

---

## Project Work Mia Manager in Action



### Intervista a Federica Ferrari

Executive Manager Corporate Communication di **cameo**

A cura di Elena Vitale e Claudia Colantonio

Siamo studentesse del master in Marketing e Digital Management della Istud Business School, da sempre interessate a conoscere concretamente quali possano essere i segreti strutturali e comunicativi che portano una macchina complessa come quella di cameo ad essere così efficiente. Ci siamo poste delle domande e abbiamo trovato le giuste risposte, grazie al prezioso tempo che la Dottorssa **Federica Ferrari** ci ha dedicato, rendendoci consapevoli delle sfide e delle innumerevoli responsabilità che il suo ruolo in cameo la richiamano ad affrontare quotidianamente. Attraverso le sue esperienze, raccontate con estrema sincerità e passione, ci ha dato l'opportunità di cogliere preziosi insegnamenti che possono essere applicati sia sul lavoro che sulla vita privata. Quello che segue è il racconto di una Donna che, con le sue capacità ed il suo coraggio, è riuscita a riscoprirsi all'interno della realtà aziendale e a rispondere alle molteplici sfide tra cui la più recente e ardua dettata dalla pandemia da Covid-19.

#### Quali esperienze di vita l'hanno portata a scegliere cameo?

La mia è una storia un po' particolare. Mi occupo di comunicazione ma di formazione sono una tecnologa alimentare.

Ho vissuto a Bergamo per tanti anni. Mi sono Laureata in Scienze delle Preparazioni Alimentari. Avendo una formazione tecnica, il mio sbocco naturale sarebbe stato nel settore Research & Development o Assicurazione Qualità, in ambito azienda alimentare.

Questo mi ha portato in cameo, un'azienda dal marchio noto e internazionale, con prodotti molto interessanti per una tecnologa. La location era, inoltre, di mio gradimento. Desenzano del Garda, sede dell'azienda, non era poi lontanissimo dalla mia città di provenienza.



Sono arrivata in azienda e mi sono così sin da subito occupata di R&D dei nuovi prodotti.

Ho trascorso dieci anni in quel settore ma, al rientro dalla maternità, l'azienda mi ha proposto di occuparmi di una nuova area, rispondendo un po' anche alle mie aspirazioni. Dopo anni di impegno nella realizzazione di nuovi prodotti, che mi hanno

vista coinvolta anche nella progettazione della linea degli impasti pronti per torte e nello sviluppo tecnologico e logistico per la vendita del primo prodotto fresco, avrei voluto cambiare settore per ricevere nuovi stimoli.

Il settore R&D entra sempre in stretto contatto con il reparto marketing che è deputato a intercettare le esigenze dei consumatori. Queste vengono tradotte in un *brief* per il reparto di R&D, il quale si occuperà di dare vita concretamente al prodotto.

Nell'entrare, quindi, a stretto contatto con il marketing, sono rimasta affascinata da questo mondo al punto da arrivare a pensare più volte di aver sbagliato la scelta del mio percorso di studi. Questo mi ha spinto a chiedere all'azienda la possibilità di iniziare una nuova sfida in questo settore.

Così sono stata inserita nel ramo della comunicazione e del marketing relazionale. Si trattava di un'area inizialmente dedicata alle relazioni con i consumatori (*customer service*) ma anche alla comunicazione attraverso il sito e i social network che in quegli anni cominciavano a prendere campo. Stava nascendo una nuova modalità di comunicazione con il cliente e noi eravamo chiamati ad adeguarci.

Il reparto via via si è ampliato e, nell'ottica di ridisegnare la relazione con il consumatore, abbiamo aperto uno spazio dal nome **DolceCasa cameo**.

Si è trattato di un grande passo in avanti nel raccontarci come azienda. È lì che è nata la comunicazione Corporate come la intendiamo oggi, perché anziché parlare solo attraverso i prodotti, abbiamo anche cominciato a parlare come azienda veicolando i nostri valori e i nostri impegni.

Recentemente ci siamo ridefiniti. Da Marketing Relazionale siamo giunti alla Corporate Communication, perché abbiamo voluto distinguere ulteriormente la comunicazione volta a veicolare gli impegni e i valori di cameo come azienda, da quella che è la comunicazione di brand e di prodotto.

**La Digital Transformation ha apportato innovazioni nella comunicazione inside-outside di cameo?**

## L'implementazione del Chatbot Paneangeli ha garantito vantaggi nella relazione con i consumatori?

In generale la *Digital Transformation* ha determinato, nell'ambito della comunicazione, uno spostamento della relazione con i consumatori sui canali digitali, il sito e i social network.

Abbiamo adeguato, quindi, il nostro *tone of voice* e i nostri tempi di risposta ai nuovi mezzi. Questa trasformazione si è riflessa anche, a livello formativo, sulle persone le quali hanno cominciato ad adottare un tipo di approccio più snello e dinamico.

Con Paneangeli siamo arrivati a pensare all'introduzione di un chatbot con due finalità: da un lato ispirare i consumatori, dall'altro rendere un servizio.

Paneangeli, diversamente da cameo, che propone prodotti pronti per l'uso e kit completi che contengono già l'idea, è un brand di ingredienti e decorazioni per fare i dolci "da zero".

È il brand del far fare, per il quale l'ispirazione è molto importante: la vendita di lievito, zucchero a velo o altro richiede anche la ricerca di idee su come utilizzarli. Per tale ragione abbiamo previsto la creazione di ricette che possano stimolare l'utilizzo dei nostri prodotti, seguendo le stagioni, le occasioni o i trend del momento.





Il chatbot ci è stato utile per comunicare in modo *push* occasioni di consumo, ispirazioni e nuove ricette, facendo settare ai nostri utenti le preferenze rispetto alla preparazione dei nostri prodotti o ai livelli di difficoltà di realizzazione.

Questo strumento, attraverso una serie di algoritmi e di informazioni che riceve dall'interazione con l'utente, manda delle notifiche personalizzate in base alle scelte compiute proprio dallo user.

Il bot ha anche una funzione di supporto nella relazione e nel servizio offerto al consumatore. Gli utenti ci contattano per ricevere informazioni su diversi argomenti. Il chatbot pesca le informazioni da un database aggiornato e fornisce la risposta in automatico, senza la necessità di passare dal nostro servizio consumatori. Il tutto funziona attraverso una tecnologia di *machine learning*: si acquisiscono le informazioni e si immagazzinano man mano con le interazioni, affinando con il tempo la precisione nel dare le risposte. La gran parte delle domande, però, richiede il valore aggiunto di una persona che sappia interpretare i bisogni del consumatore: in questi casi il chatbot non è in grado di rispondere e lascia il campo al nostro Servizio Consumatori. Naturalmente il cliente viene avvisato di questo passaggio e se la conversazione via chat non fosse sufficiente, si chiederà al cliente un riferimento telefonico per approfondire meglio la richiesta.

### Cosa significa essere Executive Manager Corporate Communication?

È importante per prima cosa definire come si compone il mio reparto. Nel dettaglio, l'area **Corporate Communication** comprende la parte di comunicazione vera e propria: esterna, tramite ufficio stampa, sito e social network e quella interna, il cui target sono i collaboratori di cameo.

Ci preoccupiamo quindi di comunicare gli impegni, i valori e le iniziative aziendali.

Un'altra area di cui si compone il mio reparto è quella del **Servizio Consumatori o Caring** che si occupa di rispondere a tutte le richieste che arrivano dai consumatori. Adottiamo un approccio quanto più trasparente e aperto possibile perché sappiamo che oggi i consumatori vogliono conoscere l'azienda

che sta dietro i prodotti che acquistano. Desiderano identificarsi nei valori aziendali e quando scelgono un prodotto lo fanno, non solo per le sue caratteristiche funzionali, ma perché si riconoscono in esso. Il nostro quindi è un servizio ma ancor di più **una relazione** che costruiamo sulla base della fiducia e di uno scambio reciproco di informazioni con l'utente.

La terza area è quella che abbiamo ridefinito **Eventi e Accoglienza** e comprende **DolceCasa**.



Si tratta di uno spazio fisico, creato proprio vicino all'azienda, che ci permette non solo di raccontare i valori aziendali ma anche e soprattutto di farli vivere. Abbiamo proposto una vera e propria esperienza, indirizzata a tre pubblici diversi: gli adulti, le famiglie con i bambini e le scuole.







Sono stati previsti per ciascuno percorsi e contenuti diversi, tutti con la finalità di farci conoscere e farci apprezzare come realtà aziendale. Il numero di persone coinvolto è limitato perché, proprio per rendere l'esperienza coinvolgente, le nostre visite prevedono un massimo di venti persone alla volta. Questa tipologia di interazione ci permette, pur non raggiungendo i numeri che otteniamo con gli altri mezzi di comunicazione, di instaurare una relazione profonda con i nostri visitatori perché permettiamo loro di vivere un'esperienza a 360° per tre ore, lasciando una traccia molto forte.

DolceCasa, che a seguito dell'emergenza Covid ha momentaneamente sospeso gli eventi in presenza, adesso ha un'offerta anche virtuale che ci permette quindi di raccontarci come azienda attraverso due filoni.

Il primo filone riguarda l'erogazione di corsi, con l'obiettivo di offrire ai nostri consumatori la possibilità di preparare ricette con i nostri prodotti e allo stesso tempo offrirgli un momento di socializzazione e relazione.

Questi momenti non sono solo finalizzati ad insegnare a preparare torte più belle e più buone ma anche a gioire del momento della preparazione come di qualcosa che può dare soddisfazione perché fatto con le proprie mani, facendo emergere in loro un senso di orgoglio.

Il secondo filone è quello delle scuole. Abbiamo due progetti in corso, oggi.

L'ultimo nato è la "*Farina del mio sacco*", che è partito già all'interno di DolceCasa e che adesso si è spostato online. Si tratta di un progetto didattico che sviluppa, attraverso dei materiali e dei live streaming realizzati con i nostri pasticceri, le relazioni positive che ci sono intorno alla preparazione del cibo. Il sottotitolo del progetto è infatti "*Il ruolo del cibo come facilitatore di relazioni positive*". Prima in presenza e adesso a distanza, i ragazzi delle scuole primarie che partecipano al progetto, sperimentano i valori della collaborazione e della condivisione. Se prima del Covid-19, in un anno, riuscivamo a coinvolgere e ospitare novanta scuole, adesso in questi primi mesi, abbiamo ricevuto un coinvolgimento di ben trecento scuole. È aumentato non solo il numero ma anche l'estensione geografica.

L'ultima area che fa parte della Corporate Communication è: **Cucina Idea**.

È un'area in cui lavorano tre pasticceri che sviluppano ricette condivise sui social, con lo scopo di ispirare e stimolare all'utilizzo dei nostri ingredienti e delle nostre decorazioni.



I pasticceri hanno anche l'importante compito di verificare la completezza e la chiarezza delle istruzioni relative alla preparazione dei nostri prodotti, prima che questi vengano lanciati sul mercato. Come **Executive Manager Corporate Communication** mi occupo, insieme al mio team, di sviluppare un piano di comunicazione che veicoli i messaggi chiave della nostra azienda, sulla base della nostra strategia.

Agli obiettivi di comunicazione sono collegate le iniziative che consentono di concretizzarli.

Abbiamo un comitato editoriale all'interno dell'azienda in cui discutiamo, settimana per settimana, ciò che dobbiamo pubblicare. Sviluppiamo direttamente i materiali destinati alla comunicazione interna (testi, immagini, video) mentre per la comunicazione esterna abbiamo due agenzie: un ufficio stampa e una che si occupa della



parte digital (siti e social media).

Con loro condividiamo un *briefing*, definendo quali siano le tematiche da comunicare e trattare e, una volta ricevute le loro proposte, queste vengono valutate e validate all'interno del nostro comitato editoriale per essere poi pubblicate.

L'ultima fase si concentra sull'analisi dei dati in base ai KPI (*Key Performance Indicator*) prefissati che possono essere traffico, copertura, interazioni, conversioni o generazione di lead.

Per monitorare l'efficacia della comunicazione interna facciamo periodicamente una survey sui nostri collaboratori.

Un altro strumento molto utile nel nostro lavoro è l'analisi di reputazione sul *general public*. Abbiamo una partnership con un istituto esterno che ci aiuta a misurare la nostra reputazione e questo ci consente di capire quali siano le aree di miglioramento.

Il campione che viene preso in analisi è composto da cittadini che hanno una certa familiarità con l'azienda, che conoscono i prodotti e i servizi offerti e che possono dare un feedback sulla base di diversi parametri.

Questi dati, una volta raccolti, vengono restituiti all'azienda periodicamente, in modo da tenere sotto controllo la sua reputazione ed eventualmente riadattare la strategia.

### Quali sono, secondo lei, le skills necessarie che servono per svolgere il suo ruolo?

La mia formazione è di natura tecnica e apparentemente slegata dal mio attuale contesto lavorativo. Il mio background però mi ha aiutata a gestire alcune situazioni in cui era richiesta una preparazione più specifica per affrontare situazioni particolari o rispondere a domande un po' più tecniche poste da consumatori o altri interlocutori.

Nel mio ruolo è fondamentale **essere attenti alla forma perché nella comunicazione "la forma è sostanza"**.

In merito alle soft skills, una delle più importanti è **l'empatia**. È una dote che ti permette di capire di cosa l'altro abbia bisogno e di **restare in ascolto**

per saper dare la risposta giusta al momento giusto. Tutto questo permette di creare un legame molto forte e duraturo con il consumatore.

È per tale ragione che le persone del mio team, che si occupano del Servizio Consumatori, prediligono il contatto telefonico, soprattutto su tematiche più delicate, in modo da avere lo spazio e il tempo di approfondire il dialogo e creare una relazione più intima.

**La leadership**, quando si ha la responsabilità di un team, è ovviamente una caratteristica che non può mancare. Consente di guidare le persone, chiarire gli obiettivi e spingerle a sviluppare un pensiero critico. Sembra banale ma avere un team significa dedicare molto tempo al dialogo e alla relazione con le persone.

In questa situazione di *remote working* la gestione del team è più complessa perché spesso ci si concentra solo sui risultati, andando dritti al punto e ciò tende ad indebolire le relazioni.

Bisogna, quindi, accertarsi che le persone si sentano sempre parte dell'azienda, che ne condividano gli obiettivi e i successi.



### Qual è la difficoltà o la sfida più grande che ha affrontato durante la sua carriera e come è riuscita a superarla?

Uno dei momenti più pesanti e sfidanti della mia carriera è stato la sostituzione di una collega, responsabile della R&D, che si assentava per il congedo di maternità. L'azienda ha deciso di affidarsi a me sia per il mio percorso formativo e sia perché, nei primi anni della mia carriera in cameo,

avevo già lavorato nell'area R&D. Ho ricoperto per un certo periodo un doppio ruolo e sicuramente questo è stato da un lato motivo di orgoglio ma anche fonte di grande preoccupazione per la necessità di occuparmi di due team e due reparti diversi da gestire contemporaneamente. L'ho affrontato adottando uno strumento che non ero solita utilizzare ampiamente: **la delega**.

Spesso si ha la tendenza a pensare che le cose le facciamo meglio e più velocemente in prima persona. Questo atteggiamento però non favorisce la crescita dei propri collaboratori e non consente di avere quella prospettiva globale per gestire bene tutte le attività.

### **Quanto il Covid ha impattato sulla realtà aziendale? Quali sono stati i driver comunicativi che cameo ha deciso di abbracciare rimanendo in linea con la strategia aziendale?**

Sicuramente l'impatto è stato pesante su ogni fronte. Fortunatamente noi siamo tra le aziende che non hanno subito conseguenze in termini occupazionali. I nostri prodotti non sono stati mai oggetto di fermo produttivo, neanche quando c'è stato il primo lockdown.

Si è verificato un importante incremento delle vendite perché le persone si sono ritrovate a passare molto tempo in casa, riscoprendo il piacere di preparare qualcosa con le proprie mani e condividerla con i propri cari.

Il nostro approccio comunicativo è stato adattato alla situazione rispetto a quelli che erano gli obiettivi fissati a inizio anno. Abbiamo voluto trasmettere la nostra vicinanza ai consumatori attuali e nuovi, con

diverse iniziative lanciate sui vari canali di comunicazione.

Protagoniste sono state le live streaming, le dirette su Instagram e i tutorial per aiutare e assistere tutte le persone che si avvicinavano, anche per la prima volta, al nostro mondo.

Ci siamo impegnati a potenziare il Servizio Consumatori, subissato di richieste poiché i nostri prodotti erano diventati quasi introvabili, nonostante l'incremento della produzione.

Centinaia erano le telefonate da parte dei consumatori che chiedevano informazioni su dove trovare i nostri prodotti, su come utilizzarli o che volevano notizie dei propri acquisti fatti sulla nostra piattaforma e-commerce, anch'essa interessata da un numero di ordini decisamente superiore ai nostri standard.

È stata necessaria una ristrutturazione interna e una strategia di comunicazione diretta a spiegare chiaramente all'utente quale fosse la situazione. L'obiettivo è stato quello di rassicurare il consumatore manifestando il nostro impegno nel fornire il prima possibile i prodotti, senza mai perdere di vista la tutela dei nostri collaboratori che continuavano incessantemente a lavorare in azienda. Abbiamo incrementato i turni e il numero di unità nel reparto produttivo.

Abbiamo fatto una vera e propria "chiamata alle armi": i dipendenti che avevano avuto nella loro area un calo di lavoro si sono prestati volontariamente a dare una mano in produzione.

Le candidature ricevute sono state diverse: le squadre in produzione si sono rinforzate con persone provenienti dagli uffici che normalmente si occupavano di altro. Sono state sottoposte a training e supportate dal personale esperto della produzione. Il messaggio, quindi, che abbiamo voluto passare è stato questo: *"stiamo facendo tutto il possibile per farvi avere i vostri prodotti. Lo facciamo con la priorità della sicurezza vostra ma anche dei nostri collaboratori, che sono la risorsa più importante"*.

È stata una dimostrazione del grande spirito di squadra che da sempre caratterizza la nostra azienda e abbiamo avuto il piacere di raccontarlo sia internamente che esternamente.



VICINI A CHI LOTTA IN CORSIA.  
**GRAZIE A TUTTI VOI.**



## Che influenza ha avuto il Covid sul suo ruolo? È stata richiamata a nuove responsabilità?

Il Covid ha impattato a livello di messaggi Corporate. Il mio ruolo è rimasto pressoché invariato: trasmettere i valori e gli impegni sia all'esterno che all'interno di *cameo*.

La pandemia ha comportato, sicuramente, delle variazioni a livello organizzativo, determinando la redistribuzione delle attività. Avevo una doppia responsabilità: quella legata al mio ruolo di *Corporate Communication* e quella di assicurarmi che le persone del mio team fossero nel posto dove serviva essere per garantire l'efficienza aziendale, sfruttando al meglio tutte le risorse.

Coloro che erano coinvolti nella realizzazione dei corsi in *DolceCasa* e dei progetti per le scuole, da un giorno all'altro non hanno potuto più occuparsi della loro realizzazione in presenza e si sono cimentati nell'offerta digitale delle stesse attività.

Dal punto di vista comunicativo abbiamo dovuto lavorare sul trasmettere la giusta sensibilità, in un periodo in cui il paese era in grande sofferenza.

## Che consiglio darebbe ad uno studente che ha desiderio di entrare a lavorare in un'azienda come *cameo*?

Il consiglio in assoluto più importante è essere **curiosi e appassionati** del proprio lavoro ma anche **essere aperti al dialogo**, perché il confronto arricchisce sempre.

Avere un **pensiero critico**, non accontentarsi delle prime evidenze, **fare e farsi domande** sono le chiavi per trovare le risposte ai mille perché.

Per chi desiderasse lavorare nella nostra azienda, direi che **la ricetta segreta** è quella di **condividere il purpose**: il nostro è "creiamo il gusto di casa".