

31^a EDIZIONE PREMIO MARKETING SIM 2019

IL CASO

FRECCIAROSSA

VELOCI, VERSO IL FUTURO

*Vincere la concorrenza nella mobilità rapida,
sostenibile e connessa*

INDICE

1. Il brand Frecciarossa nel tempo
2. La mobilità: un mercato in movimento
3. L'Alta Velocità in Italia e Europa
 - 3.1. Il lancio dell'Alta Velocità in Italia
 - 3.2. I motivi di scelta del Cliente
4. Il marketing nei servizi di mobilità ferroviaria
 - 4.1. Il Prodotto: la flotta, l'offerta e il network delle Freccie
 - 4.1.1 Il cliente AV
 - 4.2. Il pricing e revenue management
 - 4.3. La comunicazione
 - 4.4. I canali di distribuzione
- LA SFIDA 2019: Il problema
5. Gli obiettivi da raggiungere
 - 5.1. Cosa si vince?
 - 5.2. Materiali a disposizione

1. Il brand Frecciarossa nel tempo

Quella di *Frecciarossa* è la storia di un brand moderno e dinamico che dal suo lancio ad oggi è evoluto lungo una traiettoria di *brand identity* precisa e coerente (figura 1) rispetto sia alla maggiore sofisticazione della domanda di mobilità sia alle più intense pressioni competitive dovute all'ingresso di nuovi player, affermandosi come il brand Alta Velocità più noto (89,2%).

Figura 1. L'evoluzione del brand Frecciarossa



Fonte: dati aziendali

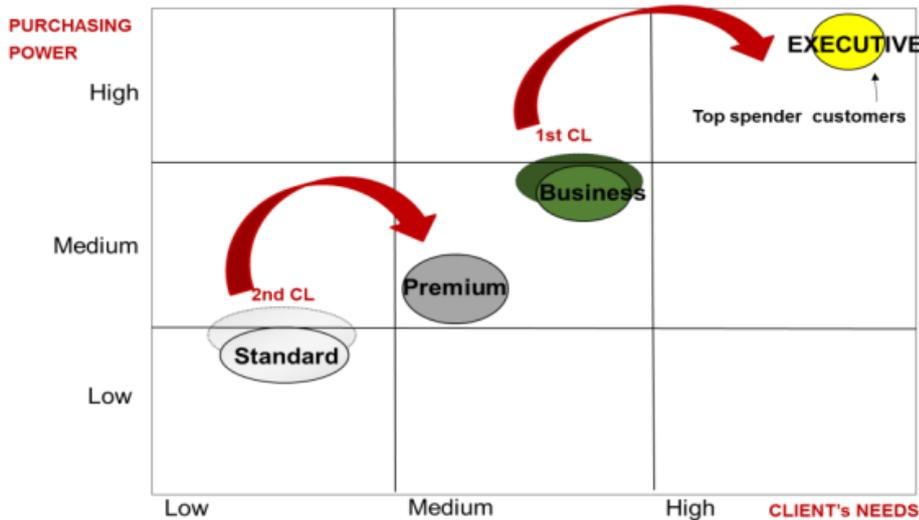
Il lancio del brand Frecciarossa nel 2008 rappresenta una chiara scelta aziendale di dare l'avvio ad un'era nuova dell'Alta Velocità sostituendo definitivamente l'idea ed il brand ES* Eurostar Italia, emblema dei primi collegamenti AV italiani, associato a categorie di servizio, prestazioni ed immaginario di fruizione superati. La proposta del brand Frecciarossa si inquadra nel ridisegno delle strategie di marketing attuate da Trenitalia con l'introduzione dell'Alta Velocità nel 2005 per la definizione di un'offerta di valore articolata e in grado di soddisfare esigenze espresse e latenti di diversi segmenti di clientela, sia in relazione al servizio essenziale che ai *peripheral* di prodotto.

È proprio sulla base dei risultati di *benchmark analysis* e *customer satisfaction survey*, infatti che l'azienda decide, già nel 2009, di ridisegnare la *value proposition* per l'Alta Velocità e di procedere ad un *restyling* del brand mirato alla costruzione di *brand identity* e *brand personality* congrue con l'obiettivo di creare un valore superiore (per l'azienda e per il cliente) e servire più segmenti di clienti.

Trenitalia lancia così nel 2011 il nuovo brand *Frecciarossa 4L* che identifica il contenuto della rinnovata *value proposition* nonché la trasformazione epocale del *concept* di servizio da parte dell'azienda: quattro livelli di servizio rispetto alle due tradizionali classi di viaggio (prima e seconda classe). I livelli Standard, Business, Premium, Executive rappresentano la risposta in termini di attributi esperienziali a

bisogni e desideri più ampi ed articolati dei clienti rispetto a semplici fasce di prezzo. I livelli di servizio individuano specificamente i bisogni del cliente in relazione alla sua disponibilità a pagare (figura 2).

Figura 2. I livelli di servizio Frecciarossa



Fonte: dati aziendali

I livelli Standard e Business risultano caratterizzati dagli attributi di servizio riconducibili rispettivamente alle precedenti seconda e prima classe mentre i livelli Premium ed Executive sono integrativi e proiettati alla creazione dell'esperienza di viaggio che contemperi, per lo specifico livello di servizio, nuove esigenze ed aspettative del cliente (servizi esclusivi, treno come ambiente lavoro, servizio di 1° classe meno costoso, livello di viaggio più esclusivo, servizio easy bar e ristorazione, connettività, etc..). Ciascun livello è contraddistinto da uno specifico slogan che ne riassume le principali caratteristiche (figura 3).

Considerata, la concorrenza prospettica dell'Alta Velocità con il trasporto aereo nei collegamenti tra le grandi città che polarizzano i flussi business di passeggeri, l'offerta del livello Executive rappresenta un'arma competitiva importante anche per la concorrenza indiretta.

Figura 3. Slogan livelli di servizio Frecciarossa



Fonte: dati aziendali

Nell'ambito del rinnovamento della strategia competitiva e della scelta di differenziazione della propria offerta attraverso la trasformazione del *concept* di prodotto, Trenitalia avvia, negli stessi anni, la progettazione di un nuovo prodotto, il Frecciarossa 1000, lanciato sul mercato nel 2015, a tutt'oggi prodotto e brand AV più noto in Italia.

Dal punto di vista degli attributi fisici, il treno Frecciarossa 1000 è il simbolo dell'eccellenza tecnologica e stilistica italiana ed offre il massimo delle prestazioni e del comfort di viaggio (fruibilità e funzionalità degli spazi anche per le persone a ridotta mobilità), sicurezza e rispetto dell'ambiente.

La disponibilità in gamma di un prodotto come il Frecciarossa 1000, che eleva prestazioni e standard tecnici espressi dai treni europei AV, consolida il *concept* di viaggio come esperienza e non come mero trasporto offrendo con i quattro livelli di servizio, soluzioni per esigenze e disponibilità economiche diverse.

Oggi il brand *Frecciarossa 1000* identifica un servizio funzionale che ha emancipato il trasporto da attività *time consuming* ad esperienza funzionale rispetto ad esigenze e aspettative diverse: di business (salottini executive per riunioni di lavoro, velocità), ludiche e ricreative (connettività, disponibilità video e audio su app, welcome drink), di riservatezza e relax (carrozze silenzio, salottini).

2. La mobilità: un mercato in movimento

Nel corso degli ultimi anni il mercato della mobilità in Italia ha subito profondi cambiamenti che hanno contribuito a modificare e ridefinire le dinamiche competitive del mercato determinando una riconcettualizzazione del prodotto treno quale alternativa più efficiente rispetto ad altri mezzi di trasporto. Tale cambiamento è imputabile sia a fenomeni macroeconomici, come l'aumento del PIL, la maggiore

fiducia dei consumatori verso i mezzi di trasporto e la maggiore sensibilità verso i temi della sostenibilità ambientale, sia a fenomeni che hanno interessato in maniera specifica lo scenario intermodale come l'incremento dei prezzi della benzina e dei biglietti aerei.

Anche l'emanazione di regolamenti e direttive nel settore dei trasporti e delle attività correlate da parte dell'Unione Europea, a partire dai primi anni 2000, ha contribuito a determinare una maggiore concorrenza nel mercato sia in senso verticale (competizione intramodale ad es. nel settore aereo con l'ingresso delle compagnie low cost), e sia in senso orizzontale (competizione intermodale ad es. tra i treni ad alta velocità e l'aereo).

Il mercato della mobilità è stato inoltre influenzato dal processo di *digital transformation* che ha ridisegnato i comportamenti di scelta delle persone, il profilo del valore percepito delle varie opzioni e, conseguentemente, la configurazione del sistema di offerta e le dinamiche concorrenziali.

Attualmente in Italia sono individuabili quattro sistemi di offerta di mobilità: automobile, treno, aereo e autobus.

Tra le diverse alternative di mobilità il treno va configurandosi sempre più quale scelta preferita, oltre che per la velocità e la capacità, anche per questioni legate all'ecosostenibilità e alla possibilità di impiegare proficuamente il tempo nella maniera desiderata.

L'introduzione dei treni Alta Velocità Trenitalia e successivamente del competitor, ha determinato una riduzione considerevole dei tempi di percorrenza tra le principali città italiane con un conseguente effetto dirompente per il mercato. Tuttavia, seppure la concorrenza su ferro sia più evidente, importanti quote di mercato del trasporto risultano ancora appannaggio del trasporto su gomma, sia pubblico che privato (figura 4).

In Italia, come in altri mercati europei, sulle tratte servite dall'AV, il treno è ormai in diretta concorrenza con l'aereo, considerato fino a poco tempo fa il mezzo di trasporto principale per le lunghe distanze, ed ha conquistato progressivamente la leadership in tale segmento. Il treno, infatti, rispetto all'aereo offre il collegamento diretto centro-centro delle città evitando trasbordi intermodali (aereo / treno; aereo/auto; aereo / autobus) e, non prevedendo attività di check in ed imbarco controllate, consente di massimizzare il tempo di viaggio secondo le preferenze del cliente.

Figura 4. Concorrenza intermodale sulla lunga percorrenza in Italia



Fonte: Trenitalia Divisione Passeggeri, Gennaio 2018¹

3. L'Alta Velocità in Italia e Europa

In Italia, il Gruppo FS ha operato per molti anni in regime di monopolio modale. Il mutato scenario macroeconomico, l'aumento della competizione intermodale, la forte regolamentazione del settore e la costituzione dell'Autorità di regolazione dei trasporti (www.autorita-trasporti.it), l'accresciuta attenzione verso le questioni eco-ambientali hanno tuttavia contribuito a ridisegnare la struttura del settore ferroviario, costituendo per Trenitalia importanti opportunità di contesto da cogliere e sfruttare per il lancio del prodotto Alta Velocità.

Nello specifico, l'avvio del processo di liberalizzazione nel segmento del trasporto passeggeri ad alta velocità², del processo di separazione fra la gestione di infrastruttura e fornitura del servizio, e la realizzazione delle reti AV hanno determinato in Italia una situazione unica in Europa.

¹ I dati del grafico sulla "quota intermodale lunga percorrenza" sono espressi in viaggiatori/km mentre i dati dei grafici sulle tratte Milano-Roma, Milano-Venezia e Milano-Napoli sono espressi in % di passeggeri.

² Nel settore ferroviario, il segmento del trasporto passeggeri ad alta velocità è soggetto a un meccanismo di libera concorrenza, in cui gli operatori possono fornire prestazioni non regolate sotto il profilo tariffario e non esplicitamente sussidiate. In tale segmento possono essere valorizzati al massimo i benefici derivanti dalla competizione determinando una differenziazione del servizio in merito a livelli tariffari, ad esempio attraverso una targetizzazione della clientela; frequenza delle corse, scelta delle stazioni di origine e destinazione, fermate intermedie; livello di confort e servizi di bordo; servizi sussidiari offerti, come le iniziative di fidelizzazione, i servizi di trasporto da e per le stazioni, etc.

L'Italia è infatti il primo e l'unico paese europeo in regime di concorrenza ferroviaria, in cui un operatore interamente privato (competitor) eroga servizi di trasporto ad alta velocità in concorrenza con un operatore pubblico.

FOCUS: L'Alta Velocità

L'Alta Velocità consiste in un articolato ed esteso sistema di nuove linee ferroviarie per le lunghe percorrenze e di linee esistenti ma potenziate lungo le principali città italiane, realizzato per migliorare la quantità e la qualità dell'offerta ferroviaria italiana in maniera più integrata nel contesto Europeo. Le linee AV italiane si caratterizzano per:

- essere orientate all'aumento della capacità dell'intero sistema ferroviario e all'innalzamento delle prestazioni dell'intera rete anche in termini di regolarità e frequenza;
- aver adottato, per la prima volta in Europa, tecnologie all'avanguardia per l'interoperabilità ferroviaria tra i diversi paesi europei;
- aver determinato importanti potenziamenti e riorganizzazioni della mobilità locale e merci su ferro nei grandi nodi urbani attraversati;
- aver prodotto la minimizzazione dell'impatto socio-ambientale delle nuove opere.

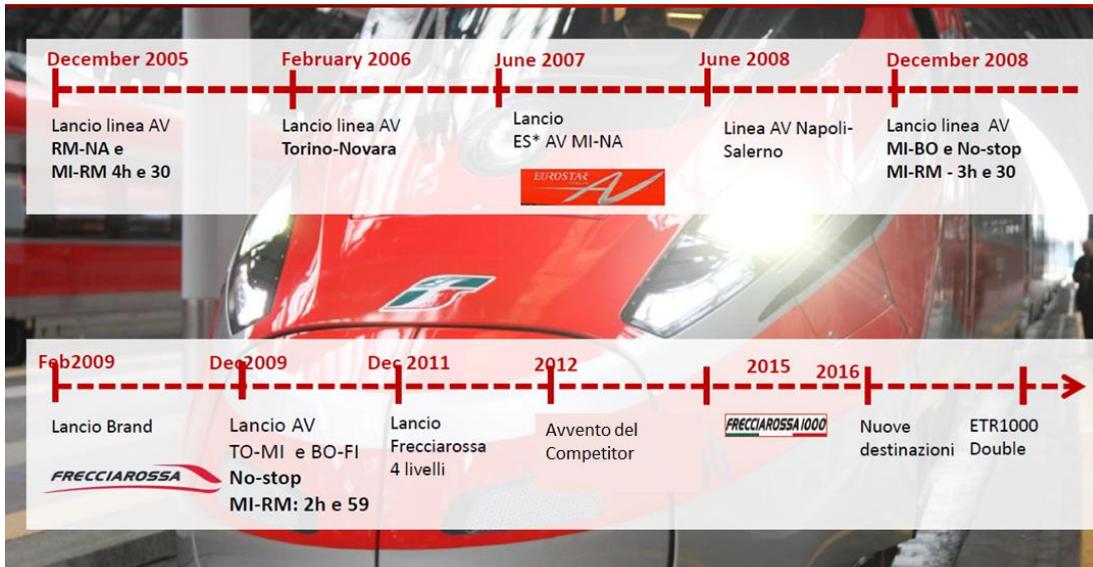
L'AV rappresenta per le grandi città servite dalle nuove linee, una sorta di "metropolitana d'Italia" - che le mette in diretta connessione, tra loro e con le grandi capitali europee. Costituisce inoltre un tassello fondamentale nella riorganizzazione dell'intero sistema della mobilità cittadina e nel processo di rinnovamento e trasformazione di molte stazioni, in alcuni casi integrate da stazioni completamente nuove. Tra queste, si possono citare i nuovi monumentali complessi architettonici firmati da architetti di fama internazionale e delle nuove grandi opere di ingegneria ferroviaria nelle città di Torino, Bologna, Reggio Emilia, Firenze e Napoli Afragola. Così come le altre grandi stazioni servite dai treni AV, tutte sono concepite per svolgere - a seconda dei contesti in cui sono inserite - oltre alla funzione di grandi hub trasportistici, funzioni commerciali, culturali, di riqualificazione urbanistica e territoriale.

Fonte: adattamento da www.rfi.it

3.1. Il lancio dell'Alta Velocità in Italia

Il lancio dell'Alta Velocità in Italia è avvenuto nel 2005 con l'inaugurazione delle linee Roma-Napoli e Milano-Roma, seguite successivamente da numerose linee, come la Torino-Novara nel 2006, la Napoli-Salerno e la Milano-Bologna nel 2008, la Torino-Milano e la Bologna-Firenze nel 2009, la Milano-Brescia e la Torino-Venezia nel 2016 (figura 5).

Figura 5. Il lancio dell'Alta Velocità



Fonte: dati aziendali

Tra il 2005 ed il 2016 la linea Alta Velocità in Italia si è quadruplicata, grazie al rilevante piano di investimenti che ha interessato il sistema dorsale (Salerno-Torino) e la Trasversale Nord (Torino-Venezia). I progressivi rilasci delle tratte AV sono stati il risultato di importanti investimenti e di opere complesse, che non hanno in alcun modo influenzato la continuità ed il livello di servizio offerto alle città interessate. Con l'incremento delle tratte ferroviarie dell'Alta Velocità, nel corso degli anni, si è assistito ad un progressivo incremento sia dell'offerta (treni per Km) e sia della domanda (passeggeri). In circa dodici anni, infatti, più di 255 milioni di passeggeri hanno scelto di viaggiare su treni AV, di cui solo 39 milioni nel 2017 (figura 6).

Figura 6. Il trend passeggeri AV



Fonte: dati aziendali

Grazie agli aggiornamenti e ai progressivi rilasci dell'infrastruttura, i tempi di percorrenza si sono progressivamente ridotti passando da un minimo di 4 ore e 30 minuti ad un minimo di 2 ore e 55 minuti sulla tratta Roma-Milano che rappresenta la principale tratta AV per Trenitalia, servita dal maggiore numero di collegamenti. La riduzione dei tempi di percorrenza ha progressivamente aumentato la preferenza da parte dei consumatori del treno rappresentando un fattore chiave per la scelta d'acquisto. Ad esempio sulla tratta Milano-Roma, considerando i tempi complessivi di viaggio in termini di spostamenti da e per l'aeroporto, check-in, viaggio e ritiro del bagaglio, il cliente impiega in aereo 4 ore e 30 minuti e in treno 4 ore e 10 minuti. Scegliendo il treno rispetto all'aereo il cliente risparmia in media 20 minuti (figura 7).

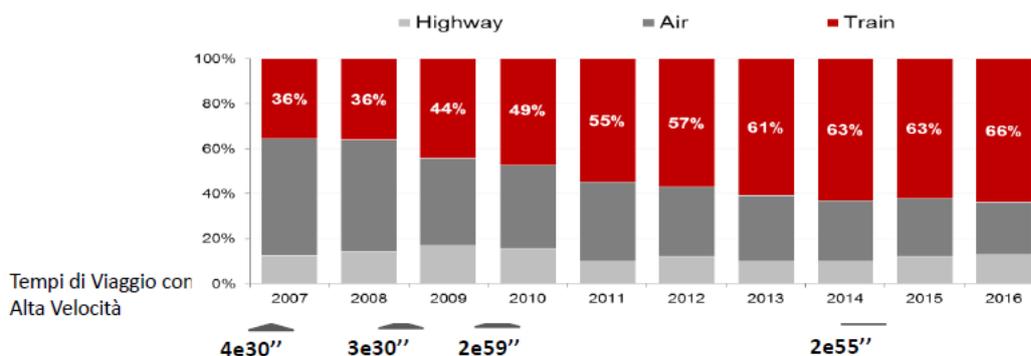
Figura 7. Il trade off treno / aereo



Fonte: dati aziendali

La riduzione dei tempi di viaggio ha favorito un incremento considerevole della quota di mercato modale posseduta da Trenitalia che è passata in meno di dieci anni dal 36% al 66%, con l'erosione della quota di mercato posseduta dal sistema di offerta concorrente: l'aereo (figura 8).

Figura 8. Evoluzione delle quote modali sulla tratta Milano-Roma

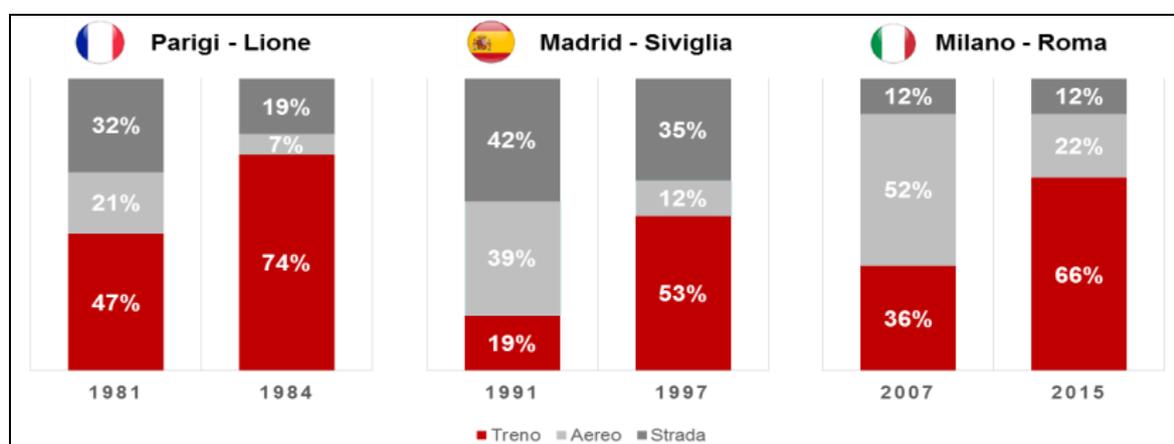


Fonte: dati aziendali

L' AV modifica pertanto l'equilibrio e la distribuzione dei flussi di passeggeri tra le varie modalità di trasporto, generando sostanziali pressioni concorrenziali sulle compagnie aeree.

Tale fenomeno riflette la riconfigurazione del settore già verificatasi negli altri paesi Europei, dove il lancio di treni Alta Velocità ha registrato immancabilmente un effetto rilevante sulle quote modali. La figura 9 evidenzia come tutte le esperienze di lancio di linee ad Alta Velocità in Europa abbiano prodotto uno shift modale significativo che ha visto ridursi gradualmente la quota del trasporto aereo e su strada a favore del trasporto ferroviario.

Figura 9. Lo shift modale verso il treno



Fonte: dati aziendali

La quota di mercato del treno è direttamente collegata alle tempistiche di viaggio “centro-centro” tra le città più importanti. Laddove il viaggio in treno risulta essere più breve del corrispondente viaggio in aereo (ad esempio sulla Parigi-Lione) la quota modale del vettore ferroviario risulta essere pari all’80%. Nei casi in cui, invece, il viaggio “centro-centro” risulti essere a svantaggio del treno di almeno un’ora, la quota modale di quest’ultimo risulta essere significativamente minore (ad esempio, del 25% sulla Parigi-Nizza).

3.2. I motivi di scelta del Cliente

L'introduzione dell'Alta Velocità, con tutti i benefici e le innovazioni che l'AV esprime in termini di *brand promise* influenza il processo di scelta del Cliente. Secondo una

ricerca di mercato condotta da Trenitalia, i principali driver che influiscono sulla scelta del treno da parte del consumatore sono la Velocità, il Comfort e il Prezzo. La triade dei *key factor* VCP (Velocità Comfort Prezzo) risulta profondamente incidente sulle modalità di articolazione delle preferenze del cliente, sia sulle tratte a vocazione spiccatamente “business”, sia sulle tratte con tendenza di consumo “leisure” come ad esempio Napoli-Firenze (figura 10).

Figura 10. I key factor per l’articolazione delle preferenze

Milan-Rome					Florence-Naples			
	Plane	Train	Car	Bus		Train	Car	Bus
Prezzo	12,2	39,1	7,5	88,8	Prezzo	24,8	3,2	17,6
Velocità	69,0	52,2	13,1		Velocità	42,4	5,4	
Comfort	24,4	50,6	13,8	11,2	Comfort	42,5	11,0	
Sicurezza		11,3			Sicurezza	11,7	8,0	3,1
Puntualità		5,5			Puntualità	3,5	5,2	
Frequenza	2,2	10,6			Frequenza	5,5	1,1	

Fonte: Ricerca di mercato Trenitalia 2017³

4. Il Marketing nei servizi di mobilità ferroviaria

Il lancio dell’Alta Velocità nel 2005 e l’ingresso nel mercato di un competitor diretto hanno determinato un’evoluzione delle strategie di Marketing di Trenitalia sia a breve che a lungo termine.

I principali cambiamenti introdotti hanno riguardato l’estensione del network e dell’offerta e la riprogettazione del mix di marketing: definizione del prodotto e dei servizi a beneficio dei clienti; determinazione della politica di prezzo; modalità di comunicazione e canali di distribuzione.

Il *fil rouge* della strategia e della attività di marketing realizzate negli anni dall’azienda è rappresentato dal consolidamento della *brand image* come espressione di un posizionamento “premium” contraddistinto da attributi distintivi rispetto alla proposta del competitor diretto. L’azienda ha mirato alla definizione e proposta di una Customer Experience ampia e variegata offrendo una gamma di servizi che si

³ I totali non sono pari a 100 perché la domanda prevedeva per ciascuna scelta modale (aereo, treno, auto e bus) altre quindici opzioni di risposta (oltre le sei indicate in tabella) e la possibilità per il viaggiatore di indicare più risposte.

estende dai servizi prima del viaggio a quelli dopo il viaggio qualificando i propri servizi attraverso:

- network e tempi di percorrenza ottimizzati;
- qualità eccellente in termini di prodotto, di comfort, di sicurezza, di intermodalità, di pulizia, di puntualità, etc;
- digitalizzazione del cliente (touch point digitali di acquisto, assistenza e servizi a bordo).

4.1 Il prodotto: la flotta, l'offerta e il network delle Freccie

Trenitalia gestisce complessivamente ogni giorno oltre 7000 treni, tra treni regionali che collegano le principali città con i centri circostanti e treni a lunga percorrenza.

I viaggi di lunga percorrenza sono serviti dal sistema delle "Freccie", composto da oltre 270 treni Freccie e da una rete di oltre 110 Intercity, che collegano grandi e medie città, anche di notte, con specifici servizi dedicati (figura 11).

Il sistema delle Freccie include tre brand:

- *Frecciarossa*, che percorre in tutto o in parte la linea ad alta velocità e si caratterizza per la velocità commerciale più elevata della flotta (in media 300 Km/h);
- *Frecciargento*, che utilizza parte della linea ad alta velocità, si caratterizza per una velocità commerciale di 250 Km/h e si basa su collegamenti che hanno come partenza o destinazione Roma;
- *Frecciabianca*, che offre standard di servizio analoghi ai primi due brand, ma non utilizza linee ad alta velocità ed ha una velocità commerciale inferiore rispetto alle altre Freccie (200 Km/h).

FOCUS: L'Alta Velocità Roma-Milano

- Roma – Milano rappresenta il principale collegamento AV per Trenitalia, in termini di frequenza e di mercato, con più di 100 treni al giorno.
- La distanza di 630 km circa viene percorsa con tempo minimo di 2 ore e 55'.
- Le città di Roma e Milano sono collegate a seconda dei casi da treni non-stop o anche da treni che effettuano fermate intermedie, prevalentemente Firenze e Bologna.
- La frequenza è molto elevata: nelle fasce di punta un treno ogni 15 minuti.
- Gli orari di partenza dei treni tra Roma e Milano sono programmati in base alla domanda di viaggio ed ogni 3/6 mesi vengono valutati eventuali variazioni e/o integrazioni.

Fonte: Trenitalia

Figura 11. Il network Trenitalia



Fonte: dati aziendali

Il network delle Freccie è capillare ed esteso su tutto il territorio nazionale, espressione dell'obiettivo di presidio del mercato per l'ottenimento della leadership e della concorrenza con tutti i sistemi di offerta di trasporto. La flotta delle Freccie è composta attualmente da oltre 170 materiali rotabili, caratterizzati da elevati standard di comfort, modernità e velocità.

Recentemente Trenitalia ha ampliato il network delle Freccie introducendo il servizio FrecciaLink, offrendo soluzioni di viaggio integrate che associano ad un biglietto AV un viaggio in Bus con gli stessi comfort del Frecciarossa (WiFi, monitor, ecc.). Le soluzioni Freccie+Bus permettono di raggiungere mercati stagionali (ad esempio Courmayeur e Gallipoli) oppure destinazioni permanenti ma attualmente non servite dall'Alta Velocità (come Siena, Matera, Catanzaro).

Trenitalia, inoltre, sta investendo nelle attività di *service design* intermodale per l'integrazione della *value proposition*. I clienti Frecciarossa possono infatti beneficiare dell'integrazione di diverse forme di mobilità (es. treno-auto) grazie alla partnership con aziende leader dei diversi settori come Eni, per il servizio di car sharing *Enjoy*, o Maggiore e Avis per il noleggio auto.

Frecciarossa

Il servizio Frecciarossa viene effettuato attraverso due tipologie di treni, che presentano lo stesso *concept* di prodotto e 4 livelli di servizio:

- gli ETR500
- gli ETR 1000, noti come Frecciarossa 1000, che soddisfano nuove esigenze di prodotto e velocità.⁴

FOCUS: Frecciarossa 1000

Frecciarossa 1000 è un treno *tailor made* di ultima generazione, realizzato attraverso le tecniche e i materiali più all'avanguardia, elevando le prestazioni e gli standard tecnici espressi finora dai treni europei ad Alta Velocità. Costituisce un esempio di innovazione e stile italiano in grado di viaggiare su tutte le linee ad Alta Velocità d'Europa: "*Frecciarossa 1000, così bello che non vorresti scendere mai*" (claim campagna di lancio).

Frecciarossa 1000 è veloce, sicuro, comodo ed ecologico:

- Veloce, può raggiungere i 400 km/h grazie alle più moderne ed evolute soluzioni tecnologiche;
- Sicuro, adotta sistemi di controllo automatico di marcia, come l'*European Rail Traffic Management System* e l'*European Train Control System* (ERTMS/ETCS), e sistemi di telediagnostica che costituiscono il benchmark internazionale in materia di sicurezza;
- Comodo, è dotato di carrozze funzionali ed accessibili anche alle persone disabili, caratterizzate da un design innovativo che rende gli ambienti interni eleganti e confortevoli.
- Ecologico, è il primo treno ad Alta Velocità al mondo ad aver ottenuto la certificazione di impatto ambientale (EPD) per le contenute emissioni di CO2.

Fonte: Trenitalia

4.2. Il Cliente AV

Trenitalia conduce periodicamente analisi sociodemografiche finalizzate a fornire indicazioni dinamiche su caratteristiche e tendenze della clientela di riferimento e sulle relative esigenze di viaggio al fine di ottimizzare la propria offerta commerciale, i programmi di fidelizzazione e le attività di CRM.

Le informazioni raccolte riguardano spesso le motivazioni prevalenti di viaggio, la frequenza, le modalità di acquisto, i canali informativi utilizzati così come le

⁴ Nel 2017 è stato lanciato sul mercato il Frecciarossa 1000 "a doppia composizione", ossia un treno composto da due Frecciarossa 1000 uniti fra loro, anche se non comunicanti, che formano un unico convoglio di 400 metri, per un totale di 16 carrozze e 914 posti disponibili, che viaggia ad una velocità commerciale di 300 km/h.

motivazioni di scelta del trasporto ferroviario rispetto agli altri vettori. In un mercato del trasporto sempre più interconnesso, infatti, è necessario condurre analisi sulla mobilità intermodale, sia per monitorare i punti di forza e debolezza dei competitor sia per migliorare la propria offerta di mobilità integrata (FrecciaLink, MyTaxi, Zig Zag).

Le informazioni raccolte hanno consentito di profilare il *cliente tipo* Frecciarossa: laureato, impiegato, imprenditore o professionista, con una capacità di spesa più elevata della media. Il cliente Frecciarossa è un cliente prevalentemente Business (62%) che sceglie Frecciarossa per la maggiore flessibilità, la numerosità dei collegamenti, il comfort superiore delle carrozze e la possibilità di vivere una customer experience migliore. Il 38% dei clienti rientra, invece, nel segmento Leisure e sceglie Frecciarossa per la facile accessibilità, la facilità di acquisto, la maggiore disponibilità di servizi di assistenza e la numerosità delle promozioni e delle offerte (figura 12).

Figura 12. Il profilo del cliente Frecciarossa



Fonte: dati aziendali

Le indagini periodiche (in media ogni due mesi) costituiscono un supporto fondamentale per tutte le decisioni aziendali basate sul giudizio del Cliente.

L'analisi della soddisfazione dei clienti dei servizi Freccie (Frecciarossa, Frecciargento e Frecciabianca) e del servizio Universale (Intercity e Intercity Notte) in particolare, ha rilevato una *customer satisfaction* sempre molto elevata, con una valutazione positiva superiore al 90%. In particolare, la soddisfazione dei clienti sul

viaggio nel complesso è cresciuta enormemente nel corso degli ultimi anni, passando dal 77,4% nel 2009 ad oltre il 94% nel 2017.

L'introduzione di maggiori livelli di servizio e di nuovi prodotti/servizi ha contribuito a massimizzare la soddisfazione dei consumatori differenziando sempre più l'offerta Alta Velocità Trenitalia rispetto ai competitors.

L'obiettivo perseguito dall'azienda è garantire ai clienti la migliore Customer Experience durante tutte le fasi del viaggio in linea con il proprio posizionamento *premium*:

Prima del viaggio, attraverso:

1. orari e collegamenti migliori per offrire un servizio capillare e fortemente orientato al cliente;
2. servizi "*ancillary*" pre-viaggio che contribuiscono ad aumentare la soddisfazione del consumatore come il noleggio auto, il parcheggio facile, la spedizione bagagli etc.
3. un'esperienza unica e simile in tutti i touch points: canali informativi e di secondo contatto (ad es. con i *FrecciaDesk*⁵), canali distributivi per la vendita dei biglietti (anche digitali) e attesa in stazione. In quest'ultimo caso particolarmente importante è stata la creazione delle sale Alta Velocità - Sala Freccia, *FRECCIALounge* e *FRECCIAClub* - luoghi eleganti ed esclusivi che si propongono di trasformare l'attesa del viaggio in un'esperienza piacevole ed indimenticabile migliorando quanto già offerto dai vettori aereo nelle aree Lounge. Un ricco network di Sale disegnato su misura per tutti i target, che effettuino viaggi business o leisure.

Durante il viaggio puntando a:

1. il miglioramento dei servizi di ristorazione a bordo. Il *concept* di prodotto/servizio offerto è qualitativamente molto elevato e sempre più in linea con i cambiamenti socio/culturali in atto. L'esistenza di una società multietnica e multiculturale, l'attenzione verso il consumo di cibo di qualità e salutistico, sono soltanto alcuni dei fattori che hanno spinto Trenitalia a soddisfare esigenze e target di consumatori differenti, offrendo healthy food, pasti kosher, Hallal food, prodotti gourmet ed un welcome drink che è espressione della qualità e della tradizione alimentare italiana.

⁵ I *FrecciaDesk*, posizionati nelle immediate vicinanze dei binari di partenza dei treni Freccia, offrono un servizio di accoglienza e assistenza alla clientela Frecciarossa e Frecciargento in merito a cambi prenotazione e biglietto last minute, ed informativo su offerte commerciali (promozioni, prezzi, condizioni di accesso, ecc.), sulla disponibilità di posti sui treni Freccia, sui servizi Trenitalia presenti in stazione e a bordo treno e sull'andamento della circolazione e sugli orari dei treni in tempo reale.

2. l'ampliamento dei servizi di intrattenimento offerti: il portale Frecce, i monitor di bordo, i servizi su segmenti ad hoc (come ad esempio l'Area silenzio o la Sala Meeting). In particolare, il Portale Frecce contribuisce a migliorarne l'esperienza di viaggio a bordo offrendo un'ampia gamma di servizi di intrattenimento gratuiti per tutti e 4 i livelli di servizio (Executive, Business, Premium e Standard) come la possibilità di vedere film, serie e programmi TV, cartoni, musica, di conoscere le news del giorno e le informazioni sull'andamento del viaggio in tempo reale, oltre che di sfogliare gratuitamente e senza limiti quotidiani nazionali ed internazionali, riviste settimanali e mensili ed una selezione di e-book nella sezione edicola.

Dopo il viaggio con l'offerta di:

1. servizi che migliorano il cosiddetto "ultimo miglio", dai servizi post-vendita (ad esempio Bagaglio Facile) alle soluzioni intermodali (ad esempio il servizio MyTaxi, le navette *FRECCIALink*, le soluzioni di autonoleggio, car sharing, scooter sharing etc.).
2. un servizio per la customer care, in termini di loyalty, satisfaction e relazione nel lungo periodo, telefonica e web, attraverso Call Center. I servizi offerti si dividono in due categorie: ticketing (acquisti e cambi biglietti) e customer care (informazioni, gestione passeggeri con mobilità ridotta etc.).

Il programma CartaFRECCIA

Per la gestione della Loyalty dei clienti nel lungo periodo Trenitalia ha anche definito il programma CartaFRECCIA, che attualmente conta oltre 7,5 milioni di soci di cui solo 1 milione iscritti nel 2017.

Il programma aiuta Trenitalia a conoscere il cliente, fidelizzarlo e gratificarlo, ad offrire servizi sempre più corrispondenti alle esigenze di viaggio che contribuiscono a migliorare l'esperienza complessiva di viaggio del consumatore, oltre che ad aumentare le vendite. Ai soci CartaFRECCIA, il programma dà invece la possibilità di beneficiare di offerte e promozioni in base all'età (es. offerta Young e Senior) e alle abitudini di viaggio (es. Carnet 3x2 e Carnet 10 viaggi, Special), di accumulare punti e ottenere premi, ferroviari (es. biglietti premio, carnet 10 viaggi, upgrade di classe) e non (convertendo i punti CartaFRECCIA in punti Avios⁶), e di accedere a servizi esclusivi.

In particolare, i soci CartaFRECCIA sono distinti in 4 status, in base ai punti accumulati e alla spesa effettuata in viaggi con Trenitalia:

⁶ Il catalogo premi Avios è ampio e profondo. I premi riguardano sette categorie di prodotto/servizio: abbonamenti, charity, Eco style, style, viaggi e svago, Hi-tech, volare.

1. Base,
2. Argento,
3. Oro,
4. Platino.

L'iscrizione gratuita al programma CartaFRECCIA attraverso tutti i canali disponibili (Sito, App Trenitalia, Sportelli di Biglietteria e Assistenza in Stazione) consente al cliente di ottenere lo status "Base" e di ricevere un codice personale⁷ utile per l'avvio della raccolta punti.⁸ Gli Status Argento, Oro o Platino si raggiungono accumulando rispettivamente 1000, 2500 e 7500 punti qualificanti⁹ e prevedono la possibilità di accedere a servizi aggiuntivi e sempre più esclusivi (tabella 1).

Tabella 1. I servizi CartaFRECCIA per gli status Argento, Oro e Platino

Status	Offerte e servizi
 <p>ARGENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - accredito del 10% di punti in più per ogni viaggio; - accesso ai FRECCIAClub (presenti nelle stazioni di Torino Porta Nuova, Torino Porta Susa, Padova, Venezia Mestre, Venezia Santa Lucia e Verona Porta Nuova) e alle SalaFRECCIA; - utilizzo del "Fast Track" nelle stazioni di Milano Centrale e Roma Termini per accedere più velocemente al treno; - invio della CartaFRECCIA prepagata, da utilizzare sia come carta di fedeltà per accumulare i punti del programma CartaFRECCIA e sia come carta di "pagamento" per pagare acquisti (in-store, online, contactless) e prelevare contante da ATM, sia in Italia che all'estero nei Paesi dell'Unione Europea.

⁷ Per i soci che rientrano nello status Base, CartaFRECCIA è digitale. Al raggiungimento degli Status Argento, Oro e Platino i soci ricevono una carta prepagata.

⁸ Il programma prevede 1 punto ogni euro speso per l'acquisto di biglietti, abbonamenti e carnet su treni Freccia (Frecciarossa, Frecciargento, Frecciabianca), 0,5 punti per l'acquisto di biglietti e abbonamenti su treni Intercity e Regionali, punti extra per l'acquisto di prodotti e servizi dai partner di Trenitalia.

⁹ Per punti qualificanti si intendono i punti maturati, nel corso di un anno solare (dal 1 gennaio al 31 dicembre), in relazione all'acquisto di biglietti di prima e seconda classe e tutti i livelli di servizio per viaggi su treni Freccie, Intercity, Intercity Notte e Regionali; biglietti di prima e seconda classe per viaggi su Eurocity e Eurocity Night per la sola tratta italiana; abbonamenti di prima classe o business e seconda classe o standard per treni Freccie. Non sono definiti qualificanti i punti guadagnati per: i viaggi su treni diversi da quelli indicati, operazioni di partnership tra Trenitalia ed altre aziende (es operazioni di scambio punti), bonus relativi ad operazioni promozionali eventualmente attivate ed i punti verdi (punti fedeltà aggiuntivi che Trenitalia assegna ai clienti in funzione dei KM percorsi in treno, come premio per aver scelto il treno anziché la macchina e l'aereo), i punti ricevuti da altri soci.

	<ul style="list-style-type: none"> - accredito del 25% di punti in più per ogni viaggio; - accesso ai <i>FRECCIALounge</i> (presenti nelle stazioni di Roma Termini, Milano Centrale, Bologna, Firenze Santa Maria Novella e Napoli Centrale) insieme ad un accompagnatore e a tutti i <i>FRECCIAClub</i> e <i>SalaFRECCIA</i> presenti in tutte le più grandi stazioni dell'Alta Velocità; - utilizzo del "Fast Track" nelle stazioni di Milano Centrale e Roma Termini; - cambio prenotazione a bordo treno senza il pagamento di penali.
	<ul style="list-style-type: none"> - accesso ai <i>FRECCIALounge</i> insieme a due accompagnatori e a tutti i <i>FRECCIAClub</i> e <i>SalaFRECCIA</i>; - accredito del 50% di punti in più per ogni viaggio; - biglietti premio 365 giorni all'anno; - utilizzo del "Fast Track" nelle stazioni di Milano Centrale e Roma Termini; - acquisto del biglietto a bordo treno; - cambio prenotazione a bordo treno, senza il pagamento di penali; - accesso gratuito all'esclusiva area meeting, presentando il biglietto Business e la <i>CartaFRECCIA Platino</i>; - Call Center dedicato e gratuito per ricevere informazioni, acquistare biglietti o per ricevere assistenza; - accompagnamento ragazzi a bordo gratuito.

Fonte: adattamento da www.trenitalia.com

4.3 Il pricing e Revenue Management

La politica commerciale adottata da Trenitalia negli ultimi anni ha assegnato una centralità crescente al cliente al fine di offrire una proposizione di valore che esprimesse un livello di eccellenza non soltanto in termini di prodotto ma anche di prezzo.

L'aumento della pressione concorrenziale ha posto nuove sfide all'azienda, oltre lo sviluppo e il mantenimento di un servizio di qualità superiore per la clientela di riferimento rispetto al principale concorrente diretto. Le offerte promozionali sono così diventate uno strumento strategico per aumentare le possibilità di scelta e offrire un prodotto più vicino alle esigenze della clientela.

La segmentazione e la profilazione del cliente consentono, infatti, di creare soluzioni "su misura", tenendo conto di fattori quali la classe di età, la disponibilità a viaggiare, la sensibilità al prezzo (Tabella 2).

Tabella 2. Esempi di soluzioni su misura

Off-peak	Età	Frequent travellers
Cartafreccia Special -50%	Trenitalia Bimbi Gratis	TI A/R in giornata
2x1 Sabato	Trenitalia Cartafreccia	TI Carnet 3x2
SuperEconomy €19,90	Young/Senior	TI Carnet 10 viaggi
Competitor: -50%	Competitor:	Competitor: A/R in giornata
Price Point da €9,90	Family - Senior	Carnet -40

Fonte: dati aziendali

La gestione delle tariffe promozionali avviene secondo l'approccio YMS - *Yield Management System* – che permette di poter applicare per un viaggio sullo stesso treno differenti livelli di prezzo, proponendo al cliente al momento dell'acquisto sempre il prezzo più vantaggioso disponibile.

Tale sistema ha l'obiettivo di massimizzare le revenues con il miglior bilanciamento tra domanda e offerta (mediante il controllo dinamico tra prenotazioni e acquisti). Esso stima la potenziale domanda sulla base di dati storici. Sulla base delle previsioni il modello determina il controllo ottimale e la combinazione migliore di relazioni di viaggio (OD)/promozioni per massimizzare le revenues e ottenere il miglior tasso di riempimento del treno ("Load Factor").

Nella determinazione del prezzo, una delle variabili più importanti è la tempistica rispetto alla data della partenza, ossia se a 90, 60, 30 o 2 giorni dalla data di viaggio. In prossimità della partenza, poiché la propensione all'acquisto da parte della clientela aumenta, Trenitalia applica metodologie atte a catturarne la *Willingness to Pay*, ossia la disponibilità a pagare un prezzo superiore a quello praticato per l'acquisto di un determinato servizio.

4.4 La comunicazione

La strategia di comunicazione dell'Alta Velocità di Trenitalia si pone alcuni obiettivi fondamentali.

In primo luogo, fronteggiare la concorrenza del trasporto privato su gomma, in particolar modo sulle brevi distanze. La campagna web AV + FrecciaLink promuove infatti l'immagine di Trenitalia come provider globale di mobilità, incrementando l'*awareness* sull'integrazione modale perseguita e, quindi, sulle partnership e gli

accordi di co-marketing stretti con gli altri operatori di mobilità (Eni, My Taxi, Avis etc.).

La comunicazione mira a proteggere la quota di mercato posseduta e la leadership Frecciarossa rispetto al brand competitor, stimolando la prevendita dei biglietti sulle tratte ferroviarie comuni e fidelizzando la clientela attraverso l'iscrizione al programma CartaFRECCIA e il coinvolgimento sui social network, in particolare sulla pagina Facebook.

La comunicazione attraverso i *social* ed il sito, punta a ridurre i costi di acquisizione e combattere l'evasione, incoraggiando la digitalizzazione dell'acquisto dei biglietti, il download dell'App Trenitalia e il primato del sito Trenitalia su google search.

Obiettivo della comunicazione è quello di coccolare il cliente e di prendersene cura stimolando, tra l'altro, l'interazione, il dialogo e la curiosità attraverso la pagina Facebook Frecciarossa, ed offrendo informazioni sempre aggiornate sulle convenzioni stipulate (mostre, eventi e concerti) attraverso le newsletter, sulle novità nella circolazione ferroviaria (ritardi, cambio orario, cancellazioni etc.) attraverso diversi strumenti di comunicazione e su tutte le notizie del giorno in tempo reale attraverso l'edicola digitale.

Per raggiungere tali obiettivi, il media mix adottato da Trenitalia nel segmento dell'Alta Velocità mira alla riduzione del ruolo assunto dai media tradizionali, all'incremento della comunicazione web, all'utilizzo esponenziale dei social network e dei media digitali e all'adozione di una comunicazione di tipo one-to-one e personalizzata. Per comunicare e promuovere le novità di prodotto e le offerte commerciali Trenitalia utilizza sia canali interni che esterni, tradizionali e digital (figura 13).

I canali interni rappresentano mezzi di comunicazione estremamente importanti poiché permettono di poter contare su una comunicazione continuativa e flessibile. Si dividono in tre categorie:

1. territorio: comprende 250 monitor installati presso le biglietterie in stazione, 15 monitor collocati nelle sale *FRECCIAClub* e 650 monitor presenti nelle biglietterie self-service brandizzate e personalizzate da Trenitalia. Rientrano in tale categoria anche i monitor presenti nelle oltre 6.000 agenzie di viaggio affiliate presenti sul territorio nazionale.
2. bordo treno: comprende gli strumenti adottati da Trenitalia per comunicazioni di servizio, offerte e news sui treni, ossia le locandine, il magazine *La Freccia*, i monitor di bordo,¹⁰ il portale *Frecce* e gli annunci audio commerciali;

¹⁰ Su ogni treno Frecciarossa sono installati 60 monitor per un totale di oltre 6.000 monitor presenti ogni giorno solo sulla flotta Frecciarossa, cui si vanno ad aggiungere quelli presenti sulla flotta Frecciargento e su alcune tratte internazionali.

3. one2zone: include l'attività di direct email marketing (DEM), rivolto agli oltre 7,5 milioni di soci CartaFRECCIA, e l'invio delle mail automatiche (Buon compleanno, presenta un amico etc.).

I canali esterni di comunicazione utilizzati si distinguono in tradizionali e digitali. I primi comprendono, tra le attività di *Above the line* (ATL), la TV, le affissioni (nelle stazioni e outdoor), la radio e la stampa; tra le attività di comunicazione *Below the line* (BTL), le sponsorizzazioni.

Figura 13. Il media Mix Trenitalia

Canali interni	→	Territorio: Biglietterie in stazione, FRECCIALounge/FRECCIAClub, Biglietterie self-service
		Bordo treno: Locandine, magazine, monitor, portale, annunci audio
		One2zone: DEM, mail automatiche
Canali esterni	→	Tradizionali: TV, Affissioni, Radio, Stampa (ATL); Sponsorizzazioni (BTL)
		Digitali: Web display, Google AdWords, Social network

Fonte: elaborazione su dati aziendali

Le sponsorizzazioni rappresentano l'attività di comunicazione BTL di maggiore successo realizzata negli ultimi anni da Trenitalia.

Per aumentare la riconoscibilità del brand Frecciarossa, nel 2014, l'azienda ha avviato una stretta collaborazione con il mondo del calcio, basandosi sul fatto che il network Frecciarossa unisce tutte le città delle principali squadre di serie A. Nel corso degli anni sono stati siglati inoltre accordi di Co-marketing con le squadre più importanti della serie A, diventate *ambassador* del brand Frecciarossa, come Juventus, Roma, Milan, Napoli, Inter, Lazio, Fiorentina, Bologna, Torino (figura 14).

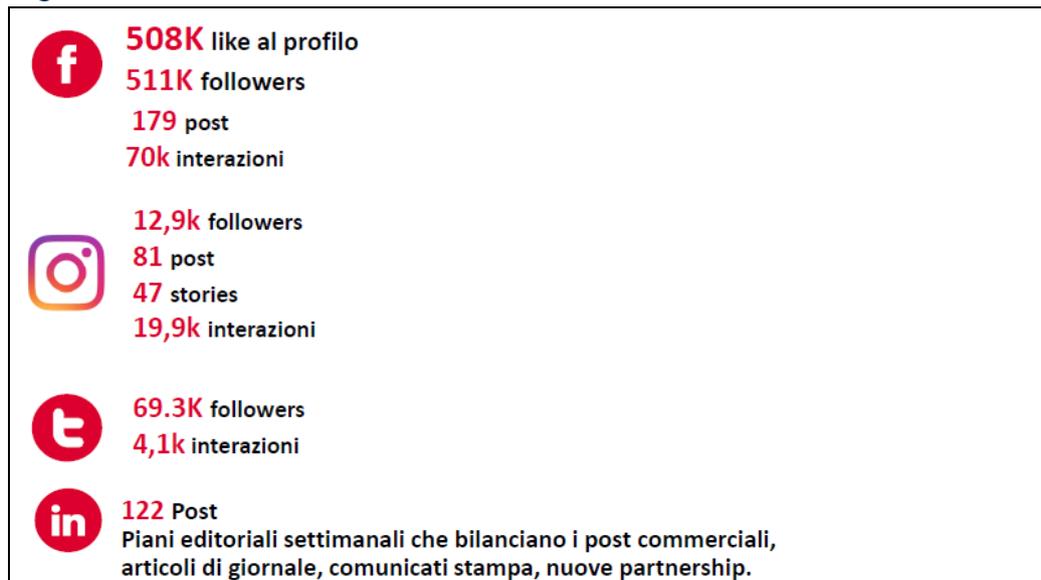
Figura 14. CoMarketing Trenitalia-Squadre di Calcio serie A



Fonte: dati aziendali

Tali accordi prevedono diverse iniziative quali viaggi in treno su Frecciarossa a prezzi agevolati in cambio di visibilità e pubblicità in diverse forme; LED Frecciarossa a bordo campo; video delle squadre di calcio mentre viaggiano a bordo del Frecciarossa; esperienze esclusive per i clienti in occasione delle partite, etc. Gli investimenti pubblicitari per il business delle Frecce sono tuttavia sempre più orientati alla comunicazione digitale, ossia attraverso Web display, Google AdWords e social network: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn e Twitter (figura 15).

Figura 15. Social Network utilizzati



Fonte: dati aziendali

Quest'ultimi, in particolare, sono gestiti da agenzie e responsabili Trenitalia che ogni 15 giorni ne definiscono i piani editoriali, ossia i contenuti commerciali anche in maniera "creativa" e lo storytelling con l'obiettivo di raccontare e costruire l'immagine del brand Frecciarossa.

Facebook rappresenta il principale social network per l'azienda in termini di follower, *mi piace* e interazioni. Creata alla fine del 2017, la pagina ufficiale Frecciarossa è seguita attualmente da oltre 510.000 persone, ha ottenuto 508.000 mi piace (300.000 dopo soli tre mesi dal lancio) e conta ad oggi circa 70.000 interazioni.

La scelta dei diversi canali, tradizionali e non, varia in relazione all'obiettivo da raggiungere e al messaggio da trasmettere al cliente. In particolare, in occasione di nuovi collegamenti o per comunicarne la frequenza, Trenitalia preferisce utilizzare le affissioni, mentre per intercettare nuovi potenziali clienti, i media vengono differenziati a seconda del segmento a cui si rivolgono, ad es. la Radio per gli automobilisti e il Web per i Millennials.

4.5I canali di distribuzione

La distribuzione di Trenitalia si caratterizza per un approccio multicanale, il cui obiettivo è intercettare diversi target di clientela e aumentare l'accessibilità ai servizi di acquisto.

I biglietti possono essere acquistati e/o modificati attraverso numerosi canali fisici e digitali.

I canali fisici, distribuiti in modo capillare su tutto il territorio, sono rappresentati da oltre 10.000 punti vendita presenti a livello nazionale e internazionale tra:

- agenzie di viaggio (circa 6.000 in tutta Italia)
- punti vendita in ambito internazionale (oltre 1.800 di cui il 57% in Europa, il 27% nel Nord America, l'8% in Asia, il 4% in Australia, il 3% in Sud America e l'1% in Africa e Medio Oriente)
- biglietterie nelle stazioni italiane (circa 330 di cui 45 con focus sui prodotti Frece)
- self-service nelle stazioni (oltre 2.000, di cui 650 specifiche per i prodotti Frece)
- Lounge *FRECCIAClub* (14 presenti nelle principali stazioni).

I canali digitali comprendono invece:

- il sito web, che rappresenta il canale più efficace in termini di Informazione, Vendita, Caring, Costi, Funzionalità e User Experience. Il sito Trenitalia è il primo sito travel in Italia con circa 200 milioni di visite all'anno.

- l'app mobile, che ha registrato forti incrementi di utilizzo superando, nel 2018, i 3 milioni di download.

Lo sviluppo e la gestione dei canali digitali sono guidati dagli obiettivi fondamentali della semplificazione del processo di acquisto, dell'ottimizzazione della user experience e del miglioramento del *conversation rate*. Il peso dei canali digitali negli ultimi anni è cresciuto enormemente nell'ambito della strategia distributiva aziendale determinando un incremento dei ritorni economici per l'azienda.

LA SFIDA 2019

Il problema

Il segmento del trasporto ferroviario Alta Velocità è caratterizzato da una forte competizione orizzontale tra il leader di mercato Frecciarossa e il competitor. Tale concorrenza si traduce in una continua ricerca da parte dei due competitor di nuove e migliori soluzioni di prodotto/servizio da offrire ai consumatori e in una riduzione del prezzo medio del biglietto, a vantaggio del consumatore. La competizione di prezzo in questo segmento di mercato è infatti intensa e vede Frecciarossa in una posizione di follower, soprattutto a causa della struttura dei costi aziendali, ovviamente più pesante e rigida di quella del concorrente diretto.

5. Gli obiettivi da raggiungere

La sfida della 31esima edizione del Premio Marketing SIM è la seguente:

Incrementare le sottoscrizioni al programma fedeltà CartaFRECCIA con 500 mila nuove sottoscrizioni attraverso la definizione di una product offering per il brand Frecciarossa che innovi l'esperienza complessiva di viaggio del consumatore e rafforzi la brand identity, attraverso fattori no-price.

Vestendo i panni del Marketing Team Frecciarossa, ogni squadra dovrà:

1. Analizzare l'offerta attuale del mercato in ottica anche comparativa;

2. Segmentare il mercato e individuare uno specifico target “consumer”. La scelta del target di mercato è a discrezione delle singole squadre, ma la scelta dovrà essere opportunamente motivata e supportata nell’elaborato.
3. Elaborare un piano per incrementare le sottoscrizioni al programma CartaFRECCIA aumentando il valore percepito del brand Frecciarossa rispetto al concorrente secondo una prospettiva di customer experience del viaggio.
4. Definire tutti gli aspetti strategici e operativi necessari per concretizzare la propria idea.

In particolare, ciascun piano dovrà:

- indicare uno specifico target di clienti a cui ci si intende rivolgere;
- specificare la product offering, cioè la customer experience proposta durante tutte le fasi del viaggio (servizi pre, durante e post viaggio)
- declinare le altre Marketing operations tenendo in considerazione le linee guida cui l’azione di Frecciarossa nel recente passato si è attenuta e cioè:

Comunicazione: progressiva crescita dell’Internet Advertising in tutte le sue declinazioni, concentrazione su radio, stazione e convoglio (owned media), nessun investimento in televisione e sponsorizzazione eventi (sport e musica). La priorità non è la brand awareness ma la promozione delle offerte;

Distribuzione: vendita diretta in mobilità (app) e in stazione (totem self service, biglietteria).

Prezzo: il pricing è dinamico e gestito in automatico dai sistemi di revenue management; non costituisce pertanto una variabile su cui è possibile agire.

Il mercato di riferimento è quello italiano. Le innovazioni proposte dovranno tenere in considerazione i vincoli imposti dalla regolamentazione nazionale.

Ogni squadra avrà a disposizione un questionario strutturato standard da somministrare ad almeno 50 persone in target.

Per il piano di marketing, relativo al triennio ottobre 2019 - ottobre 2022, ogni squadra avrà a disposizione 3 milioni di euro complessivamente. Il budget disponibile dovrà essere utilizzato per coprire esclusivamente i costi di marketing e dovranno essere esclusi dalla valutazione tutti i costi di altra natura.

5.1. Cosa si vince?

- Uno stage in Trenitalia per la squadra vincitrice
- Device digitali e agevolazioni Frecciarossa per le squadre classificate al secondo e al terzo posto.
- Un attestato di partecipazione per le migliori 100 squadre, con l'indicazione della posizione in classifica, che dal 1989 arricchisce il cv di generazioni di studenti di tutta Italia.

5.2. Materiali a disposizione

In aggiunta al testo del caso, sono a disposizione diversi materiali di supporto per la realizzazione del caso con informazioni e approfondimenti specifici:

- Bibliografia di approfondimento
- Scheda di approfondimento sul gruppo aziendale
- video-interviste a esperti, disponibili sul sito www.premiomarketing.com che approfondiscono temi specifici presenti nel caso e utili alla sua soluzione
- Ulteriori documenti e informazioni in download dal sito web e dalla pagina Facebook del Premio costantemente aggiornati.

CASO RACCOLTO E REDATTO DA

MONIA MELIA

Università degli Studi Magna Græcia di Catanzaro

COORDINAMENTO SCIENTIFICO

ALBERTO MATTIACCI

Sapienza Università di Roma

ROMA, OTTOBRE 2018

ISBN 978-88-943918-0-0