<https://wsj.com>
<https://arenadigitale.it>
<https://insuranceitaly.it>
<https://ilsole24ore.com>
<https://www.bain.com/it>
<https://interbrand.com/best-brands>
<https://communicationvillage.com>

Autori

Raffaele Bungaro

Master MUMM 2022: partecipazione al corso e conseguente stage presso *Sony Interactive Entertainment Italia* nella divisione Channel Experience (Trade marketing)

Note Biografiche e Curricolari: nasce a Roma (RM) il 6 settembre 1997. Maturità con 73/100 presso il liceo scientifico “Evangelista Torricelli” nel 2016, nel 2021 si laurea in Economia e management presso la Sapienza Università di Roma, con una tesi in Management dal titolo: “Quarta rivoluzione industriale: il ruolo del capitale umano nella transizione verso l’industria 4.0. Il caso Netflix.”

Esperienze Lavorative: (2019) Svolge diverse attività in ambito turistico presso diverse strutture alberghiere; (2021) in seguito lavora come responsabile di biglietteria presso Fiera di Roma; (2023) Si occupa di trade marketing ricoprendo la posizione di Channel Experience Assistant presso *Sony Interactive Entertainment*.

Ilaria Frassica

Master MUMM 2022: vincitrice del premio Best in class, effettua lo stage in IGT, presso la direzione commerciale Your Sales S.r.l.

Note Biografiche e Curricolari: nasce a Roma (RM) il 29 Gennaio 1998. Maturità linguistica con 80/100 presso il Liceo Statale Orazio di Roma nel 2017, nel 2021 si laurea in Comunicazione Pubblica e d’Impresa con

105/110 presso la Sapienza Università di Roma, con una tesi in Tecniche della comunicazione digitale dal titolo: "Destination Reputation: l'influenza della web reputation nel settore turistico". Attualmente frequenta il corso di laurea magistrale in "Management e innovazione" presso l'Università Mercatorum.

Esperienze Lavorative: (2018) Serenè Village - Booking Assistant; (2019) Serenè Village – Segretaria di ricevimento; (2022-2023) IGT – Marketing and commercial delivery.

Attività attuale: lavora nel dipartimento di Online Sales presso Sisal.

Carla Laise

Master MUMM 2022: effettua lo stage in Digital Angels S.r.l., presso la Divisione Media Planning.

Note Biografiche e Curricolari: nasce a Cosenza (CS) il 26 Luglio 1993. Maturità artistica con 100/100 presso il Liceo Artistico "Giorgio De Chirico", sezione "Catalogazione e conservazione dei beni culturali", Roma, nel 2013.

Nel 2021 si laurea con 110 e Lode in "Lettere Moderne" presso la Sapienza Università di Roma, con una tesi in retorica: "Contro Roma. La critica antiromana di scrittori e intellettuali negli anni Settanta e Duemila".

Nel 2023 consegue il titolo del Master universitario "Marketing Management" presso la Facoltà di Economia della Sapienza Università di Roma con la votazione di 110 e Lode.

Esperienze Lavorative: (2016-2018) "Circolo degli Illuminati" - Visual and digital communication, elaborazioni di contenuti digitali e grafici per la comunicazione aziendale; (2018-2021) "Sharivari", partner Martini - attività di preparazione e gestione di contenuti grafici e di advertising per la comunicazione aziendale; (Luglio 2022 – febbraio 2023) Digital Angels S.R.L - attività media planning in qualità di Jr account and Jr media planner.

Attività attuale: collabora con il reparto di comunicazione di "Sharivari Restaurant&Club" e "MyMartini" per attività di marketing online e offline, content creation e visual communication.

PARTE II

FORUM: MUMM CONFERENCE DAY
ROMA, 22 GIUGNO 2023

Relazioni introduttive

Il MUMM tra Marketing e D&I

Alberto Pastore – Pro Rettore Placement, scouting, fund raising, e incubazione d'impresa, Direttore del Dipartimento di Management di Sapienza Università di Roma

Buongiorno e benvenuti al MUMM Conference Day 2023.

Come saprete, il Dipartimento di Management di Sapienza è fortemente impegnato nelle attività di Formazione superiore, che costituisce uno degli assi portanti delle attività di Terza Missione. Oltre ai sette Corsi di Laurea e Laurea Magistrale e al Dottorato di Ricerca, infatti, gestisce ben sei Master e numerosi corsi di Alta Formazione.

In questo ambito, il Master in Marketing Management, che ho avuto l'onore di dirigere per tanti anni, giunto alla ventunesima edizione, è uno dei più rilevanti e longevi Master dell'Ateneo ed è certamente uno dei fiori all'occhiello del Dipartimento di Management.

Lo scorso autunno abbiamo celebrato il ventennale con un bellissimo evento e la partecipazione di altissime personalità del mondo dell'imprenditoria e del management. Oggi ci ritroviamo ancora con amici e colleghi in occasione del MUMM Conference Day, l'appuntamento annuale che costituisce un momento di incontro e di confronto all'interno della comunità MUMM su un tema di Marketing di particolare attualità e rilevanza, e che sancisce la conclusione delle attività del Corso.

Anche in quest'occasione godiamo della presenza di prestigiosi esponenti dei nostri partner aziendali ed istituzionali, che ringrazio sentitamente. Sappiamo bene che il valore culturale, sociale, economico di un'iniziativa come questa poggia fortemente sulla collaborazione

con le imprese e le istituzioni, ed in particolare con le persone che le rappresentano. Grazie, dunque, per la vostra vicinanza e per il contributo che offrite al nostro progetto formativo.

Il tema del MUMM Conference Day di quest'anno indubbiamente è originale, ma estremamente attuale e rilevante: Diversity & Inclusion e Marketing. Abbracciare i principi della D&I è un imperativo morale, sia per le persone che per le organizzazioni. Per le organizzazioni, tuttavia, incorporare i principi e i valori della D&I nel proprio DNA significa anche costruire le premesse per cogliere due grandi ordini di opportunità. In una prospettiva interna, infatti, la D&I può produrre un maggiore potenziale in termini di produttività, creatività, innovazione. In una prospettiva esterna - di marketing per l'appunto - essa può andare a costituire un elemento di differenziazione in termini di posizionamento competitivo, sia nelle strategie di corporate branding che in quelle di branding di prodotto. Numerose sono oramai le esperienze di successo di imprese che stanno facendo da apripista in materia, ad esempio attraverso strategie di Brand Activism.

Ai nostri eminenti oratori il compito di approfondire questi aspetti, condividendo le loro esperienze professionali e i casi di studio relativi alle aziende che rappresentano.

Chiudo, anche in veste di Direttore del Master MUMM per così tanti anni, con il piacere di condividere con voi la nuova governance del Master, con la direttrice Maria Vernuccio, la coordinatrice Federica Ceccotti, e tutto il team, a partire naturalmente da Anna Mallamaci, colonna della parte organizzativa e amministrativa.

Buon Conference Day!

Un pensiero (forse) divergente sulla diversity

Alberto Mattiacci - Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, Sapienza Università di Roma

Desidero fare una premessa, per me importante, a questo mio intervento. Ricordiamoci tutti, e sempre, che l'Università è stata concepita e gestita affinché fosse una comunità e uno spazio dove il pensiero critico fosse libero di esprimersi, circolare e ispirare comportamenti.

Questa è, a mio avviso, una delle ragioni essenziali per le quali oggi ha ancora senso che gli Stati finanzino un'istituzione educativa come la nostra. In Università, il politically correct può avere cittadinanza ma

con pari dignità del pensiero avverso, non con la pretesa di essere dominante -come invece avviene purtroppo altrove.

Questa mia premessa è rilevante, perché qui oggi trattiamo un tema rispetto al quale dobbiamo -a mio avviso- assumere come punto di partenza un preciso punto di consapevolezza: ciò di cui discutiamo oggi è probabilmente più nelle corde della cultura statunitense che di quella italiana. È un tema, insomma, un po' "all'americana" e questo va tenuto in considerazione come caratteristica di partenza, proprio al fine di agevolarne la penetrazione e la diffusione nella nostra cultura.

In America quello dell'inclusione è un problema serio e vissuto talvolta anche drammaticamente: se sei nero, alcuni posti ti sono assolutamente preclusi, se sei ispanico ancora di più -e soprattutto in certe comunità; se sei di diversi orientamenti sessuali rispetto al mainstream, talvolta è visto come un problema serio e ancora: se non sei sposato (con figli) non diventi Amministratore delegato, in molti uffici il codice di condotta aziendale dice che l'ascensore da solo con una donna, se sei un uomo, è meglio se non lo prendi e via dicendo. Ci sono ragioni storiche, dietro tutto ciò e una consapevolezza diffusa della necessità di superarle e andare oltre. Cinicamente direi che a me pare che ciò sia spinto più da ragioni pratiche che etiche -ma questo è un altro discorso che ci porterebbe lontani.

In Italia tutto ciò ha forme diverse e l'inclusione, mi sembra, assume la qualità preponderante del problema noto come gender gap. Il fatto che il tema sia diventato un argomento all'ordine del giorno delle nostre società è una buona notizia e io lo leggo come un passaggio importante della storia dell'umanità -occidentale perlomeno.

Penso sia importante richiamare all'attenzione il fatto che l'umanità si è sempre migliorata, nei suoi diecimila anni di cammino: noi siamo persone migliori dei nostri bisnonni, i nostri bisnonni erano persone migliori dei loro e così via. È un miglioramento spesso passato attraverso tragedie -il nazismo e l'Olocausto, per dirne una recente- da cui l'Uomo ha saputo trarre insegnamento: è una sua prerogativa e caratteristica. Qui, fortunatamente, non partiamo da tragedie ma dalla presa in considerazione di una qualità culturale negativa che per troppo tempo è stata dominante e strutturante le società occidentali e del fatto che, superandola, il nostro vivere civile sarà migliore. Ma superarla non sarà semplice né immediato.

Sarà superata se agiremo non sotto l'egida del politicamente corretto, ma in modo equilibrato, e attenti ad alcune difficoltà particolari.

La prima è che dobbiamo essere consapevoli che questo tema interessi una minoranza della popolazione planetaria. Di che minoranza stiamo parlando? Del mondo occidentale. Siamo circa 8 miliardi: meno del 20% dei quali, occidentali. Quindi è una battaglia di minoranza, sebbene certo qualificata. Il modo di vivere occidentale non è soltanto mangiarsi i panini McDonald's o vestire in modo da mostrare il corpo; è anche la Rivoluzione Francese, il Manifesto di Ventotene, eccetera. Questa parte di mondo, va detto, sperimenta, mostra (e talvolta insegna) da secoli a vivere in maniera decente e sempre migliore -non solo materialmente. Però, questa parte di mondo è una minoranza e le battaglie che porta avanti lo sono altrettanto. Nell'attuale e futuro contesto di confronto globale, non è detto che questa sia una partita che riusciremo a vincere e presentare al mondo.

Altra problematica: nel mondo occidentale la diversity che cosa fa? Prende tante delle subculture presenti, da quelle di dimensioni maggiori -es. la cultura islamica- a quelle minori -es. l'omosessualità - e ci lavora su, con l'aspirazione di farle diventare parte della cultura mainstream.

Questo non è certo facile da fare. A me non risulta che vi sia, nella storia, nemmeno un caso di successo. Forse, ma forzando la mano all'interpretazione, lo è stata solo la rivoluzione culturale degli anni Sessanta. Quindi siamo di fronte a una battaglia difficilissima, che va in salita, che non è detto che verrà vinta, perché tramutare subculture in una cultura dominante è una cosa solitamente rifiutata dalla cultura dominante. E qui, per capirci, basteranno soltanto due parole: Chiesa Cattolica. Notiamo che non è un soggetto secondario, di passaggio, ma è l'istituzione umana più longeva della storia. Ricordiamo che, piaccia o meno, la cultura occidentale ha, nel sottofondo e alle basi, una radice giudaico-cristiana che storicamente non considera uomo e donna sullo stesso piano.

Insomma, il tema di cui ci occupiamo rappresenta una cosa che ci migliorerà, ma che è difficilissima da realizzare e quindi richiederà tantissimo tempo. Ho qualche dubbio che questa battaglia abbia l'energia per reggere tanti chilometri, però è giusto provarci in tutti i modi perché è una battaglia giusta.

Mi permetto di dare due caveat, a me stesso prima di tutto.

Primo la sindrome del Frecciarossa. Qui siamo tutta gente che se fa Roma-Milano la fa in Frecciarossa. L'Italia non viaggia in Frecciarossa. L'Italia non è Roma, non è Milano, non è la ZTL di Roma, non è la Zona

1 di Milano. Purtroppo, i centri di comunicazione pubblica di questo paese stanno in ZTL e in Zona 1. Ci parliamo tra noi, ma il Paese su questa roba non c'è. Quindi la prima sfida è mettere il marketing, uno straordinario armamentario concettuale e strumentale, al servizio della diffusione di questa battaglia, sapendo che dobbiamo scendere dal Frecciarossa, dove le persone pensano e vivono diversamente.

Secondo: forma e sostanza. Nella sostanza si tratta di qualcosa su cui siamo tutti d'accordo. Il problema che personalmente vedo è la forma con la quale viene spesso usata, e tante volte la forma poi diventa sostanza. Bisogna stare attenti perché la forma non sia quella del politically correct. Consentitemi una piccola esperienza personale: tempo fa, in un confronto sul cambiamento della società, mi sono espresso contro la pratica della maternità surrogata, ricevendo un'aggressione verbale molto veemente. Sarà fondamentale, a mio avviso, non portare avanti questo importante tema con la forma sbagliata.

Infine, vorrei dare il dovuto riconoscimento alla tenacia intellettuale di Maria Vernuccio e Federica Ceccotti. Quando ragionammo insieme sul tema del MUMM Conference Day, io ero fortemente contrario. Non per la sostanza del tema in sé, ma perché ne vedevo (e ne vedo) la prevalenza della dimensione forma e la temo: non puoi dire niente che non sia infarcito di parole d'ordine.

Inoltre, avevo (e ho) qualche dubbio che questa cosa atterri sulle relazioni di mercato. La mia opinione è che il marketing non debba essere inclusion perché lo espone al rischio di fare, invece del greenwashing, del rainbow washing, del gender washing, ecc. Fatemi uscire da qua dicendo che avevo torto.

Diversity & Inclusion nelle strategie di branding

Maria Vernuccio - Professoressa Ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Direttrice del MUMM, Sapienza Università di Roma

“Felice chi è diverso essendo egli diverso, ma guai a chi è diverso
essendo egli comune”
(Sandro Penna)

Apriamo il MUMM Conference Day 2023, dedicato al tema dell'inclusività nelle strategie di branding, con una domanda basilare: cosa vuol dire Diversity & Inclusion?

Per rispondere con una apparentemente semplice battuta, scomodiamo Sir Winston Churchill, il quale sosteneva che “la diversità non è niente altro che l’unica cosa che noi umani abbiamo in comune”.

Questo comune denominatore della condizione umana si configura come estremamente complesso, perché si compone di numerose dimensioni, molte delle quali sono mutevoli nel tempo.

Possiamo considerare, innanzitutto, un primo livello della diversità che è tendenzialmente molto stabile, in quanto legato alla personalità dell’individuo, ossia ai tratti psicologici che ne rendono unica l’identità. Vi sono poi delle dimensioni che attengono ad un secondo livello, definibile come “interno”, e sulle quali l’essere umano ha uno scarso controllo. Queste sono, ad esempio, l’età, il genere, l’orientamento sessuale, l’abilità fisica e l’etnia. Inoltre, esiste un livello “esterno” di dimensioni della diversità, che la persona può in qualche misura modificare, come ad esempio, le abitudini di vita, gli hobby e la stessa religione. Da ultimo, il quadro del concetto di diversità si completa considerando le cosiddette “dimensioni organizzative”, che fanno riferimento all’esperienza lavorativa dell’individuo, quali il luogo di lavoro e la funzione aziendale ricoperta.

Tutte queste dimensioni della diversità non solo hanno un impatto rilevante sulle percezioni degli individui nella loro esperienza del reale, ma influenzano anche le modalità di interpretazione della realtà. In buona sostanza, il mix unico di aspetti della diversity di cui ogni persona è portatrice incide su come questa valuta gli stimoli esterni di più varia natura (ad esempio, una pubblicità, un nuovo prodotto, un dialogo con il voice assistant della marca o i contenuti fruiti su una piattaforma digitale del brand), su come forma i suoi atteggiamenti e su come orienta le preferenze. Non di meno, le dimensioni della diversità influenzano i comportamenti degli individui, anche nella loro particolare “veste” di acquirenti, consumatori e utenti dei brand.

Dunque, la diversità non può che essere al centro dell’attenzione del Marketing e prima ancora del Management. Proprio in un’ottica manageriale piuttosto ampia, proponiamo alcuni brevi cenni sulla concezione di diversità, equità e inclusione. La diversità è la considerazione e la rappresentazione in ambito organizzativo delle molteplici dimensioni appena richiamate, sia quelle più permanenti sia quelle più modificabili e controllabili. L’equità fa riferimento non all’egualitarismo, ma al senso di trattamento equo, ossia adattato in funzione dell’unicità di ciascun individuo, in modo tale che la sua unicità, e quindi diversità, non diventi predittiva

di quelli che saranno i suoi risultati e, prima ancora, le sue opportunità. Infine, l'inclusione è la possibilità offerta all'individuo, da un contesto organizzativo e di mercato, di apportare un contributo significativo.

Arriviamo, quindi, alla prospettiva specifica del Marketing. Noi siamo un Master in Marketing Management e quando affronto in questo ambito professionale il tema del legame tra il concetto di marketing e quello di diversità e inclusione, riscontro talvolta alcuni dubbi e perplessità. In realtà, come anticipato, il Marketing ha uno stretto legame con la diversità, essendo la diversità una determinante cruciale delle percezioni, degli atteggiamenti e dei comportamenti dei consumatori.

Si pensi al Marketing differenziato, in altre parole al Marketing che abbiamo studiato all'Università nel corso base, forse sull'intramontabile manuale di Philip Kotler. Ebbene, il Marketing differenziato si basa concettualmente sulla diversità, poiché la sua ragion d'essere è quella di cercare di ridurre la complessità (varietà) del mercato finale, attraverso l'analisi di segmentazione, che estrapola cluster di consumatori diversi tra di loro, ma interpretabili come omogenei internamente rispetto a dei criteri (es., socio-demografici, stili di vita) stabiliti a tavolino.

In base a questi criteri, gli individui di uno stesso cluster dovrebbero rispondere in modo omogeneo ai medesimi stimoli di Marketing. La "comune diversità" degli individui inseriti in un particolare segmento, rispetto alla restante parte del mercato finale, diviene la base del targeting (selezione del segmento-obiettivo) e della conseguente proposta da parte del brand di una product offering "differente" per ogni specifico segmento-obiettivo. La segmentazione, che è lo strumento analitico e strategico fondamentale del Marketing differenziato, può essere intesa concettualmente come un'operazione di necessaria stereotipizzazione a fronte dell'estrema diversità che caratterizza il mercato finale. Tuttavia, quello che sta accadendo negli ultimi anni grazie alla rivoluzione digitale è che il Marketing recupera una maggiore flessibilità strategica proprio in termini di inclusione della diversità, ponendo in essere delle strategie che sono rivolte alle singole persone e non ai singoli segmenti. Ci riferiamo da una parte, alla personalizzazione push e, dall'altra, alla personalizzazione pull (on-demand o co-creation o collaborativa). Con la prima, grazie ai big data e all'intelligenza artificiale, il Marketing acquisisce un potenziale strategico del tutto inedito, ossia l'adattamento automatizzato di una o più dimensioni della product offering (es., il contenuto della comunicazione di marketing,

il prezzo) al profilo in primis comportamentale manifestato (e tracciato) dall'individuo online come offline. Con la personalizzazione pull, invece, si attua una vera e propria innovazione strategica, poiché, per la prima volta, il brand, grazie all'interattività e all'apertura garantite dalle piattaforme digitali, è in grado, non tanto di monitorare il consumatore, quanto soprattutto di ascoltarlo e di coinvolgerlo in modo diretto, portando avanti un dialogo costruttivo con questo. Pertanto, ogni consumatore ed ogni consumatrice può diventare soggetto attivamente impegnato nella co-creazione di specifiche dimensioni product offering (es., il design, le funzionalità del prodotto, le modalità di pagamento e distribuzione), che meglio esprimono e "includono" la sua unicità psicologica, sociale, demografica, culturale e comportamentale. La diversità non è più una variabile da controllare nel comune denominatore del segmento, ma diviene la leva strategica per la co-creazione di un più soddisfacente valore finale reso all'individuo e la base del Marketing inclusivo.

Da quanto detto, si potrebbe pensare che il Marketing sia a buon punto nel riconoscere la diversità. Tuttavia, da diversi studi nel campo del Consumer behavior emerge come una parte consistente di consumatori non si senta inclusa e anzi consideri il Marketing come non inclusivo. Un Marketing non inclusivo è un Marketing che crea consumatori esclusi, i quali non vedono riconosciute, rappresentate e soddisfatte le loro diversità e unicità, percependo, invece, dei vissuti esperienziali di consumo stereotipati e discriminatori. Tutto ciò determina percezione di forte rischio, come pure di ansia nelle relazioni con i brand e con gli altri consumatori, nonché comportamenti di auto-esclusione.

Prendiamo adesso in esame una dimensione manageriale ancora più specifica: passiamo dal Marketing, in generale, al branding, più in particolare, che è il tema focus del nostro convegno. Come fare in questo precipuo ambito per non creare consumatori esclusi?

Si dovrebbe partire dalla costruzione di un'identità di marca inclusiva, definendo innanzitutto delle fondamenta valoriali legate alla diversity, all'equity e all'inclusion ("brand essence").

Costruire un sistema di identità di marca non vuol dire solo lavorare sui valori di fondo, ma significa anche delineare una brand personality empatica e calda. Inoltre, vuol dire progettare per il brand dei tratti culturali improntati all'apertura, alla trasparenza e al dialogo. Il sistema identitario si compone, oltre che di valori, di tratti di personalità e culturali, anche di un paniere di attributi specifici della product

offering (es., design del prodotto, comunicazione), che deve risultare coerente con le dimensioni sopra esposte. Infine, la stessa coerenza deve caratterizzare tutti i segni espressivi dell'identità di marca (es., logo, slogan). Attraverso la costruzione di una brand identity inclusiva, il Marketing ha l'opportunità di sviluppare e radicare nella mente dei consumatori e delle consumatrici la percezione di "self-congruity", ossia di congruenza tra il concetto di sé e la percezione dell'identità di marca. Studi empirici a livello internazionale hanno dimostrato che questo allineamento tra concetto di sé e concetto (percepito) del brand rappresenta uno snodo significativo per il branding, influenzando positivamente alcune risposte chiave del consumatore, quali la brand image, il consumer brand engagement, la fiducia, la brand reputation e la fedeltà.

Negli ultimi anni, i benefici generabili seguendo l'approccio strategico inclusivo sono stati messi in evidenza sia dalla letteratura accademica sia da quella manageriale e hanno una natura composita, economica, organizzativa e competitiva. Si rileva, ad esempio, un maggiore orientamento all'innovazione con più elevati livelli di creatività, un miglioramento della qualità dei processi decisionali, l'attrazione dei migliori talenti, un aumento dei livelli di motivazione e soddisfazione del personale.

Tuttavia, l'impostazione della brand identity e l'approccio di brand management basati sui principi della Diversity, Equity & Inclusion (DEI), che abbiamo descritto in sintesi sopra, potrebbe rimanere un discorso teorico, relegato alle aule universitarie o ai workshop di specialisti DEI.

Vi sono, infatti, rilevanti barriere da superare: innanzitutto, quelle legate alla non adeguata conoscenza in seno alla comunità imprenditoriale e manageriale del reale significato di diversity, equity e inclusion, come pure delle possibili modalità di loro applicazione nei contesti d'impresa. Un altro grande ostacolo è poi la non soddisfacente condivisione di "linguaggi", dovuta principalmente a retroterra culturali piuttosto distanti. Ancora, una significativa barriera riguarda l'eventuale resistenza psicologica dei marketer all'adozione dei principi DEI, resistenza che a volte diventa reattanza, quindi vera e propria avversione a questi principi e alla loro applicazione. Secondo recenti studi, il motivo di questa reazione oppositiva in molti casi dipende da una distorta percezione dei rischi inerenti alla mancata conciliazione tra i principi di giustizia sociale e gli obiettivi di business. Infine, vi è da considerare una relativa carenza nella diffusione di metodologie e "regole"

consolidate per progettare, pianificare e “misurare” la DEI applicata al contesto aziendale, e in particolare al branding.

In conclusione, consapevoli di quanto sia lungo il sentiero da percorrere, di quanto ancora si debba studiare e fare per cambiare forme mentis, approcci manageriali, scelte strategiche, tattiche e soluzioni organizzative, diamo la parola ai nostri relatori e alle nostre relatrici, manager e professionisti, che quotidianamente sono in prima linea per rendere sempre più inclusivo il contesto d’impresa e il branding. Li ringraziamo per il prezioso lavoro che portano avanti in termini di avanzamento culturale e per essere qui con noi oggi!

Diversity transformation: il valore etico e di business della DEI

Gabriella Crafa, Vice-Presidente Fondazione Diversity

Buongiorno a tutte e a tutti. Sono Gabriella Crafa, vicepresidente di Fondazione Diversity. Con la nostra fondazione ci occupiamo da più di 10 anni di diffondere la cultura dell’inclusione nel mondo della rappresentazione mediale e dell’informazione. Entrambi hanno la grandissima responsabilità di formare l’immaginario collettivo. Se rappresentiamo qualcosa vuol dire che esiste, se la rappresentiamo nel modo corretto rendiamo rispetto e ragione a quella materia e a quelle persone che andiamo a raccontare nei nostri prodotti.

Un altro grandissimo nostro amore è quello delle organizzazioni, che accompagniamo in un percorso di *diversity transformation*, che porta l’organizzazione verso una maturità legata a queste tematiche. Questa maturità non può prescindere dalla consapevolezza che mettere le persone in grado di sviluppare il proprio talento individuale sia fondamentale per produrre innovazione e per rispondere alle esigenze dei mercati in modo corretto e puntuale. Partendo dall’assunto che i mercati sono composti da persone, è facile pensare come una materia viva e pulsante, come quella composta dalle persone all’interno delle organizzazioni, sia fondamentale da rappresentare anche esternamente. Questa ricchezza di sfumature, di particolari, di identità, fa sì che il tema, prevalentemente etico e legato alla D&I, sia e debba essere un faro in un percorso di cambiamento che dia un valore profondamente diverso all’espressione della *customer centricity*, una vera e propria *human centricity*. Le organizzazioni che lavorano in modo consistente e olistico su queste tematiche

al loro interno, vertendo su processi, lavorando su strategie, creando un ambiente che valorizzi le esperienze e le identità, e che è in grado di creare un go to market inclusivo, interpretano i bisogni e le esigenze dei mercati. E ci raccontano uno scenario che, ad esempio guardando al contesto italiano, è profondamente cambiato. Guardiamo principalmente alle nuove generazioni, che non accettano più compromessi, non vogliono più scuse, hanno bisogno di vedersi rappresentate in tutte le loro caratteristiche ed esigono dalle organizzazioni una coerenza in ogni aspetto delle loro attività: dai temi di sostenibilità sociale ai temi di sostenibilità ambientale. Sono profondamente connessi e lo sono anche per quello che ci chiede l'Europa. Se da un lato, per noi è molto facile, anche per la nostra natura no-profit, guardare al tema etico e a quanto sia importante mettere al centro della nostra attività le persone, questo automaticamente si trasforma in un fattore di business; è come se fosse una win-win action. Oggi le persone scelgono su una base valoriale, vogliono vedersi rappresentate, soprattutto le nuove generazioni. È qui che arriviamo noi, con la nostra responsabilità, con il nostro valore individuale, con la nostra professionalità da mettere al servizio di una società che vogliamo migliore, ma anche a beneficio delle organizzazioni per cui noi lavoriamo e andremo a lavorare. Perché? Perché il tema etico e di business sono profondamente collegati.

A voi lascio il piacere di ascoltare tanti altri relatori e relatrici che si avvicenderanno, ma lascio sul tavolo la grande sfida di raggiungere un obiettivo comune che è quello di rinnovare la nostra professione, il nostro mondo, mettendoci il cuore e la testa.

Diversity brand index 2023: la responsabilità inclusiva della marca e l'impatto sul business.

Emanuele Acconciamezza, Chief Operating Officer, Focus Management

Qualche anno fa ci siamo posti una domanda: ma al mondo esiste qualcuno che si sia interrogato sul legame tra marketing e DE&I? La risposta era no, perché l'inclusione e la diversità, fino a qualche anno fa, e in tanti casi ancora oggi, sono tematiche a totale appannaggio del mondo delle risorse umane: una tematica vista internamente e non come una leva di posizionamento esterno. Da lì è nato un percorso di ricerca, giunto ormai alla sesta edizione, per misurare l'impatto che le scelte di inclusione da parte dei brand hanno sulle scelte di acquisto e sul business.

In primo luogo, abbiamo un osservatorio che fa web screening online durante tutto l'anno delle attività poste in essere dai brand sul mercato italiano relativamente a tutte le forme della diversità. Da questa attività di scrematura, formiamo una lista di brand che viene immessa in un questionario online somministrato ad un campione rappresentativo della popolazione italiana (circa mille persone) alle quali chiediamo di indicare quali sono i brand che percepiscono più inclusivi, a livello generale e per singola forma di diversità. Dopodiché somministriamo la lista dei brand selezionati e tra quelli ci indicano quali percepiscono come più o meno inclusivi.

Un primo numero che mi interessa sottolineare è il totale dei brand citati: 356. Per la popolazione italiana quando si parla di inclusione ci sono 356 brand che vengono in mente in qualche modo. Questo numero è leggermente diminuito negli ultimi tre anni e il motivo è che il tema dell'inclusione, rispetto a qualche anno fa è più affollato ed è più difficile essere memorabili. È interessantissimo vedere, anno su anno, come la fotografia della sensibilità della popolazione italiana sulle forme della diversità assorba in qualche modo due cose: il dibattito politico e lo scenario macroeconomico. Lo scorso anno era emersa, ad esempio, una maggiore familiarità sulla tematica LGBT+, perché quella del DDL Zan era stata una questione molto dibattuta a livello mediatico.

Un'altra fotografia che a me piace molto è quella delle percezioni del mercato finale quando chiediamo di indicare quale brand è percepito più inclusivo, *overall* o per singola forma di diversità. Non è detto che facciano qualcosa per l'inclusione, semplicemente si parla di percezione.

Il settore sempre più inclusivo è il mondo del retail, perché ha una leva che tanti altri settori non hanno: la frequenza di interazione. Il mondo della GDO, per un cliente o una cliente che entra due o tre volte alla settimana, ha una ricchezza di contenuti da veicolare che nessun'altro ha. Però è in leggera diminuzione. Aumenta molto il mondo del fashion, ad esempio con le collezioni inclusive (la prima è stata quella di Tommy Hilfiger con la collezione Adaptive) o la linea di extra size che si affaccia nei cataloghi e assortimenti dei brand. Una new entry importante è il mondo dell'automotive, finora sempre assente.

Dopodiché fotografiamo la popolazione in termini di sensibilità e apertura rispetto all'inclusione e vediamo una fotografia in cui l'iniziale polarizzazione sta gradualmente diminuendo. Nella parte sinistra del grafico ci sono cluster di persone, percentualmente stabili negli

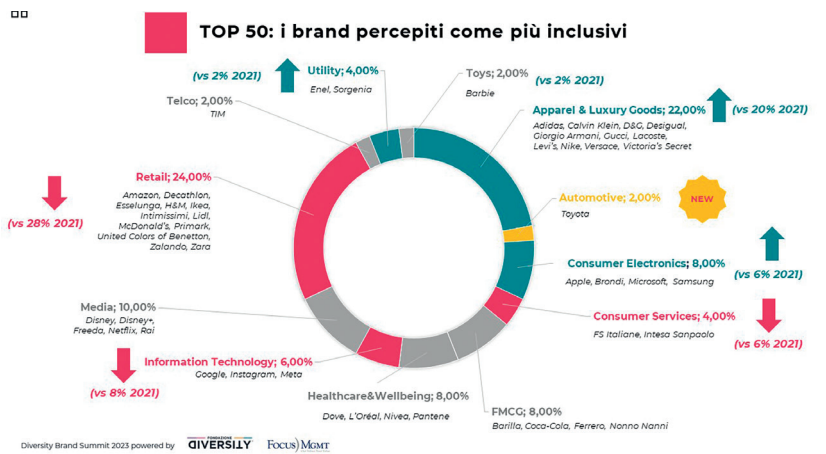


Fig. 1. Top 50: i brand percepiti come più inclusivi. Fonte: Presentazione aziendale.

anni, più impegnate e attive sul tema dell'inclusione, consapevoli, che si adoperano affinché l'inclusione sia agita. Nella parte destra ci sono coloro che vivono l'inclusione come una ostilità, specialmente sotto forma etnica. Vedono l'etnia diversa come una minaccia, non tanto alla propria sicurezza, ma alla qualità degli ambienti all'interno dei quali vivono.

Sono persone che vivono in contesti con grande presenza di persone provenienti da altre parti del mondo e vivono la multiculturalità come un elemento di degrado per il posto. C'è poi una componente di indifferenti, inconsapevoli, che non sanno ma vorrebbero sapere. E poi il segmento dei tribali, sociologicamente molto interessante, nato

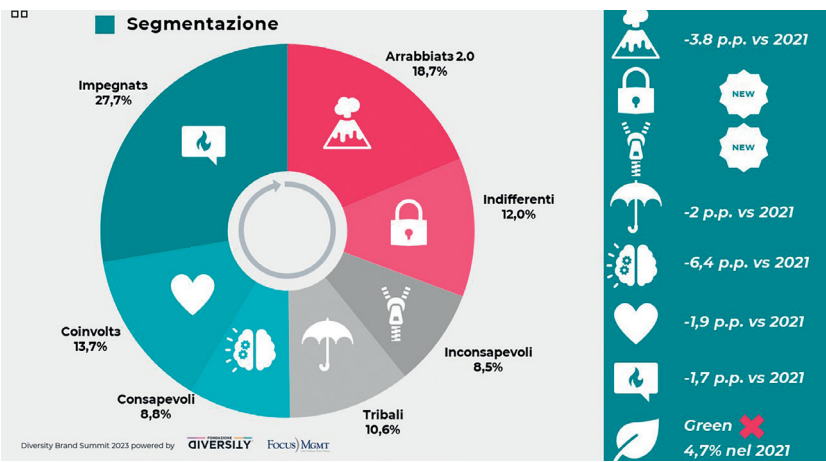


Fig. 2. La segmentazione dei consumatori. Fonte: Presentazione aziendale

durante il COVID e composto da coloro che si sono accorte di essere vicine alla diversità nel momento in cui sono state chiuse dentro casa con altre persone.

Abbiamo cercato di capire poi come dal messaggio di inclusione si arrivi ai comportamenti. Quello che abbiamo visto è che l'impegno del brand viene percepito facilmente dal mercato. L'elemento complesso è la coerenza per evitare il *diversity washing*. La credibilità alimenta una percezione di customer obsession che poi si riverbera sulla reputazione, sulla fiducia, sulla loyalty e sul passaparola. Fino all'anno scorso, per il solo fatto che un brand aveva parlato di inclusione, si acquistava. Quest'anno non basta, perché per acquistare è necessario che il messaggio sia credibile e che quindi il brand abbia lavorato nel tempo all'inclusione, e questo è coerente con la diminuzione dei brand negli anni. È necessaria più consistenza e coerenza nel tempo affinché si attivi la fedeltà.

Abbiamo poi correlato quanto due brand paragonabili tra di loro siano in grado di spostare il business parlando o non parlando di inclusione. Mettendo a confronto due aziende simili paritetiche, una percepita come inclusiva e l'altra come non inclusiva, la crescita dei ricavi arriva a raggiungere +21% a favore delle aziende percepite come inclusive, con un elemento che schizza a +25% se si investe in esperienze di user experience, diversity, diversity oriented.

Una parte della ricerca fa riferimento a quei brand che emergono dalla survey, a cui noi chiediamo di candidare le iniziative che hanno realizzato negli ultimi dodici mesi su tutte le forme di diversità esterne, verso consumatrici e consumatori. Queste iniziative vengono valutate da due comitati che valutano la correttezza delle iniziative: quante diversità hanno coinvolto, se un'iniziativa verticale o intersezionale sulle diversità, i canali, la tecnologia utilizzati, i KPI, il budget, i risultati, il target.

Nel 2018 il 65% delle iniziative candidate, nasceva internamente per avere una gemmazione esterna. Oggi siamo arrivati ad avere il 90% delle iniziative che guardano al mercato finale e che nascono appositamente per l'esterno, con una coerenza rispetto a quello che accade internamente. Tra le migliori 10 iniziative quest'anno abbiamo la Barbie con l'apparecchio acustico; la partnership tra Intesa e Ortigia Business School; il Basement Cafè di Lavazza; la campagna Lines sui temi della sessualità e affettività per le scuole superiori; il doppiaggio inclusivo di Netflix; Procter & Gamble con i frutteti solidali; il protocollo internazionale "No Women No Panel" di RAI; Real Time contro la

violenza sulle donne; Sound Up con un corso sui podcast per il genere femminile; Disney per il lancio di Thor.

Chiudo con i due vincitori di quest'anno. Tim, uno dei brand più longevi, trasversalmente presente nella top classifica dei brand, per il progetto di Tim vision Ascolta, finalizzato a garantire un accesso inclusivo ed equo a tutti i contenuti dedicati a bambine e bambini sulla piattaforma streaming di TIM attraverso l'audiodescrizione di un nucleo di cartoni animati.

E Ikea, vincitore per la seconda volta, che ha lavorato sul mondo dei rifugiati ucraini con le suitcase: un'installazione all'interno dello store dove tra una cameretta e l'altra c'era uno spazio vuoto con un trolley al centro dove il messaggio era "Pensa ad una persona che deve abbandonare la casa e deve chiudere la sua vita in un trolley" per attivare una campagna di donazione all'interno dello store. E poi Sakerhet, con la campagna fatta in occasione della giornata contro la violenza sulle donne pubblicizzando la prima serratura al mondo che ti consente di essere sicura se sei vittima di violenza. La comunicazione andava avanti dicendo "Se pensi di aver bisogno di questa serratura, chiedi aiuto. Non è la serratura il prodotto giusto."

Diversità, equità e inclusione in IGT: the power of We

Emanuela Corsi, Sr Director Talent & Inclusion Lottery IGT

Mi presento, sono Emanuela Corsi, il nome della funzione della quale sono responsabile è "Lottery Talent and Inclusion" proprio perché l'inclusione è qualcosa che va integrata in tutti i processi, in tutte le pratiche che adottiamo in azienda, innanzitutto per le nostre persone e poi, chiaramente, anche per il mercato. McKinsey stessa, in una ricerca di Maggio 2020, ci dice che quanto più un board è inclusivo, e quindi presenta diversità, in particolare di genere, tanto più la redditività aumenta, e questo è un trend crescente nel tempo. Inoltre, le aziende che hanno almeno il 30% di donne nei loro board hanno una possibilità significativamente maggiore di performare di quelle che invece hanno una percentuale inferiore. Più in generale, il differenziale di performance di aziende con maggiore diversità rispetto a quelle con minore diversità è addirittura del 48%. Questi sono numeri importanti, che destano l'interesse di tutte le aziende, che devono ormai tenere conto di questa pratica imprescindibile, perché chi non lo fa viene davvero penalizzato

dal mercato. Altrettanto importante è la tipologia di approccio adottato. Noi in IGT adottiamo un approccio sistematico a questa tematica, che sintetizziamo in quello che è il nostro purpose: IGT si impegna a creare una cultura equa e inclusiva che valorizzi l'unità, la diversità e l'appartenenza delle nostre persone, dei giocatori, dei clienti e delle comunità.

Abbiamo iniziato ad occuparci di Diversità, Equità ed Inclusione nel 2018 a creare l'Office of Diversity & Inclusion, gettando le fondamenta di questa tematica a partire dal linguaggio, perché è legatissimo alla cultura. Non so se avete mai pensato a terminologie che noi utilizziamo quotidianamente, ad esempio nelle tecnologie si usano terminologie come "master/slave", ecco queste sono cose che noi stiamo cercando di evitare, di cambiare al nostro interno, perché dal linguaggio, si può sviluppare una cultura della DEI molto più centrata ed efficace.

Nel 2019-2020 abbiamo lavorato sulla revisione delle nostre policy e dei nostri processi, individuando le lacune e definendo le priorità da affrontare e risolvere. Abbiamo poi creato i DEI Groups (ora rinominati in EIG, Employee Impact Groups): gruppi spontanei di dipendenti che si associano per sostenere e diffondere conoscenza e cultura rispetto a specifiche tematiche di diversità. Questi gruppi sono sette e differiscono anche in base alle esigenze culturali delle varie geografie. Abbiamo ACEatIGT legato alle people of color, abbiamo Military Veterans at IGT che negli Stati Uniti ovviamente è una realtà molto importante, NextGen@IGT dedicata appunto alle nuove generazioni, PRIDE with IGT, SuperAbilities at IGT, WIN with IGT (Women Inclusion Network) a supporto della leadership femminile e WoW at IGT (Wealth of Wisdom), dedicato invece alle generazioni più mature, perché è importante per noi, essendo un'azienda stratificata dal punto di vista generazionale, includerle tutte.

Inoltre, abbiamo iniziato a fare formazione. La prima erogata a livello globale è stata una formazione legata ai bias, si doveva partire da lì. Nel 2021-2022 abbiamo iniziato a comunicare ed enfatizzare il fatto che noi nel settore siamo leader in ambito DEI e a condividere dove eravamo rispetto agli obiettivi che ci eravamo dati, dimostrando alle nostre persone che i principi DEI sono integrati in tutti i nostri processi e in tutti i nostri sistemi.

Quali sono gli obiettivi che ci diamo adesso? Dal 2023 al 2025 dobbiamo passare dalla teoria alla pratica, perché adesso è il tempo di favorire il cambiamento attraverso azioni più concrete. Abbiamo

cominciato lavorando verso l'interno e adesso siamo pronti per integrare tutti i principi della DEI anche nella parte del business dei nostri prodotti, a mettere in campo azioni che abbiano un impatto diretto anche sul business e sui nostri sistemi.

Siamo anche molto attenti alle nostre politiche e procedure di talent acquisition, e ad istruire i nostri recruiter sulle domande da fare, come farle, cosa rilevare. Abbiamo anche una listing strategy che prevede una serie di survey, dal momento in cui le risorse vengono contattate per il colloquio fino al loro ascolto dopo una settimana, dopo tre settimane, dopo sei mesi dall'assunzione, con domande che sono anche relative all'esperienza vissuta durante la fase di selezione, se è stata equa, inclusiva e accogliente. Questo anche perché alle tematiche di DEI si associa il "belonging", un forte senso di appartenenza.

Cerchiamo di far sì che le nostre persone si sentano libere di essere quello che sono, ad esempio attraverso la possibilità di inserire il pronome in cui ci si riconosce di più sotto la propria firma, e quindi farsi riconoscere a seconda della persona che si sente di essere. Ancora, con il "Preferred Name", diamo la possibilità a tutti di non far comparire sui nostri sistemi il proprio nome di battesimo così come è, ma di mettere quello con cui si preferisce essere chiamati: da Elisabetta a Beth, ma anche in caso, ad esempio, una transizione di genere da Francesco a Francesca, per offrire alle nostre persone, la possibilità di sentirsi davvero loro stesse.

Un'iniziativa importante che abbiamo intrapreso già dallo scorso anno è stata inserire nel nostro sistema premiante variabile un obiettivo legato alla DEI. Quindi dal nostro CEO in giù tutte le persone sono spronate a raggiungere obiettivi riguardanti la DEI. Sulle iniziative locali aderiamo al manifesto di Valore D e a tutte le iniziative che loro offrono, quali ad esempio la formazione, i percorsi di mentoring, i progetti nelle scuole legati alle STEM. Inoltre, supportiamo le ONG locali e la comunità con nostri progetti interni che favoriscono la formazione STEM nelle scuole.

In ultimo, ma non per importanza, nel 2023 abbiamo ottenuto due certificazioni importanti. La prima è la certificazione Top Employer, nella quale siamo orgogliosi di dire che per la parte DEI abbiamo raggiunto uno scoring del 98%. E ancora più orgogliosi di dirlo, recentissimamente abbiamo comunicato il raggiungimento delle tre certificazioni sulla DEI: la ISO 30 415, la UNI PDR 125 e il Gender Equality Assessment.

Cecilia Incagnoli, Vice President Risk Management & Compliance IGT

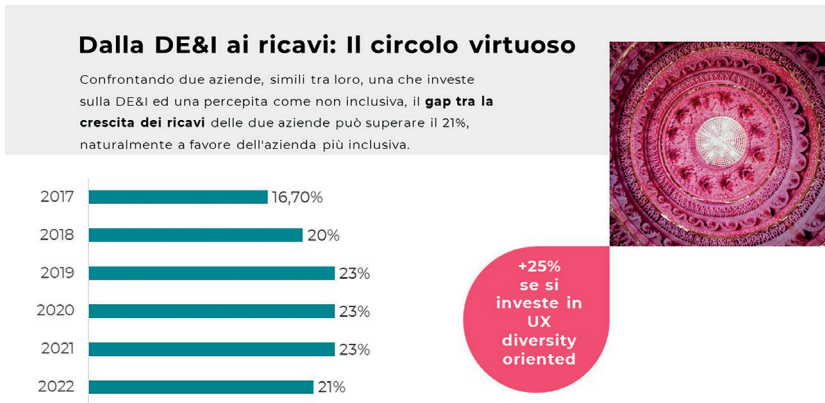


Fig. 3. DE&I e ricavi. Fonte: Presentazione aziendale

Buongiorno a tutti e tutte. Mi presento: Sono il vice President Compliance Risk management di IGT e sono nel gruppo da tre anni. Provengo da precedenti esperienze maturate in aziende del settore economico-finanziario e mi sono sempre occupata di valutazione e identificazione dei rischi e di controlli. In IGT ho trovato un ambiente molto frizzante, molto particolare ed attento anche alle tematiche DEI, e mi sono auto-candidata per fare lo sponsor dei citati gruppi interni spontanei che sono nati tra i dipendenti, nell'ambito dei quali principalmente ci si confronta su temi specifici e si organizzano iniziative relative al tema della D&I.

In Italia abbiamo due gruppi molto attivi: un gruppo denominato WIN focalizzato sull'empowerment e la leadership femminile e tutti gli argomenti che ruotano intorno a questo tema. L'altro, denominato Superabilities, si occupa di temi legati alla disabilità, ma il nome la dice lunga: super abilità. L'abbiamo voluto intendere in un'accezione estremamente positiva, e in effetti nell'ambito delle attività che facciamo affrontiamo del tema della disabilità in modo leggero ma profondo, affrontando i temi trattati sempre in termini positivi.

Ci siamo dati un'organizzazione interna perché questi gruppi spontanei necessitavano di un minimo di strutturazione. Ci sono degli sponsor, uno dei quali sono io, e dei co-chair, persone che animano i gruppi proponendo iniziative agli sponsor e organizzando incontri sia virtuali che fisici su determinate tematiche. Abbiamo fatto tantissimi eventi, incentrati su casi di aziende e di persone di successo che hanno portato la loro esperienza per illustrare a tutta la popolazione aziendale con esempi concreti

che cosa si può fare per migliorare la leadership femminile e l'empowerment. Abbiamo condotto programmi di mentoring, che hanno coinvolto sia donne che uomini, cercando di non focalizzarci solo sul genere. Abbiamo sostenuto donne in difficoltà, collaborando con un'associazione internazionale molto attiva in questo ambito che si chiama WeWorld; abbiamo supportato un progetto denominato "Spazio Donna" mettendo a disposizione il tempo di 40 nostre colleghe e colleghi per aiutare le donne difficoltà in attività quali ad esempio scrivere un curriculum, imparare a usare il computer, prepararsi ad un colloquio di lavoro.

Abbiamo lavorato molto sulla cultura e sulla consapevolezza attraverso vari strumenti: newsletter, internal challenge, Corporate Challenge. Quest'ultima tipologia di strumento in particolare si è rivelata molto utile e coinvolgente. Abbiamo ingaggiato tutti i dipendenti IGT per lavorare sui temi della leadership femminile attraverso una vera e propria sfida e devo dire che ha avuto un grande successo perché comunque le persone si sono, come dicono a Roma, "ingarellate".

Passando al gruppo delle Superabilities, la nostra mission è osservare a 360 gradi e da diverse angolazioni il mondo delle disabilità, tutte, di vario genere, sostenendo l'unicità di queste disabilità e la ricchezza che in qualche caso portano. Abbiamo ospitato atleti paraolimpici per parlare della loro esperienza e mai ci saremmo immaginati di trovarci di fronte a persone che della disabilità hanno fatto un vero punto di forza.

Queste sono le attività gestite in autonomia dai attraverso gruppi spontanei, nelle quali il management dell'azienda non entra nonostante gli sponsor siano dei dirigenti dell'azienda: il ruolo di Sponsor, infatti,



Fig. 4. Il framework strategico di IGT. Fonte: Presentazione aziendale

è solo quello di sostenere in tutte le forme le iniziative che i colleghi di questi gruppi spontanei ci propongono.

Ci tengo a sottolineare che siamo un'impresa anche fortemente radicata sul territorio romano, collaboriamo con il Municipio di zona in maniera molto attiva, perché crediamo che anche attraverso queste opere di sensibilizzazione possiamo dare un supporto alla comunità: noi siamo parte della comunità in cui viviamo, anche quella del nostro quartiere di residenza.

Come tutte le aziende, abbiamo sviluppato inoltre un sistema piuttosto consolidato in termini di valori, e soprattutto di valori etici, poiché ci siamo dotati di un codice di condotta e di diverse policy che promuovono lo sviluppo dell'inclusione e la valorizzazione delle diversità. Supportiamo nel quotidiano il business nel fare delle scelte etiche, nel rispetto anche dei principi della D&I, come pure nella redazione di tutte le policy.

Abbiamo scelto come azienda di intraprendere un percorso abbastanza articolato e sfidante che ci ha condotto poi a strutturare un vero e proprio sistema di gestione ai fini della qualità. Quindi abbiamo scelto di certificarci secondo determinati standard, e non ce ne bastava uno, abbiamo fatto questo salto quantico e ci siamo portati a casa tre attestazioni, di cui uno standard internazionale la ISO 30415 di recente emanazione. Questo perché abbiamo reputato fosse importante facendo parte di un gruppo mondiale. E per lavorare su una dimensione più ampia, perché è uno standard che copre tutte le diversità possibili. In Italia ci siamo certificati secondo la UNI 125, una certificazione italiana nata a valle del piano strategico sulla parità di genere 2021-2025, richiamato più volte dal PNRR per il tema della diversità e dell'inclusione. La certificazione nasce da un requisito normativo, copre unicamente la parità di genere, ma rappresenta un passo molto importante perché in Italia non esisteva prima una legge mirata. Infine, ci siamo sottoposti anche al Gender Equality Assessment, un percorso che abbiamo fatto insieme al nostro certificatore e che ha previsto l'applicazione di una metodologia sviluppata dall'Università Unitelma della Sapienza per valutare in che modo le aziende si posizionano rispetto ai vari pillar della parità di genere. I pillar secondo i quali siamo stati valutati sono sei, tra i quali cito la governance, la strategia, i processi, la parità salariale e via dicendo. Anche qui siamo riusciti a raggiungere dei punteggi di grande soddisfazione che testimoniano chiaramente la capacità dell'azienda di rispettare i principi che ci siamo posti.



Fig. 5. SuperAbilities IGT. Fonte: Presentazione aziendale

L'ultima cosa che volevo dire è che tutto questo nelle aziende esiste, e noi come azienda ne siamo testimoni. Abbiamo cercato di strutturare tutto questo in un sistema di gestione e abbiamo unito i vari punti sparsi che avevamo tra procedure, metodi, governance, strategie in questo ambito mettendoli a sistema. E per noi era importante avere anche la tangibilità che ci danno i numeri, per restituire a tutti gli stakeholders delle informazioni certificate e non autocelebrative.

Portare le aziende in rete per l'inclusione: l'esperienza TIM

Andrea Laudadio, Head of TIM Academy & Development, TIM

Immagino che anche voi abbiate una finale che vi ricordate. Immaginate i giocatori che entrano in campo, l'allenatore che guida la squadra. Immaginate che in una situazione di questo tipo scoprite drammaticamente che mentre gli avversari, la Germania, la Francia, l'Inghilterra sono in undici in campo, l'Italia è scesa in campo in sette. Pensereste "Ma che fa? Manda la squadra in sette? Manda la squadra in sei?" Ecco, questo è in realtà il problema dell'inclusione. Io sento che siamo su una frattura culturale: ancora si parla per categorie, ma l'inclusione non parla per categorie, l'inclusione parla di ciascuno di voi, perché alcune categorie ci aspettano a braccia spalancate.

Se noi ci muoviamo per categorie il tema dell'inclusione riguarda tutti per un motivo abbastanza semplice: a nessuno di noi va di restare in panchina, a nessuno di noi va di non essere tirati in campo, a nessuno di

noi va di essere escluso. Eppure, ancora oggi tutti quanti se chiudiamo gli occhi riusciamo a ricordare quella volta che siamo stati esclusi, quella volta che non siamo stati scelti, quella volta che siamo stati tenuti da parte. Quando noi lavoriamo sul tema dell'inclusione alle volte alziamo un po' troppo l'asticella e non ci concentriamo sul vero problema dell'inclusione che c'è nell'aziende. Alcuni aspetti sono, almeno nelle grandi aziende, secondo me abbastanza superati; possono esistere ancora situazioni di discriminazione legate ad alcuni aspetti, ma è cambiato tantissimo negli ultimi trent'anni. In questi 30 anni si è fatto un buon lavoro che è andato nella direzione di limitare l'esclusione per alcune categorie, per i quali vale ancora la pena fare comunque battaglie di diritti di libertà, però su alcune cose si sono fatti passi da gigante.

Non si sono fatti grandissimi passi da gigante nelle università, nelle scuole, nelle aziende dove volete, per includere il collega della stanza a fianco, cioè quello che ci sta antipatico, quello che noi escludiamo, quello che quando siamo noi l'allenatore in campo non lo metteremmo neanche pagato. Ma nella realtà chi esclude è il vero ingenuo e le ricerche dimostrano che nelle aziende inclusive ci sono idee più creative. Il motivo è semplice: voi direste la vostra in un'azienda dove la prima tentazione che ha il vostro capo è dire "vi metto fuori dalla squadra"? Non lo farebbe nessuno. Quindi è naturale che in una situazione dove primeggia il merito non ci sono pregiudizi, le persone si sentono più libere e nascono idee.

Io credo che l'uomo per sua natura non capisca mai bene i messaggi quando gli vengono dati, e quando a Noè è stato detto "Crescete e moltiplicatevi", se Dio avesse voluto dire moltiplicatevi in quel senso, lui avrebbe detto solo "Crescete". Il messaggio era molto più complesso: interconnettetevi, entrate in relazione, non sprecate le energie degli altri. Moltiplicatevi vuol dire questa roba qua. Non vuol dire diventate tanti perché tanti non è forza, tanti non è il risultato.

Vi faccio un esempio. Sir John Franklin era un avventuriero che aveva l'obiettivo di trovare il passaggio a nord-ovest, l'ultima frontiera dell'esplorazione, e nel 1870 decide di tentare questa grande avventura. Non è uno sprovveduto, decide di farlo con la migliore attrezzatura dell'epoca. Avevano due navi, la *Terror* e l'*Erebus*. Erano attrezzati con dei dissalatori, con scorte di cibo, con una biblioteca, con tutto quello che serviva per affrontare i ghiacci estremi del passaggio a nord-ovest che è nella linea dell'Artico. Partono e arrivano vicino all'isola di Terranova, l'isola di Re Guglielmo. Lì rimangono intrappolati nel ghiaccio e muoiono tutte e

128 le persone che facevano parte dell'equipaggio del capitano, compreso il capitano. Muoiono anche male perché quando sono stati ritrovati i resti c'erano scene che indicavano atti di cannibalismo.

Da questa storia io penso che si possano trarre una serie di insegnamenti. Il primo è che secondo me il naming è una cosa importante. Se parti per una spedizione così e ti chiami Terror ed Erebus, che era l'Erebo, il Dio delle tenebre, non è che stai facendo una scelta saggia, il naming è una cosa importante. La seconda è che loro sono morti per cannibalismo perché non avevano più niente da mangiare, ma con le scorte piene di cibo perché morivano avvelenati a causa del piombo delle lattine. Avevano speso su tutto, avevano preso il migliore equipaggiamento, ma poi avevano deciso di fare una gara sul prezzo sulle scatole. Il cibo in scatola era ancora agli esordi: fecero le saldature con il piombo, il piombo colò dentro e morirono avvelenati di piombo. Questo per le aziende è un insegnamento importante. Non date retta alle funzioni acquisti. Alle volte a fare le gare sul prezzo si fanno delle sciocchezze clamorose. La terza cosa però è il vero insegnamento che ho tirato fuori da questa storia. Quando li hanno ritrovati hanno scoperto che la spedizione era entrata in contatto con la popolazione degli Inuit. Gli Inuit considerano quella terra glaciale terribile, una delle zone più ricche, più prospere perché è piena di foche. Io non sapevo nulla di foche però ho scoperto che le foche per gli Inuit sono interessanti, ma prenderle è estremamente difficile a meno che non si conosca la tecnica di caccia propria degli Inuit. Una volta presa la foca, la sua carne è grassissima quindi va cotta in un certo modo e di alberi non ce ne stanno. Per cuocerla bisogna usare i licheni della zona, mischiati col grasso di foca. Una cosa complicatissima. La spedizione non ha capito un elemento centrale: l'uomo sopravvive in situazioni estreme quando c'è l'incontro culturale con l'altro. La soluzione dei loro problemi era nella cultura Inuit, che in quel territorio garantisce chance di sopravvivenza. Loro non l'hanno fatto; hanno pensato che l'attrezzatura, la tecnologia e tutto il resto garantisse sopravvivenza; invece, quello che garantisce sopravvivenza è il contatto culturale con gli altri. Quello che noi stiamo provando a fare nelle aziende, nelle organizzazioni è sostenere questa posizione, è sostenere che per il principio del "moltiplicatevi" noi dobbiamo entrare in contatto con gli altri, per il principio della sopravvivenza noi dobbiamo ritenere che sia nell'altro l'elemento che a noi manca, il punto di vista che a noi manca.

Questo percorso in Tim l'abbiamo iniziato tanti anni fa, poi negli ultimi quattro anni abbiamo deciso di fare una cosa diversa: unirli nel messaggio dell'inclusione. Vi racconto come è nata l'esperienza della 4weeks 4inclusion. C'era la pandemia, noi prima facevamo la settimana dell'inclusione, poi ci viene un'idea geniale: chiamiamo altre tre aziende e uniamo le nostre settimane dell'inclusione. Facciamo le quattro settimane dell'inclusione. Chiamo gli amici di Snam, gli amici di Poste, gli amici di Ferrovie. Gli dico: uniamo le quattro settimane dell'inclusione, facciamolo insieme. Siamo diventati 26. E l'anno dopo 150. L'anno scorso eravamo 350 e quest'anno contando solo le adesioni che abbiamo avuto pensiamo di essere 500. Facciamo una cosa molto semplice iniziamo alle 08:00 del primo giorno della settimana e chiudiamo alle 22:00, dell'ultimo e per quattro settimane, tranne il sabato e la domenica, siamo sempre online a raccontare l'inclusione. Ciascuna azienda con uno slot di un'ora in cui racconta il suo punto di vista, il suo vissuto. C'è una cosa che colpisce molto: parliamo più della scatola che del contenuto, perché in qualche modo la scatola è più importante del contenuto. Quello che veramente funziona è che 500 aziende si uniscono per raccontare questa visione.

Non so se qualcuno di voi ha letto o legge periodicamente le lettere che manda Larry Fink che è il CEO di BlackRock alle aziende iscritte, ma lì ci trovate delle cose illuminanti. In quella di quest'anno lui dice che la gente non crede più nei fatti, ma crede nei CEO delle grandi aziende. Io l'ho trovato illuminante. Allora abbiamo pensato, per portare un messaggio così forte ci servono i marchi, ci servono i brand, ci servono le aziende, ci serve vedere questa roba qua, cioè vedere che da A2A a Zurich, passando per tutte le grandi aziende che normalmente vengono in mente alle persone, come Ferrero, Lego, Lavazza, Disney, tutte si mettono insieme. Che cosa fanno? Mobilitano 780.000 lavoratori che oltre a essere i lavoratori di Tim, sono anche i consumatori di tutti gli altri marchi che voi vedete. Si mettono insieme e fruiscono di contenuti legati all'inclusione nel rispetto dei punti di vista altrui, senza tracciare una rotta o esplicitare una posizione, ma con una preoccupazione forte, cocente.

L'anno scorso ci sono state 3 milioni di persone che si sono che si sono collegate alla maratona, e tra quelle 3 milioni di persone probabilmente c'è una persona che in quel momento è sola e isolata, è l'escluso della stanza affianco che però vorrebbe far parte del gruppo, vorrebbe essere parte della squadra. Noi per quattro settimane mandiamo questo messaggio

con forza: accogliamoli! Abbiamo deciso di partire da noi per mandare un messaggio che è: “abbiamo un po’ sbagliato, continueremo un po’ a sbagliare, ma ci stiamo provando per non escludere più nessuno”.

Universal pictures: D&I best practices

Carla Guaraldo, HR Southern Europe Director

NBC Universal è un mondo composito, una realtà molto importante nell’ambito dell’intrattenimento, leader mondiale nella produzione e distribuzione di contenuti cinematografici, televisivi, canali televisivi, news e anche, un’area particolarmente importante, parchi a tema negli Stati Uniti, in Cina, in Giappone e presto arriveranno anche in Europa.

In Italia ci conoscete meglio come Universal Pictures International Italy, distribuiamo soprattutto contenuti cinematografici, e ci occupiamo anche di licensing dei nostri più importanti brand, come Minions, Super Mario e Fast and Furious. La nostra sfida di oggi è quella di dimostrarvi la nostra credibilità e la nostra coerenza rispetto a certi valori. Io nello specifico mi occupo di HR ed è vero, D&I sono sempre state e sono appannaggio del mondo HR. Mi piace pensare che un direttore HR è il garante della cultura e dei valori aziendali e in questo senso il tema della D&I entra a far parte del mio mondo. E mi piace anche pensare che, nelle organizzazioni più moderne e più avanzate, il mondo HR e il mondo del marketing siano il motore determinante della strategia di business e debbano lavorare insieme per veicolare al pubblico valori comuni. Quando ho iniziato la mia carriera di HR, molti anni fa, ho vissuto diverse industrie e la D&I, non era parte, o comunque non era tra le priorità, dell’agenda di un direttore HR o di un direttore marketing. Nel corso degli anni le cose sono molto cambiate e per fortuna il mondo del cinema, anche in Italia, ha sviluppato una forte consapevolezza della responsabilità sociale che un operatore nell’ambito dell’intrattenimento ha nel rappresentare la società di cui fa parte, e nel veicolare dei valori che nascono e che hanno un fermento all’interno della società stessa.

NBC Universal ha creato negli anni un piano pluriennale a livello globale molto strutturato di lotta a qualsiasi tipo di disuguaglianza, dall’orientamento sessuale, all’identità di genere, alla disuguaglianza nell’ambito razziale e delle etnie. E lo ha fatto lavorando principalmente su due aree. La prima attivandosi verso l’esterno con la lotta all’ingiustizia sociale, collaborando con degli organismi importanti a livello

mondiale che operano contro le disuguaglianze e le ingiustizie sociali. L'altra, lavorando all'interno dell'azienda, attraverso la formazione e l'educazione dei propri dipendenti, anche con il reclutamento in un'ottica di diversità.

Che cos'è la diversità? È una cosa molto semplice, ognuno di noi è diverso dagli altri, ognuno di noi ha delle caratteristiche assolutamente uniche. Diversità vuol dire enfatizzare e dare spazio in maniera molto concreta a questa unicità. Equità vuol dire per i nostri manager, per i nostri leader, per noi, per me che lavoro nelle HR, garantire che l'ambiente di lavoro sia aperto a tutti, tutti possano dire quello che pensano ed esprimere le proprie opinioni senza essere giudicati. E poi l'inclusione: garantire un ambiente di lavoro dove tutti si sentano accolti per quello che sono. Sono parole molto ovvie, ma nel nostro lavoro e nel nostro impegno quotidiano è veramente difficile a volte poterlo garantire. Siamo un ambiente multiculturale, collaboriamo con persone che appartengono a diverse etnie, che sono fisicamente in altri paesi. E non è sempre semplice trovare un linguaggio comune. Quelli che sembrano degli slogan, nella realtà quotidiana implicano un impegno molto a livello aziendale e personale. E il lavoro che c'è dietro è l'educazione culturale dei nostri dipendenti. La nostra missione in NBC Universal è valorizzare le unicità dei nostri dipendenti per creare un ambiente di lavoro più sano, più creativo e più innovativo.

I valori di diversità, inclusione ed equità sono un volano per la crescita dell'azienda, soprattutto se è un'azienda innovativa e creativa. E da un punto di vista prettamente HR sono un volano di motivazione e di ingaggio delle persone che fanno parte dell'azienda. Con questo impegno sociale, stiamo offrendo alle nuove generazioni di lavoratori quel *purpose*, quel senso, quello scopo che va al di là degli obiettivi del business. Oggi, ai dipendenti che si affacciano sul mondo del lavoro, non basta più avere degli obiettivi da raggiungere e un contesto di business, seppure sano e dinamico. Richiedono di potersi riconoscere nei valori dell'azienda, di poter lavorare ad una trasformazione sociale, perché è questo che dà alle persone la possibilità e la volontà di contribuire alla crescita dell'azienda in maniera innovativa.

Oggi, per me, la D&I diventa una leva di sviluppo e di ingaggio dei nostri team su un piano fondamentale che è quello dei valori. Siamo partiti presentandoci alla nostra azienda perché volevamo dire la nostra e volevamo dimostrare che anche noi potevamo fare qualcosa. Abbiamo lavorato negli ultimi due anni su alcuni pilastri della strategia di D&I. Sicuramente sono pilastri che condividiamo con la nostra struttura e la

nostra organizzazione globale, ma li abbiamo in qualche modo articolati, interpretati e applicati alla realtà italiana e alla realtà locale.

Il primo è quello dell'educazione della Workforce Strategies: educazione della nostra forza lavoro attraverso la formazione, ma anche attraverso una politica di reclutamento attenta a certi valori. Il secondo pilastro molto importante è quello della cultura e del senso di appartenenza, una leva fondamentale di ingaggio delle nostre persone ma anche della nostra audience. Il terzo è quello della trasformazione sociale, con l'ambizione di apportare alla nostra industria dei cambiamenti in termini di identità di genere, di orientamento sessuale, e abbiamo già implementato alcuni progetti in questo senso. Infine, Creative Partners and Storytelling, per applicare i criteri di diversità, equità ed inclusione in ogni nostro prodotto.

Giorgia Di Cristo, Marketing Director

Perché le risorse umane lavorano insieme al marketing in questa importante strategia che è quella della diversity? Perché anche nel recruitment dei talenti e quindi in tutta la parte che riguarda l'implementazione di nuove risorse all'interno dell'azienda, abbiamo deciso di collaborare e di farlo in un modo diverso. Negli anni abbiamo sempre coinvolto nella nostra azienda dei nuovi stagisti, e quest'anno abbiamo deciso di allargare il nostro bacino di utenza e di lavorare anche con un'università come la Sapienza. Abbiamo deciso di sviluppare un progetto volto all'inclusione interna, che potesse coinvolgere tutto il dipartimento di Marketing e che ci consentisse di andare a presentare un progetto all'interno del master. Abbiamo raccontato agli studenti del master MUMM un nostro piano di marketing, il nostro cavallo di battaglia dello scorso anno, che è stato il piano di lancio di Minions, con il quale abbiamo riportato in sala il target famiglia. Tutti i componenti del team Marketing, ognuno per la sua parte, hanno raccontato il piano di lancio del film, discutendone con gli studenti e dando contestualmente un brief per il lancio di un nostro film che è ora in sala: Polar Society. Inoltre, abbiamo invitato gli studenti a venire presso la nostra sede e raccontare le loro idee di marketing, sviluppate in seguito al nostro brief. Alla fine di questo percorso, abbiamo scelto due candidati che inizieranno a lavorare con noi dall'11 luglio, ma che sono già venuti in ufficio e sono stati formati dagli stagisti che stavano lasciando la nostra azienda, in un circolo molto bello di continuità.

Tutto questo a testimonianza di come intendiamo anche l'inclusione delle risorse all'interno della nostra azienda, considerate parte integrante del nostro team. Per noi è veramente importante attingere dalle conoscenze, nel rispetto della diversità e dell'apporto nuovo che possono dare le risorse che vengono dall'esterno.

Carla Guaraldo, HR Southern Europe Director

Essere inclusivi vuol dire che tutti possono essere sé stessi in azienda e possono dirlo liberamente. Dirlo è sempre molto semplice, ma poi attuarlo non è assolutamente banale. Quindi, in occasione di una Giornata della diversità, che celebravamo insieme ad altri paesi Europei, abbiamo deciso di utilizzare due strumenti di comunicazione molto potenti dal mio punto di vista. Uno è quello dello storytelling: raccontare la propria storia è uno strumento fortissimo perché arriva alle persone in una maniera diretta, perché crea immediatamente empatia con gli altri.

E l'altro è quello della condivisione della propria vulnerabilità. La vulnerabilità è un elemento che ci mette sullo stesso piano degli altri. Perché siamo tutti vulnerabili. Però dirlo in un ambiente di lavoro è più complicato, soprattutto se è un ambiente di lavoro molto formale, dove abbiamo una nostra immagine, che non deve essere l'immagine che abbiamo nella vita privata.

E quindi abbiamo creato questo video dove quattro dei nostri dipendenti in Italia, Francia e Spagna si sono raccontati. Una di loro ha raccontato la sua condizione di disagio dovuta ad una malattia, la fibromialgia, poco conosciuta ma abbastanza comune, che per questo ha difficoltà a venire al lavoro tutti i giorni, e che copriva perché non l'aveva mai raccontato a nessuno. Un'altra ha raccontato la sua storia come donna che ha deciso di unirsi ad un'altra donna in un matrimonio civile e tutto il suo percorso. Un dipendente, invece, ha raccontato il suo viaggio dall'Africa per arrivare a Parigi, in Francia, dove oggi lavora. Storie molto semplici, storie molto comuni, ma veramente toccanti.

Giorgia Di Cristo, Marketing Director

Il nostro team è un team principalmente al femminile. Abbiamo lavorato tantissimo in questi anni per cercare di avere una rappresentanza femminile, anche ai ruoli apicali. Di solito alle giornate professionali, eventi in cui vengono presentati i film della stagione successiva, nei ruoli istituzionali non c'è mai una donna. Noi abbiamo portato un format negli ultimi due anni dove siamo presenti in predominanza

femminile a presentare il nostro listino. Il nostro obiettivo è esprimere ai tavoli dell'industria una fortissima rappresentanza femminile.

Un altro progetto estremamente bello che abbiamo curato quest'anno è stato il doppiaggio di un film fatto da colleghe delle operation, Barbara Casucci e Gloria D'Amore, un remake spagnolo interpretato da Woody Harrelson. Il film narra la storia di un allenatore di basket che commette un'imprudenza e viene destinato ai servizi sociali per cui gli affidano una squadra di ragazzi disabili da allenare. Lui all'inizio prende male questa iniziativa e poi invece diventa un progetto bellissimo, e noi abbiamo deciso di farlo doppiare in Italia da ragazzi disabili. Aniché utilizzare dei doppiatori professionisti, abbiamo deciso di prendere per ogni personaggio del film un doppiatore che avesse la stessa disabilità. Questo comporta, da un punto di vista lavorativo, uno sforzo enorme, sia in termini economici che in termini di organizzazione del lavoro, ma penso che sia uno dei progetti più belli che abbiamo realizzato. È un fiore all'occhiello per la nostra azienda in quanto i ragazzi coinvolti, grazie a questa opportunità, avranno la possibilità di lavorare in altri turni di doppiaggio, con altre distribuzioni, per cui hanno avuto un'occasione per avere un lavoro per ragazzi normodotati. E ci tengo a dire che questa del film *Campioni* non è stata una strategia di marketing. Il film è uscito come uscita tecnica, il che significa che non ci sono delle campagne di marketing sul prodotto. L'obiettivo era fare questo progetto e dare la possibilità a questi ragazzi di poter lavorare, e non di comunicarlo all'esterno. Nel doppiaggio del film *Campioni* abbiamo voluto rispettare le disabilità intellettive dei protagonisti con sindrome di Down e spettro autistico, ai quali hanno dato voce i ragazzi con le stesse disabilità. È stato un gioco fantastico. Questa attività rientra nel progetto DEI, che vede Universal impegnata ormai da oltre due anni. Essere un campione significa superare gli ostacoli, non dire mai non ci riesco. Non demoralizzarsi al primo ostacolo, vuol dire affrontare il pregiudizio senza avere paura.

Sapienza per l'inclusione e per la valorizzazione delle differenze

Fabio Lucidi, Prorettore alla Quarta Missione e Presidente del Comitato Tecnico Scientifico Diversità e Inclusione, Sapienza Università di Roma

Grazie molte per l'invito. Siamo un'università che ha una utenza di 120.000 persone più tutti quelli che studiano nei Master. Il totale della

nostra utenza diretta è 135.000 persone: abbiamo quasi 5.000 professori e quasi altrettante persone che lavorano nel nostro personale tecnico amministrativo e bibliotecario. Una grande università di massa, però anche l'unica università italiana che rientra nei primi 150 posti nei ranking qualità di dell'università del pianeta Terra, per cui siamo anche una grande università di élite. Siamo l'università che ha prodotto più premi Nobel per questo Paese. Abbiamo la capacità di formare dei grandi studiosi, ma anche persone che andranno a lavorare in diversi contesti.

E questa cosa ci pone di fronte ad un dubbio: costruire un sistema basato sul modello della grande università di massa o sul modello della università di elite? Faccio, quindi, quell'operazione culturale e sociale di cui questo Paese ha bisogno, cercando di fare entrambe le cose, costruendo un sistema che poggia sull'idea di rendere accessibile a tutti la possibilità di diventare élite.

Questo è un mandato specifico che ci è dato, determinato dal nostro posizionamento sul panorama nazionale ed internazionale. Questa università ha combattuto per la propria autonomia contro papi, contro stati, contro diversi tipi di dimensioni che hanno posto in discussione la sua ragione d'essere, la sua modalità di autonomia e di funzionamento. E lo fa con tantissimi sistemi che tengono in considerazione, ad esempio, il reddito e lo stato socioeconomico, le diverse forme di abilità sensoriali e motorie, gli aspetti legati al genere. Lo fa gestendo direttamente tre grandi ospedali sul territorio: il Polo pontino, il Policlinico Umberto I e il Sant'Andrea, quindi con un'attenzione specifica agli aspetti legati alle disuguaglianze in salute.

Noi ai temi di diversità, equità ed inclusione, guardiamo dal punto di vista probabilistico. Abbiamo una chiara ed evidente mappatura di differenze che sono facilmente categorizzabili a priori. Tanto più i fattori non sono direttamente sotto il controllo dell'individuo, quanto più questi fattori sono tipicamente considerabili come delle categorie a priori. Poi c'è una categoria a posteriori che è quella dell'esito: quando c'è una sperequazione molto netta tra l'appartenenza a una categoria e l'esito che si associa all'appartenenza a quella categoria, la diversità si trasforma in disuguaglianza. Se ad esempio andaste a vedere i temi che fanno riferimento alla prima più tipica caratteristica, quella che differenzia le donne dagli uomini, vedreste che l'esito, in moltissimi aspetti, è diverso. Noi abbiamo più studentesse che studenti: complessivamente circa 53% le prime e 47% i secondi. Abbiamo voti più alti per quelle studentesse e percorsi di durata del ciclo degli studi più bassi.

Potreste vedere che quelle studentesse sono in numero proporzionale alle laureate e sui dottorati di ricerca, potreste vedere che non c'è nessuna sperequazione di genere sui ricercatori fino al tempo determinato di tipologia B. Ma poi, per qualche ragione, quando si passa al livello degli associati la differenza compare miracolosamente e altrettanto miracolosamente è presente sulla fascia degli ordinari.

L'intuizione che ha avuto la Rettrice Polimeni sin dal momento della sua candidatura è stata quella di istituire un comitato tecnico che avesse questo tipo di ruolo: studiare i processi alla base della valorizzazione di ogni forma di differenza, per evitare, secondo il meccanismo probabilistico che vi dicevo, si crei il rischio di una disuguaglianza. Rispetto a tutto ciò il comitato tecnico ha un obiettivo di studio, non di intervento. Perché in un posto come questo l'intervento spetta alla governance, per un processo di diffusione all'intero corpo dell'Ateneo di ogni forma di decisione. L'obiettivo è quindi quello di rilevare se nella mappatura è evidenziabile qualche forma di sbavatura rilevante, da portare all'attenzione dell'Ateneo. Questo Comitato ha costruito una serie di fasi di lavoro: un livello di ascolto, una raccolta dati, un confronto con i rappresentanti di organismi e gruppi, poi l'elaborazione di proposte ed iniziative da avviare, e la proposta di queste alla governance su diversi piani di intervento.

C'era un tema che si stava sviluppando in maniera molto forte intorno al 2021, quello del cosiddetto digital device: il nostro sistema formativo così ampio si stava trasformando e non era più gestito e poggiato sull'Aula ma su delle tecnologie di natura diversa. La prima cosa fatta è stata la costruzione di una survey rivolta alla nostra comunità studentesca sulla percezione delle aree di possibile discriminazione e sulla dimensione generale del cosiddetto academic adjustment: da una parte percorso degli studi e benessere con cui la comunità percorre questi studi; dall'altra parte la richiesta della fruibilità in termini di conoscenza diretta dei servizi che Sapienza metteva in atto sui temi in oggetto.

C'è stata una mappatura delle barriere architettoniche presenti all'interno della struttura dell'università e nei tre chilometri di accesso. Per cui l'idea è stata quella di segnalare lo spazio delle barriere architettoniche e di avere delle possibilità di guida lungo il percorso in sistemi di accessibilità attraverso delle app che fossero fornite gratuitamente agli studenti e che i nostri colleghi di ingegneria stanno sviluppando.

Un altro lavoro è stata la revisione di tutti gli spazi di regolamenti, ora approvati attraverso l'adozione di un manuale del linguaggio inclusivo

del Professor Serianni. C'è un gruppo di lavoro che sta riprendendo, 720 anni di regolamenti ancora validi per rivederli.

Stiamo costruendo delle cosiddette Safe Zone. Si tratta di un'esperienza nata in alcune università con particolare attenzione alla comunità LGBTQ+ con l'idea di formare aree dove ci sia qualcuno consapevole e formato in modo che quell'area possa funzionare come luogo sicuro. Noi lo abbiamo fatto con un'ottica ampia relativa al tema LGBT, ma anche alle diverse abilità fisiche e cognitive. Ogni facoltà o struttura deve avere del personale formato capace di identificare la propria stanza con un simbolo specifico e configurarsi come safe zone. Per darvi un'idea del livello di rispondenza che è venuto dalle facoltà, attualmente la sperimentazione è andata avanti su Medicina e Psicologia e su Fisica, e su due facoltà abbiamo attive già 124 sezioni.

C'è poi un tema complessivo di attività di formazione alla comunicazione non ostile, al contrasto ai linguaggi d'odio, ed è un tema di formazione generale che non riguarda soltanto il personale docente, ma anche quello tecnico, amministrativo e bibliotecario.

C'è un tema di linguaggio che riguarda diverse comunità. Ad esempio, abbiamo attivato il primo Corso di laurea in Lingua dei segni di questo Paese. Ma questo non basta perché abbiamo immaginato che la possibilità di accesso delle persone non udenti all'interno delle nostre aule fosse soltanto un pezzo della storia. L'altro pezzo di questa storia corrisponde alla possibilità di interazione, di crescita, di moltiplicazione, di connessione. Per questo abbiamo costruito un sistema rudimentale di pochi elementi da mettere a disposizione di tutta la comunità studentesca, in modo tale che gli studenti in aula sappiano presentarsi, salutarsi e interagire attraverso i segni. Abbiamo organizzato dei convegni e delle colazioni al buio in cui i partecipanti erano bendati e guidati dai nostri studenti non vedenti.

C'è un tema importante che fa riferimento a quello che in moltissimi casi, diciamoci la verità, è un adempimento. Voi sapete che nessun ente di studio e ricerca ha la possibilità di partecipare ai finanziamenti europei se non ha prodotto un Gender equality Plan, per cui tutti fanno un Gender equality plan. Però così è una prassi adempitiva. Nel nostro caso il Gender equality plan riguarda diversi tipi di aspetti, come ad esempio la conciliazione vita-lavoro, l'equità nella leadership, nel decision-making, nelle progressioni di carriera, le dimensioni della ricerca e della didattica, le misure legate alla violenza di genere.

Oltre alle piccole iniziative diffuse, abbiamo anche grandi iniziative. Ad esempio, abbiamo costruito una due giorni in collaborazione con grandi partner, come il Corriere della Sera, legati ad Obiettivo 5, che ha avuto circa 5.800.000 persone che l'hanno seguita online, 6.500 studenti dentro le aule, 2.250.000 commenti oltre che un numero sproporzionato di articoli sui giornali.

Tutti questi elementi sono come tessere di un mosaico, collocate all'interno di un contesto unitario che Sapienza chiama la Quarta missione. In questo modo vogliamo testimoniare che non c'è alcuna iniziativa efficace che lavori sulla singola forma di discriminazione. Le disuguaglianze sono intersezionali e guardarle una per volta non funziona, per questo l'operazione non può essere legata al delegato alla disabilità o al delegato delle pari opportunità, ma inserita in un quadro complessivo a livello strategico.

PARTE III

IL MUMM

Il MUMM

La Direzione del MUMM

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

La Professoressa Federica Ceccotti assume responsabilità del coordinamento del MUMM.

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

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

I numeri del MUMM

22 edizioni

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

449 ex-allieve ed ex-allievi MUMM oggi impegnati in ruoli manageriali nell'ambito del Marketing

17 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 460 allievi diplomati, nuovi professionisti nel Marketing Management.

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

Allievi I Edizione

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

Allievi II Edizione

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

Allievi III Edizione

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

Allievi IV Edizione

Valentina 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 TORROMEO
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
Mariarosaria FIORENTINO
Federica FORTE
Giorgia GENOVESE
Francesco GIORGI
Simone LOMBARDO
Ermanna LORELLO
Federica LOZZI
Francesca MASSA
Emilio MOCCIARO
Maria Luisa MUNGO
Viola PAJALICH
Mirko RUISSI
Simone SEMENTINA
Marco STINELLI
Davide TRULLI

Allievi XV Edizione

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

Allievi XVI Edizione

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

Allievi XVII Edizione

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

Allievi XVIII Edizione

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

Allievi XIX Edizione

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

Allievi XX Edizione

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

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

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

Postfazione e ringraziamenti

di Maria Vernuccio, Federica Ceccotti, Alberto Pastore e Alberto Mattiacci

Siamo ormai giunti con orgoglio alla ventiduesima edizione del Master Universitario in Marketing Management (MUMM), un corso di formazione superiore, promosso e gestito dal Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia. Il MUMM nasce dalla collaborazione tra Università, Imprese e primarie Istituzioni Economiche, pubbliche e private, sulla base di un ricco e dinamico progetto culturale, presentato in dettaglio sul suo sito web istituzionale (<http://www.mumm.it/>). Il ruolo culturale che il MUMM si prefigge di svolgere nel panorama dell'alta formazione di Marketing si sostanzia anche nel MUMM Conference Day, nei MUMM Highlights e nella Serie Best in Class.

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

Ospitando case history inedite e business case costruiti a partire dall'esperienza concreta degli allievi e delle allieve nelle imprese partner, la Serie intende enfatizzare la natura universitaria del MUMM, in virtù della quale, al compito di diffondere il sapere tecnico-scientifico, si deve affiancare anche quello di crearne sempre di nuovo. In questo senso, i casi proposti possono essere di grande utilità e interesse per tutti coloro, i quali, studenti e professionisti, desiderino accrescere le conoscenze di Marketing attraverso l'analisi di concrete esperienze d'impresa. Come la fiorente letteratura sul metodo dei casi dimostra, infatti, i business case si rivelano particolarmente utili per il confronto e la discussione degli studenti di aule universitarie e post-universitarie.

Un ulteriore obiettivo della Serie è quello di fornire alle imprese sponsor una significativa occasione di valorizzazione del loro impegno e della loro presenza nel MUMM, alimentando la visibilità dell'azienda in tutti i circuiti – universitari ed extra-universitari – di diffusione dei volumi.

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

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

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

È grazie alla visione e all'impegno quotidiano di questo gruppo di accademici e professionisti che il MUMM costituisce un “luogo” di intersezione virtuosa tra Università, mondo produttivo, Istituzioni e società, da sempre orientato all'innovazione continua nella didattica e nei percorsi di sviluppo personale dei giovani.

Nelle ventidue edizioni del Master abbiamo diplomato circa 465 allievi, molti dei quali ricoprono oggi delle posizioni di responsabilità rilevanti nel Marketing e nel Management; alcuni tornano con piacere in aula MUMM in qualità di Docenti aziendali, portando l'esperienza che hanno maturato e mettendosi a disposizione delle nuove generazioni.

Abbiamo collaborato e collaboriamo con oltre 100 organizzazioni (imprese di differenti dimensioni attive in diversi settori in Italia e all'estero, associazioni, istituti di ricerca), che, a vario titolo, contribuiscono al nostro progetto: dalla co-definizione del piano formativo, all'erogazione dei contenuti, alla conduzione dei project work, all'accoglimento degli allievi in stage nella fase finale del percorso formativo. Godiamo, inoltre, del supporto di prestigiose Istituzioni che conferiscono ulteriore valore al progetto. Contiamo su una Faculty ampia e qualificata, composta da oltre 20 professori universitari provenienti da tutta Italia e circa 40 docenti aziendali con competenze avanzate nei diversi ambiti disciplinari. Siamo costantemente impegnati nella realizzazione di iniziative culturali per animare il dibattito su temi rilevanti nello scenario economico-sociale e favorire il trasferimento delle conoscenze in materia, come dimostrano i 19 convegni annuali "MUMM Conference Day" e i 18 volumi MUMM Best in Class.

Si tratta di risultati di eccellenza, che collocano il MUMM in una posizione di prestigio nell'Ateneo, nell'Accademia, presso le Imprese e le Istituzioni.

Siamo molto grati 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 sentito ringraziamento a:

- Michela Patrizi, responsabile dell'area Data Management, Docente del modulo del Piano di Marketing, nonché la più giovane componente del Comitato Didattico scientifico;
- Cecilia Grieco, curatrice di questo volume e Docente del Business Game finale Markstrat;
- Maria Carmen di Poce e Francesca Torti, già Tutor MUMM ed oggi impegnate nella gestione della comunicazione del nostro Master;
- Sara Boccalini e Chiara Scrimieri, sempre preziose nell'attività di tutoraggio.

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; Eurispes, Fondazione Qualivita. Altrettanto caloroso è il ringraziamento che rivolgiamo ai Colleghi che noi fanno parte del Consiglio Didattico Scientifico (Mauro Gatti, Giuseppe Sancetta, Fabiola Sfodera) e 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), Sergio Cherubini (Ordinario Università Tor Vergata di Roma), Vittorio Cino (Direttore generale di Centromarca), Gianmaria Fara (Presidente Eurispes), Ivo Ferrario (Direttore comunicazione e Re-lazioni 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: Banfi, Digital Angels, TIM, Universal Pictures International Italy, IGT Italia, Trenitalia, Ancd Conad, Findus, PWC, Adecco, EUR Spa, Bizup, Bol-ton, Salesforce, Young&Rubicam, Xister (Reply), Like Reply, Jakala, Saatchi & Saatchi, H-Art, Salesforce, Adecco, Procter & Gamble, Lin-kedIn, Fox Channels, Coin, Coca-Cola, Sony Computer Entertainment, Unilever, Unicredit, Wind, IBM, Edelmann, Generali, McDonald's, Mercedes-Benz, BNL, Henkel, Johnson & Johnson, Colgate, Peroni, Fater, Bulgari, Gentilini, Isko, Nokia, L'Oréal, Renault, Dalai editore, Acea, McArthurGlen, General Motors, British American Tobacco, RDS, Leagas Delaney, Teleperformance Knowledge Services, Novigos, Biotest, Aleteia Communication, Ford, Oceans Adv, Neomobile, Ma-madigital, AcNielsen, Alkemy, Banca Iccrea, BVA Doxa, Playtex, Te-lethon, TUS, UPA, Archetipo Agency, We Build, IAA Italy, Nestlé, Engineering, TIM Enterprise e molte altre realtà.

Nel 2023, il riconoscimento "Impresa MUMM" è stato attribuito a Universal Picture International Italy, una realtà protagonista nel suo mercato di riferimento, che offre al nostro Master un importante valore aggiunto formativo, sia in aula sia attraverso le esperienze di stage. A Universal Pictures e ai manager che la rappresentano, in particolare a Giorgia Di Cristo, Carla Guaraldo e Roberta Lelli, abbiamo voluto offrire, dunque, questo piccolo segno di gratitudine che speriamo consoliderà ulteriormente i nostri rapporti.

Ringraziamo per il loro contributo di grande valore i nostri partner tecnici del 2024: British School e Pringo.

Moltissimi i manager che hanno dato un contributo determinante al Corso, portando in aula le loro esperienze e competenze, nonché accogliendo e affiancando i nostri ragazzi e le nostre ragazze in stage. Ne citiamo e ringraziamo una per tutti: Stella Romagnoli, che da diversi anni offre un contributo didattico significativo nell'ambito del branding e della comunicazione pubblicitaria, coordinando lo svolgimento di progetti professionali in collaborazione con imprese di marca, centri media e concessionarie.

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

Intendiamo, poi, rivolgere uno speciale ringraziamento alla curatrice di questo volume, Cecilia Grieco, Professoressa associata presso Sapienza Università di Roma e da tanti anni coinvolta nelle attività del Master MUMM.

Ed in chiusura, il pensiero più affettuoso lo rivolgiamo al Prof. Gennaro Cuomo, primo Direttore del Master e iniziatore del progetto. Molti di noi devono a Lui l'aver compreso il valore del Marketing per gli individui, l'economia e la società, come pure l'essersi avvicinati al mestiere del docente universitario.

Infine, facciamo un augurio di cuore a tutti gli Allievi dell'edizione 2024, che stanno vivendo con grande impegno la loro avventura MUMM, perché maturino la loro realizzazione umana e professionale.

Sapienza Università di Roma, Marzo 2024

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 | *For information on the previous volumes included
in the series, please visit the following website: www.editricesapienza.it*

104. Scuola, formazione e dimensioni del benessere
Ricerche psico-pedagogiche
a cura di Guido Benvenuto e Stefano Livi
105. Olivetti e il libro, storia di un'impresa che diventa cultura
Valentina Martino
106. Paesaggi di terra e architetture effimere
Conoscenza e valorizzazione delle culture costruttive in terra cruda
Elena De Santis
107. L'amianto. Cosa sapere e cosa fare
Quaderno informativo N. 08
*Paolo Ballirano, Leandro Casini, Dino De Biase, Luciano Papacchini,
Emiliano Rapiti*
108. Metalinguistic Awareness: Recomposing Cognitive, Linguistic and
Cultural Conflicts
Studies in Honor of Maria Antonietta Pinto
edited by Oreste Floquet and Sergio Melogno
109. Mixing Accounting Regulation and Corporate Accountability
in the Era of Non-Financial Information, Intangibles and Digitalization
TOrnado or SUNshine?
edited by Rosa Lombardi
110. Dialoghi sull'Architettura II
Dottorato di Ricerca in Storia, Disegno e Restauro dell'Architettura
a cura di Andrea Califano, Rinaldo D'Alessandro, Antonio Schiavo
111. FORUM
Strutture, funzioni e sviluppo degli impianti forensi in Italia
(IV sec. a.C. - I sec. d.C.)
Atti del Convegno (Roma – Sapienza Università di Roma, 9 dicembre
2013 – British School at Rome, 10 dicembre 2013)
a cura di Attilio Mastrocinque, Giorgio Piras, Christopher Smith
112. Casi di Marketing Vol. XVIII
Quaderni del Master Universitario in Marketing Management
A cura di Cecilia Grieco

► Best in Class “Giorgio Eminente”

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

I casi proposti sono di grande utilità e interesse per tutti coloro i quali, studenti e professionisti, desiderino accrescere le conoscenze di marketing attraverso la lettura e l’analisi di concrete esperienze d’impresa. La XVIII edizione di Casi di Marketing presenta le storie di: Sony Interactive Entertainment Italia, International Game Technology (IGT) e MetLife Italia. Questo volume torna inoltre ad accogliere i contributi dei relatori intervenuti in occasione del MUMM Conference Day del 2023 dal titolo “Diversity & Inclusion nelle strategie di branding”. 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.

Cecilia Grieco è Professoressa Associata in Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale (CORIS) dell’Università Sapienza di Roma, dove insegna Market Driven Management e Marketing Strategico. La sua attività di ricerca si focalizza sull’economia collaborativa, di cui, negli ultimi anni, ha approfondito modelli di business e specificità di consumo.

ISBN 978-88-9377-342-3



9 788893 773423

