

Lo spazio destinato ai professionisti del marketing di questo numero è dedicato a **Guido Pocobelli**. All'età di 28 anni, con una laurea in Economia e Commercio e una specializzazione in Marketing alla SDA Bocconi di Milano, inizia un percorso lavorativo che lo porta a collaborare con successo presso alcune delle più importanti multinazionali del food&beverage presenti in Italia (Heineken Italia, Coca-Cola Company, Unilever, Ferrero, Pepsi). 24 anni fatti di passione, mordente, studio costante e analisi delle problematiche di ogni progetto che ha contribuito a far nascere, crescere ed affermarsi sul mercato, in un turbine di esperienze che lo rendono una delle menti italiane più brillanti e creative del panorama internazionale nel comparto del FuoriCasa e del Retail. Oggi, a 52 anni non ancora compiuti, lo abbiamo incontrato per farci raccontare alcune tracce della sua esperienza passata, la sua visione del mercato, i progetti in corso d'opera e quelli futuri.

ARTICOLO TRATTO
DAL NUMERO 5
DELLA RIVISTA
IL FUORICASA
L'ESPERIENZA FUORI CASA E DEL RETAIL



INTERVISTA CON GUIDO POCOBELLI

Project Leader Away From Home IBG SpA - PepsiCo Bottling Company

Mi parli dei tuoi primi 24 anni lavorativi?

Quello intrapreso 24 anni fa è un percorso fatto in grandi aziende, nelle quali **ho imparato a costruire l'offerta adeguata ai bisogni dei consumatori**, con specializzazioni specifiche in shopper marketing, channel marketing, consumer marketing.

Di quale consumatore parliamo?

Quello che intercettavo nel momento di consumo, nella location specifica (e quindi canale, per intenderci) nonché nell'identificazione del formato e del prezzo più corretto per la circostanza. Per fare un esempio banale, pensa di fare una pausa al bar del mattino o consumare un aperitivo o un pranzo: **a seconda della categoria e del brand che ho gestito, ho potuto guidare le aziende nel produrre e vendere i prodotti più adatti.**

Mi fai un breve excursus di questo entusiasmante periodo?

Innanzitutto, è stato **un percorso estremamente vario, istruttivo, mai noioso** e anzi, anche spesso divertente e appassionante, andato talvolta al di là delle funzioni che hanno riguardato il marketing, la vendita, il trade marketing, il revenue management di costruzione dell'offerta di queste grandi multinazionali.

In tutti questi anni ho imparato ad applicare **uno dei fondamentali principali di questo lavoro: l'ascolto e l'osservazione**. A cui sono sempre seguite le attività di riflessione e di esecuzione, interagendo costantemente con tutti i colleghi e partner lavorativi coinvolti nel progetto di turno.

...consentendoti di raggiungere il "match" tra l'esigenza del consumatore e prodotto e/o il formato giusto incoerenza con l'offerta più remunerativa per l'azienda fornitrice?

Esatto! Hai toccato un tema importante, sempre da un punto di vista di profitto per l'azienda e per l'intermediazione, intesa come la filiera, per arrivare nel modo migliore dalla produzione in fabbrica fino alla bocca dei consumatori.

Il caso più importante è quello della **Coca Cola in vetro a perdere da 33 cl.** che è un progetto del sottoscritto e che è nato proprio perché dopo una lunga serie di studi fatti con la Nielsen nel settore dei consumi fuori casa, (shopper marketing fuori casa, quindi parliamo di cose che nell'Horeca non ha fatto sostanzialmente nessuna altra industria), arrivai a identificare questa enorme opportunità, legata alla domanda importante che c'era di consumo nella categoria e della marca, che però andava fatta incontrare con un'altra esigenza, che

era quella dell'industria e del trade. Quindi, all'interno di un sistema complesso, quale quello di Coca-Cola, si doveva convincere un management molto forte sui risultati conseguiti con il business lattina 33 cl. per tanti anni, la cui produzione aveva toccato record a livello globale con una elevata profittabilità legata ai volumi. Ma c'era una dissipazione di valore dal momento in cui quel formato usciva dalla fabbrica per essere commercializzato e passava in intermediazione sulla filiera. **Il valore veniva "distrutto" e arrivava a essere sostanzialmente improduttivo di marginalità** sia per chi lo produceva che per chi lo commercializzava in termini percentuali, lasciando valore assoluto solo per gli ingenti volumi. A quel punto, **non era facile passare a un formato come il vetro**, pur essendo questo riconosciuto dal consumatore come un formato di valore. Ma, a livello Trade **il formato vetro** consentiva una differenziazione nella commercializzazione tra canali e quindi **restituiva la creazione di quel valore di marginalità superiore, che si era perso**. Io riuscii a convincere l'azienda a disinvestire nella lattina, o meglio, ad investire nella produzione del vetro, perché **il vetro nel lungo periodo avrebbe riportato la profittabilità dell'azienda a livelli attesi da Coca Cola**. Quella profittabilità, sarebbe stata in grado di essere ripartita in tutta l'intermediazione, e quindi i primi a giovare di questa operazione strategica furono i distributori di bevande che venivano invece da un decennio in cui i rapporti con Coca Cola si erano degradati.

Di quale anno parliamo?

Era il 2014. In quell'anno ho dovuto dimostrare con dei razionali di ricerche sul canale, la bontà di questa intuizione, poi sviluppare dei business case che dovevano superare una serie di ambizioni importanti per i costi di acquisto, per gli investimenti necessari e **far sì che questo progetto venisse approvato da una società come Coca-Cola Hellenic** che è una multinazionale e ovviamente a monte dalla mia società, che era Coca-Cola Company.

Per me fu una bella soddisfazione vedere riconosciuta l'intuizione ed essere elogiato internamente, tanto che mi fu proposto un salto di rilevanza di business, ovvero dalla pianificazione strategica del canale Horeca ad un ruolo di responsabilità nel canale Moderno.

E devo dire che dopo tante singole "avventure" in questo canale negli ultimi due decenni, mi piace commentare che, quando entro in un bar, non mi sento mai solo: ovunque mi giri sono in compagnia di progetti di attività che ho realizzato.



A cosa stai pensando...?

Sai, abbiamo parlato della Coca Cola VAP 33 in tutti i bar e mi è venuta alla mente **l'operazione fatta con Ferrero per la colazione con Nutella al bar**: ovvero il cornetto alla nutella farcito al momento grazie al **DispenserNutella**, che è stato un altro progetto rilevante che ho guidato in Ferrero. Non ho inventato io in questo caso il dispenser, ma ho lavorato ad estendere su scala nazionale quella proposta al consumo, perché era una leva per aumentare la penetrazione del consumo di Nutella fuori casa. Quindi, anche in questo caso, partiamo dalla domanda dei consumatori di Nutella, storicamente solo per la colazione a casa, per portarli a consumare anche fuori casa. Fuori casa, il consumatore italiano trovava il cornetto con una comune cioccolata. Capitalizzare quel valore della marca nella testa dei consumatori e farglielo trovare fuori casa, era sicuramente un'opportunità che andava investigata. Con i potenti mezzi e le risorse di una grande azienda come Ferrero, era un progetto avvincente, per cui



nel giro di un anno e mezzo o forse due, arrivammo a coprire circa 20 mila punti vendita in Italia con questi speciali distributori per la proposta di colazione fuori casa con Nutella.

Quindi, se vado a colazione trovo Nutella, se faccio una pausa a pranzo posso bere una Coca Cola, se faccio una pausa snack vedo invece un espositore della categoria Choco Confectionary per il quale sono stato premiato a livello internazionale come In Store Activation with **Bronze Oscar at 2021 European Popai Awards - Paris** che si chiama Frame e che è stata un'innovazione assoluta.

Cos'era il Frame?

Il Frame è un progetto esclusivamente pensato da me e fatto con la collaborazione di un'indu-

stria importante nella costruzione di materiali per i punti vendita che è **Industria Umbra SpA**.

La grande complessità era **gestire l'esposizione di prodotti confezionati nati per il consumo a casa in una maniera che fossero attrattivi per il consumatore che entra in un bar** (quindi stimolanti per il consumo d'impulso) e ancora una volta che fossero su una modalità tale che il trade, quindi il gestore, il proprietario del locale e anche colui che poi veicolava questo materiale doveva restare affascinato, doveva piacere, essere altamente gradito come mobile espositivo.

Questo progetto lo feci partendo con ricerche di design in altre categorie, come quella Eyeware, piuttosto che profumerie o pasticcerie, coinvolgendo diversi designer.

Fu un esercizio bellissimo perché fu e continua ancora ad essere oggi **il primo espositore quasi interamente personalizzabile** o comunque con una flessibilità di personalizzazione enorme da un punto di vista sia dei colori, che dei materiali e delle dimensioni. Questo espositore ha di fatto consentito a tutta l'offerta dell'azienda di prendere quota in quella categoria del fuoricasa, perché Ferrero fino al mio arrivo, aveva degli espositori molto grandi con una proposta di offerta al consumo che era piuttosto macchinosa e di vecchia generazione, che non riusciva a massimizzare l'acquisto d'impulso.

Quando si pensa alla proposta, bisogna immaginare qual è il modo migliore per esporre un prodotto al consumatore. Quindi non poteva essere fatto da una semplice esposizione di scatole, doveva essere pensato e realizzato nel modo migliore per esporre il prodotto, glorificarlo, evidenziarlo e renderlo facilmente accessibile alla presa di una mano. Inoltre, **doveva poter comprendere tutta l'offerta per un determinato target di pubblico, essere facilmente collocabile ovunque nel miglior touchpoint**, la cassa, del punto vendita; avere una importante capacità di prodotti, poter inserire piano per piano le referenze più gradite dai consumatori, con alloggi, spazi e volumetrie completamente diverse tra loro, la cui regolazione del layout poteva essere disciplinata, in funzione della stagionalità, con un semplice spostamento di alette divisorie.

Insomma, **il Frame è diventato subito un punto di riferimento per le vendite e una "testa d'Ariete" per l'azienda** che le ha consentito di entrare in molti punti vendita dove prima non era presente.



Dispenser Nutella



Frame



E poi, cos'è accaduto?

Io mi definisco un manager con delle attitudini all'innovazione rilevanti, non tanto basato sulla creatività "out of the blue" ma su una profonda conoscenza dei bisogni dei consumatori e dei bisogni dei clienti. Questo esercizio ha reso possibile alcune delle progettualità a cui mi sono dedicato di rilevanza nazionale con Heineken, Coca-Cola, Unilever, Ferrero. Mi sono dunque chiesto: come capitalizzare queste grandi esperienze, queste conoscenze, questo approccio al lavoro, con dei valori legati alla voglia di condividere, di far crescere un sistema, di far crescere le persone che lavorano con me e di sviluppare il business insieme ai miei interlocutori? Mi ha fatto riflettere su nuovi progetti, ponendomi con un **approccio più consulenziale**. Nell'ultimo anno ho infatti iniziato a conversare con un team di consulenti della società **Factory Retail specializzata nel Retail**. Da lì, il passo è stato breve per lanciarmi in una collaborazione da **Temporary General Manager** con una nuova catena di food retail italiana, mettendomi alla prova al di fuori dell'industria di marca. Entrare in un punto vendita, capire sul piano operativo le complessità gestionali, le difficoltà di trasformare piani di sviluppo in piani operativi, per generare EBITA attraverso l'uso di leve di top line e di controllo di gestione, ma soprattutto comprendere da vicino le criticità nella gestione dell'asset più rilevante nel Retail: il personale. La formazione, la fidelizzazione all'azienda e la relativa incidenza del costo del **personale**, l'individuazione dei migliori talenti da utilizzare sono una sfida entusiasmante! Soprattutto, in questo momento, storico del fuoricasa in cui c'è una ca-

renza enorme di personale, un'inflazione dei costi e un elevatissima competitività nella food.

Arriviamo all'anno scorso, in questo passaggio fra il termine dell'attività con Ferrero e la nuova attività che hai intrapreso, che cosa è successo? Quali sono state le considerazioni che ti hanno portato a fare determinati ragionamenti e scelte personali e commerciali?

È venuta fuori un'altra interessante opportunità con **PepsiCo** che ha deciso di iniziare a massimizzare e capitalizzare quella che è una leadership in termini di consumi (soprattutto nelle aree del centro-sud con Pepsi) **per distribuire il proprio prodotto anche nel canale fuori casa**.

Ci dicevamo prima, nell'esempio di Nutella, come mai una marca così importante, un prodotto così noto nei consumi italiani a casa, non fosse disponibile al consumo fuori casa. La stessa dinamica l'abbiamo intravista in Pepsi, per cui **la sfida è quella di rendere disponibile una scelta nella categoria delle cola nel consumo fuori casa**, laddove oggi una scelta in questa categoria non c'è, perché questa è l'unica categoria presidiata da un grande leader con un grande prodotto ma che di fatto è monopolista, per cui in un punto vendita fuori casa se vuoi una cola, il consumatore è abituato a scegliere il principale competitor presente sul mercato. **La Pepsi** in questo risponde al gusto, soprattutto del centro sud Italia, ha un **prodotto con molte meno calorie del competitor principale**, e con **Pepsi ZERO** ha nella sua linea strategica anche una speciale attenzione al **minor contenuto calorico**. La ricetta di questo prodotto ha trovato un perfetto equilibrio di gusto e be-

vibilità nella versione regular, perché è quella che ha lo zucchero, ma in quantità estremamente inferiore al suo principale competitor. In questo modo, consente di rispondere al gusto dei consumatori italiani pur non arrivando a dei contenuti di calorie e di zuccheri così elevati come quella della concorrenza.

Peraltro, questa impostazione della ricetta di Pepsi consente nella versione con edulcoranti, quindi quella con zero zucchero, di rispettare la promessa di zucchero della Pepsi regular senza una grande differenza di percepito nel gusto.

Quali sono i punti di forza di questa nuova sfida che stai affrontando?

Ti illustro innanzitutto i motivi per cui è nata questa iniziativa. Noi ci troviamo in un'area nella quale Pepsi ha quasi il 60% di quota di mercato, quindi c'è una domanda, un'accettazione di prodotto, una awareness di marca che è fortissima e che avviene nei consumi a casa. Quindi, il primo motivo è **perché non offrire ai nostri consumatori, che bevono già Pepsi a casa, l'opportunità di trovarla anche fuoricasa dove non siamo ancora presenti?** Un altro motivo importante è sicuramente la **scelta del vetro**, che rappresenta una opportuni-

tà, non solo per il consumatore ma anche per l'intermediario e per il gestore di un esercizio commerciale, di differenziarsi nel mercato.

Quindi, mentre gli altri formati lattina o alla spina sono percepiti dal consumatore come meno qualitativi e meno capaci di posizionare il locale, **il vetro è di per sé un veicolo di qualità**, che consente di differenziarsi dal competitor più vicino, che magari è un dettaglio alimentare o un take-away o un supermercato. Questo perché **la commercializziamo solo ed esclusivamente nel canale Horeca**. L'obiettivo che desideriamo raggiungere è quello del posizionamento di prodotto nel segmento della cola.

A questo proposito, cosa mi dici della Pepsi Lime?

All'interno del vasto comparto del fuoricasa, Pepsi ha lanciato una nuova ricetta di **Pepsi al lime zero zuccheri**. Il gusto lime in formato **lattina da 33**, che è **l'unica cola di marca con questa ricetta**, sta riscontrando a livelli qualitativi e quantitativi delle risposte molto positive. Oggi crediamo che, come completamento di gamma rispetto all'offerta delle cole, questa possa essere un'opportunità in più rispetto alla proposta tradizionale.



CENTRO RICERCHE
PIETRO FERRERO

Non stiamo parlando esclusivamente del comparto Horeca e Food Service ma anche e soprattutto del settore Retail?

Sì, nel caso della lattina lime non c'è una differenziazione esclusiva come nel caso del vetro, perché il formato stesso non consentirebbe quella creazione di valore. Un domani, quando i volumi e la dimensione del progetto vetro Pepsi, consentiranno un ampliamento della gamma, immaginiamo di portare altre referenze in vetro per avere un'uniformità di offerta. Al momento, il progetto è appena iniziato, siamo **a due mesi dal lancio** con dei **risultati** che, devo dire, sono **molto positivi e incoraggianti**. I distributori coinvolti in questa prima fase hanno raggiunto già diverse centinaia di punti vendita e nessuno di questi ha registrato alcun calo nelle rotazioni, nonostante il passaggio da un brand molto più noto e forte.

Riassumendo, perché abbracciare questo progetto?

In definitiva, **3 grossi motivi** per cui lanciarsi in questo progetto per capitalizzare tutta l'esperienza fatta:

- **Pepsi ha delle quote di mercato molto alte;**
- **Pepsi ha un'accettazione di gusto e un'offerta propositiva con minori calorie** che risponde a questo gusto;
- **Proporre il prodotto in vetro significa differenziare, creando quelle condizioni di valore e di marginalità che su altri formati non c'erano.**

Tutto questo unito ad un piano di attivazione che ha delle componenti innovative perché, come sempre, nel modo di lavorare occorre consolidare le esperienze di successo, restando aggiornati e sempre vicini sia ai consumi della parte, che alle necessità degli esercenti.

Utilizzerete anche i social media?

In questo piano, oltre a una serie di elementi che sono evidentemente di pricing, di materiali di attivazioni, di attività promozionali classiche, abbiamo voluto stringere una **partnership con una delle più avanzate società di digital marketing e di gestione dei social media, WeAreFactory con sede a Caserta**, con la quale noi mettiamo a disposizione dei nostri clienti la possibilità di avere non solo degli shooting, ma anche di fare dei corsi per imparare a gestire i social media. Questa scelta si è resa necessaria perché abbiamo visto che oggi i social media guidano i consumatori, sono dei driver di presenza stabile nel punto ven-

dito e quindi di fatturato. Vogliamo essere vicini ai clienti aiutandoli a padroneggiare uno strumento che oggi non si sa usare in modo adeguato, spendendo del tempo di formazione con esperti che spiegano quali impieghi fare a seconda di quali social network si utilizzano: ogni piattaforma social ha le sue esigenze, lo sappiamo.

Siamo al termine di questo viaggio. Cosa c'è nel futuro per i tuoi prossimi 20 anni?

Sicuramente un futuro che vuole essere di sharing con il mondo di riferimento, in linea con i miei valori, le mie attitudini, la mia capacità di innovare e di costruire del business sostenibile e/o guidare un'azienda. Certamente, continuando a confrontarmi con il team di consulenti Senior in Factory Retail oppure **a capo di un progetto alla ricerca di una sfida ambiziosa**, con l'obiettivo di creare il giusto punto di incontro tra richiesta del mercato e offerta delle aziende. In breve, ho una grande voglia di continuare a fare l'esercizio che fino ad oggi mi è riuscito meglio.

