

CAPITOLO 1

LINK DI APPROFONDIMENTO

Link	Rilevanza
www.simktg.it	SIM (Società Italiana di Marketing), citata esplicitamente nel box "Web Link 1.1" del capitolo
www.ama.org	AMA (American Marketing Association), la cui definizione di marketing è citata testualmente in apertura del capitolo (§1.1.2) e nel box "Web Link 1.1"
www.premiomarketing.com	Premio Marketing, iniziativa SIM per studenti universitari citata nel box "Web Link 1.1"
www.apple.com	Apple citata più volte: Apple II come esempio di bisogni non ancora espressi dai consumatori, e come esempio di distribuzione in punti vendita specializzati
www.tesla.com	Caso approfondito di Tesla Model S usato per illustrare le 4 P del marketing mix (§1.2.2)
www.spacex.com	Citata nell'esempio su Elon Musk e l'avvio di nuove imprese (§1.1.1)
www.patagonia.com	Patagonia è il Caso 1 del capitolo (creare valore riducendo il consumo, marketing sociale e sostenibile, Worn Wear) — link estremamente pertinente
www.traderjoes.com	Trader Joe's, esempio centrale sull'esperienza del cliente (§1.4, CRM)
www.eataly.it	Eataly citata come esempio italiano di experience marketing (shop, taste, learn)
www.3m.com	3M Post-it Flag è il case study guida per l'intero §1.4.2 sul piano di marketing
www.gillette.com	Gillette Venus usato come caso di confronto con Tesla per il marketing mix (§1.2.2)
www.coca-colacompany.com	Coca-Cola Life e Coca-Cola Light citate come esempi di prodotto/distribuzione
www.free2move.com	Free2move (ex ShareNow) usato come caso di analisi dei bisogni/showstopper (§1.2.1)
www.lego.com	LEGO Group citata come esempio di crowdsourcing per individuare i bisogni dei consumatori
www.ritzcarlton.com	Ritz-Carlton, esempio di CRM orientato all'esperienza del cliente (§1.4)
www.vodafone.it	Vodafone citata come caso italiano di CRM (segmentazione clienti, call center)

Link	Rilevanza
www.ge.com	General Electric, il cui report del 1952 è citato come origine storica del "marketing concept" (§1.5.1)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è il marketing secondo la definizione dell'American Marketing Association (AMA)?

Funzione organizzativa e insieme di processi volti a creare, comunicare e trasferire valore ai clienti e a gestire i rapporti con essi, a vantaggio dell'organizzazione e dei suoi stakeholder.

2. Quali sono le quattro condizioni necessarie perché si possa parlare di marketing? (1) due o più parti con bisogni da soddisfare, (2) desiderio e capacità di soddisfarli, (3) un modo per comunicare, (4) qualcosa da scambiare.

3. Qual è la differenza tra bisogno e desiderio? Il bisogno nasce dalla privazione di necessità primarie (cibo, vestiti, riparo); il desiderio è un bisogno modellato dall'apprendimento, dalla cultura e dalla personalità dell'individuo.

4. Quali sono le quattro P del marketing mix e perché sono definite "variabili controllabili"?

Prodotto, prezzo, promozione, punto di vendita/distribuzione; sono controllabili perché il marketing manager può deciderne l'utilizzo, a differenza dei fattori ambientali.

5. Quali sono i cinque fattori ambientali (variabili incontrollabili) che influenzano le attività di marketing? Forze sociali, economiche, tecnologiche, concorrenziali e regolatorie (politico-istituzionali).

6. Che cos'è il mercato obiettivo e perché un'organizzazione non può soddisfare tutti i bisogni dei consumatori? È uno o più gruppi di potenziali acquirenti verso cui l'impresa orienta il programma di marketing; le risorse limitate impongono di concentrare gli sforzi su segmenti specifici anziché su un mercato indifferenziato.

7. Quali sono le quattro fasi dell'evoluzione dell'orientamento delle imprese verso il mercato? Orientamento alla produzione → orientamento alle vendite → orientamento al marketing → orientamento al mercato (o al cliente).

8. Che cos'è il CRM e quali sono le sue quattro fasi principali? Customer Relationship Management: uso delle tecnologie per raccogliere e analizzare informazioni sui clienti e sviluppare relazioni di fiducia e fedeltà. Fasi: raccolta dati, analisi, pianificazione delle azioni, esecuzione.

9. Quali sono i quattro tipi di utilità che il marketing crea per il consumatore? Utilità di forma, di luogo, di tempo e di possesso.

10. In che modo il caso Patagonia illustra il concetto di marketing sociale e sostenibile?

Patagonia rinuncia a stimolare il consumo eccessivo (es. campagna "Don't Buy This Jacket"), puntando su qualità, durabilità, riparabilità (Worn Wear) e trasparenza. Costruisce così fiducia e valore di lungo periodo (customer lifetime value) invece di massimizzare la singola transazione, in linea con un orientamento al mercato responsabile.

CAPITOLO 2

LINK DI APPROFONDIMENTO

Link	Rilevanza
www.eni.com/it-IT/visione/mission-valori.html	Indicato direttamente nel box "Web Link 2.1 – Missione e visione delle imprese" come esempio di missione aziendale
www.posteitaliane.it/it/purpose.html	Citato nello stesso box "Web Link 2.1" come esempio di missione/purpose aziendale
www.barillagroup.com/it/impegno/	Citato nello stesso box "Web Link 2.1" come terzo esempio di missione, in un settore diverso
www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values	Coca-Cola è citata esplicitamente nel capitolo come esempio di missione ambiziosa ("rinfrescare il mondo, ispirare momenti di ottimismo...") — link confermato pertinente
www.tesla.com	Tesla è l'esempio guida per la strategia di differenziazione di Porter (§2.4)
www.ryanair.com	Ryanair è l'esempio guida per la strategia di leadership di costo di Porter (§2.4)
www.airbnb.com/luxury	Airbnb Luxe è l'esempio di focalizzazione sulla differenziazione (§2.4)
www.mckinsey.com	McKinsey & Company ha ideato la matrice GE per conto di General Electric (§2.2.3) — fonte primaria del modello
www.bcg.com	Boston Consulting Group, ideatore della omonima matrice BCG (§2.2.2) — fonte primaria del modello
www.netflix.com	Netflix è il caso applicativo esteso della matrice GE McKinsey nel capitolo, oltre a essere citato come esempio di cambiamento di modello di business
www.apple.com	Analisi di portafoglio BCG applicata alle 4 ASA Apple (iPhone, iPad, Apple Watch, iPod) — caso centrale del §2.2.2
www.uber.com	Uber è il caso guida nel box "Marketing: nuovi percorsi 2.1" sulla ridefinizione del proprio business
www.zara.com	Zara è l'esempio di vantaggio competitivo basato sulla rapidità del ciclo produttivo (§2.2.1)

Link	Rilevanza
www.amazon.com	Amazon citata come esempio di benchmarking (protocolli aviazione civile/militare) nel §2.2.1
www.benjerry.com	Ben & Jerry's è il caso guida nel box "Marketing: nuovi percorsi 2.2" sulla missione a tre componenti (prodotto, economica, sociale)
www.unilever.com	Casa madre di Ben & Jerry's, citata nello stesso box
www.clinique.com	Divisione di Estée Lauder citata come esempio di integrazione cross-channel/omnicanaale (§2.5.2)
www.plasmon.it	Esempio italiano di integrazione a monte, tramite l'Oasi Ecologica Plasmon (§2.3.3)
www.parmalat.it	Esempio di diversificazione concentrica (ingresso nel mercato delle acque da tavola) (§2.3.4)
www.meta.com	Esempio di integrazione orizzontale tramite acquisizioni (Instagram, WhatsApp, Oculus) (§2.3.3)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è la pianificazione strategica e quali sono i tre livelli decisionali di un'organizzazione? È un processo manageriale formalizzato per definire le strategie aziendali e generare le decisioni necessarie a realizzare la visione dell'organizzazione, mantenendo coerenza tra obiettivi, risorse e opportunità ambientali. I tre livelli sono: corporate (top management, strategia complessiva), ASA (Area Strategica d'Affari, decisioni specifiche per gruppi di prodotti/clienti omogenei) e funzionale (team interfunzionali, esecuzione operativa).

2. Che cos'è un'Area Strategica d'Affari (ASA) e quali sono le sue proprietà fondamentali? È una porzione dell'organizzazione che commercializza un insieme di prodotti affini destinati a un gruppo di clienti ben individuato. Deve possedere un processo di pianificazione autonomo e un sistema competitivo di riferimento specifico.

3. Quali sono le differenze principali tra la matrice BCG e la matrice GE? La BCG usa due variabili oggettive (tasso di sviluppo del mercato e quota di mercato relativa) in una matrice 2×2 più semplice da costruire ma limitata. La GE usa indici multidimensionali (attrattività del mercato e posizione competitiva, basati su più fattori ponderati) in una matrice 3×3, più completa ma più complessa e soggettiva da costruire.

4. Quali sono i quattro quadranti della matrice BCG e cosa rappresentano? Star (alta crescita, alta quota: prodotti di punta in sviluppo), Cash cow (bassa crescita, alta quota: fonte principale di redditività), Question mark (alta crescita, bassa quota: richiedono investimenti, esito incerto), Dog (bassa crescita, bassa quota: da dismettere salvo eccezioni).

5. Che cos'è la missione di un'impresa e quali elementi deve esprimere? È un'enunciazione sintetica che esprime l'elemento di distintività dell'offerta dell'impresa al mercato: direttrici fondamentali, finalità, storia dell'impresa, valori, visione dell'ambiente, risorse e competenze distintive.

6. Quali sono le tre strategie di crescita intensiva e in cosa consistono? Penetrazione del mercato (sfruttare meglio prodotti/mercati attuali: sviluppo domanda primaria, frequenza di consumo, sottrazione clienti alla concorrenza), sviluppo del prodotto (nuove varianti per il mercato attuale), sviluppo del mercato (stesso prodotto in nuovi mercati/segmenti/canali/aree geografiche).

7. Che cos'è la matrice di Ansoff e quali sono i quattro sentieri di crescita che identifica? Mette in relazione prodotto (attuale/nuovo) e mercato (attuale/nuovo) in una matrice 2×2. I quattro sentieri sono: penetrazione del mercato (prodotto attuale/mercato attuale, minor rischio), sviluppo del prodotto (nuovo prodotto/mercato attuale), sviluppo del mercato (prodotto attuale/nuovo mercato), diversificazione (nuovo prodotto/nuovo mercato, massimo rischio e innovazione).

8. Quali sono le quattro strategie competitive di base secondo il modello di Porter? Leadership di costo (bassi costi, ambito ampio), differenziazione (elementi distintivi, ambito ampio), focalizzazione sui costi (bassi costi, ambito limitato), focalizzazione sulla differenziazione (elementi distintivi, ambito limitato).

9. Che cosa si intende per "consumatore cross-channel" e qual è la differenza tra showrooming e webrooming? È il consumatore che si muove tra canale online e offline nel processo di ricerca/acquisto. Lo showrooming consiste nell'esaminare i prodotti in negozio per poi acquistarli online (spesso a prezzo minore); il webrooming consiste nel fare ricerche online per poi acquistare in negozio fisico (per evitare costi di spedizione, avere possesso immediato, facilitare i resi).

10. In che modo il caso Illycaffè illustra il legame tra missione, competenze distintive e strategia di differenziazione di Porter? Illy fonda la propria missione ("offrire il migliore caffè possibile") su una filiera controllata (integrazione a monte con i produttori), investimenti costanti in ricerca e innovazione (Università del Caffè) e un'offerta premium curata nel design e nell'esperienza. Questi elementi rendono il prodotto difficilmente comparabile solo sul prezzo, collocando l'azienda nel quadrante della differenziazione secondo Porter, con una crescita coerente e ancorata alla missione originaria (letta anche attraverso la matrice di Ansoff).

CAPITOLO 3

LINK DI APPROFONDIMENTO

Link	Rilevanza
www.kodak.com	Kodak è il caso guida per l'intera Fase di controllo (§3.4): analisi del "divario di pianificazione" tra previsioni 2003 e ricavi reali 1998-2012, esempio di mancata anticipazione della rivoluzione digitale
www.pg.com	Procter & Gamble è l'esempio guida per l'organizzazione della direzione marketing (§3.3): category manager, aree strategiche d'affari globali, struttura per gruppi di prodotto
www.kraftheinzcompany.com	Kraft è citata come esempio di organizzazione tipica per un'azienda di beni di largo consumo (Figura 3.5)
www.barillagroup.com	Barilla è citata nello stesso esempio (Figura 3.5) sull'organizzazione della direzione marketing per linee di prodotto
www.meta.com	Meta/Facebook è il caso guida nel box "Marketing: nuovi percorsi 3.2" (Zuckerberg, forze ambientali, evoluzione del portafoglio prodotti)
www.facebook.com	Stessa origine (box 3.2): esempio di risposta alle forze sociali, economiche, tecnologiche, competitive e normative
www.instagram.com	Citata nel box 3.2 come parte del portafoglio Meta
www.whatsapp.com	Citata nel box 3.2 come piattaforma "privata" del portafoglio Meta, in contrapposizione a quelle "pubbliche"
www.eataly.it	Eataly è il Caso 3 del capitolo: applicazione completa del processo di pianificazione-implementazione-controllo (analisi SWOT, marketing mix, format esperienziale)
www.mcgrawhill.com	Fonte citata per contenuti didattici/immagini nel testo (in linea con l'editore del manuale)
www.panasonic.com	Citata come concorrente di Kodak nel mercato delle fotocamere digitali (§3.4, esempio di azione correttiva)
www.apple.com	Citata nel contesto della causa legale sui brevetti Kodak (nota 11, §3.4) — esempio di dinamiche competitive nel settore tecnologico

DOMANDE DI VERIFICA

1. Quali sono le tre macrofasi del processo di marketing strategico e in che documento (report) si traduce ciascuna? Pianificazione (produce il piano di marketing), implementazione (produce report dei risultati) e controllo (produce report delle azioni correttive). Le tre fasi permettono di definire, attuare e verificare il raggiungimento degli obiettivi strategici.

2. Che cos'è l'analisi SWOT e quali sono i quattro fattori su cui si basa? È l'acronimo di Strengths (punti di forza), Weaknesses (punti di debolezza), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce). Si basa su: tendenze del settore, concorrenza, punti di forza/debolezza interni, clienti attuali e potenziali. I primi due fattori esterni riguardano opportunità/minacce, gli ultimi due interni riguardano forza/debolezza.

3. Che cos'è la segmentazione del mercato e perché è centrale nella Fase 2 della pianificazione? È il processo di suddivisione dei potenziali acquirenti in gruppi (segmenti) che condividono bisogni simili e rispondono in modo simile alle sollecitazioni di mercato. È centrale perché permette di individuare i segmenti obiettivo su cui sviluppare programmi di marketing mirati.

4. Che cosa sono i "punti di differenza" e in che relazione stanno con il posizionamento? Sono le proprietà uniche di un prodotto che gli conferiscono superiorità rispetto ai concorrenti. Il posizionamento è invece la percezione cognitiva (razionale ed emotiva) che il consumatore ha del prodotto nella propria mente: i punti di differenza sono la base su cui costruire un posizionamento efficace.

5. Che cosa rappresentano le quattro P del marketing mix e come si integrano in un "programma di marketing coeso"? Product (prodotto), Price (prezzo), Promotion (promozione/comunicazione), Place (distribuzione/punto di vendita). Devono essere sviluppate in modo coordinato dal marketing manager affinché le leve si rafforzino a vicenda invece di essere gestite in modo isolato.

6. Che cos'è la "funzione di risposta delle vendite" e cosa indica la sua tipica forma a S? Mette in relazione i costi di marketing con i risultati (es. vendite) ottenuti. La forma a S indica che, oltre una certa soglia iniziale e fino a un certo punto, un incremento della spesa di marketing genera un aumento più che proporzionale delle vendite, mentre agli estremi (spesa molto bassa o molto alta) l'effetto marginale è più contenuto.

7. Che cos'è il "divario di pianificazione" (planning gap) e come lo illustra il caso Kodak? È la differenza tra la proiezione della strategia necessaria per raggiungere un nuovo obiettivo di vendita e la proiezione dei risultati ottenibili mantenendo invariata la strategia attuale. Nel caso Kodak, il divario tra le previsioni di crescita del 2003 e i ricavi realmente crollati evidenzia il fallimento nell'anticipare la rivoluzione della fotografia digitale.

8. Quali sono le differenze tra manager di linea e posizioni di staff nella struttura organizzativa del marketing? I manager di linea (es. senior marketing manager, product manager) hanno una relazione gerarchica diretta e responsabilità operative dirette sui subordinati. Le posizioni di staff (es. direttore ricerche di marketing) collaborano con i manager di linea in modo funzionale ma senza rapporto gerarchico diretto.

9. Quali sono i tre criteri principali con cui un'impresa può organizzare la propria direzione marketing o forza vendita? Raggruppamento per linea di prodotto (o per marca),

raggruppamento per aree geografiche, raggruppamento per mercati (tipologie di clienti). Le grandi imprese possono combinare più criteri a livelli diversi.

10. Applicando il processo di pianificazione-implementazione-controllo al caso Eataly, quali sono un esempio concreto per ciascuna fase? Pianificazione: analisi SWOT (punti di forza come la rete di piccoli produttori, minacce come l'imitazione del format) e definizione di obiettivi come rendere la qualità "accessibile". Implementazione: costruzione del marketing mix (es. fornitura diretta per contenere i prezzi, layout esperienziale in-store per la promozione). Controllo: monitoraggio di indicatori come il traffico, la conversione e lo scontrino medio per area, con azioni correttive su assortimento, layout o calendario eventi in caso di scostamenti.

CAPITIOLO 4

LINK DI APPROFONDIMENTO

Link	Rilevanza
www.findus.it	Findus è citata due volte nel capitolo: come esempio di <i>related strategy</i> (da surgelati "pronti da preparare" a "pronti da cucinare", §4.4.2) e nell'immagine con nota "acquisita dal gruppo Birds Eye Iglo"
www.istat.it	Fonte diretta citata nel Web Link 4.1 per indicatori congiunturali e indici di fiducia (ambiente economico/demografico, §4.1)
www.bancaditalia.it	Citata esplicitamente nel Web Link 4.1 come fonte di statistiche economiche
www.mef.gov.it	Citata esplicitamente nel Web Link 4.1 (Ministero dell'Economia e delle Finanze)
www.pcmag.com	Citata nel Web Link 4.2 come fonte sull'impatto della tecnologia sul marketing ("The Best Free Software")
www.ces.tech	Il Consumer Electronics Show di Las Vegas è citato come "osservatorio privilegiato dell'innovazione" nel Web Link 4.2
www.tomra.com	Tomra Systems, citata nel Web Link 4.2 per i distributori di riciclo automatico (preciclaggio, ambiente fisico)
www.apple.com	Esempio ricorrente: potenziale entrante che sconvolge equilibri di settore (§4.3.1), caso di ipercompetizione, ed è

Link	Rilevanza
	oggetto dell'esercizio 6 di fine capitolo (applicazione VRIO ad Apple)
www.sony.com / www.nintendo.com	Protagoniste della Figura 4.4 (mappa prodotto-mercato nell'elettronica di consumo)
www.dolcegabbana.com	Caso di integrazione verticale completa (produzione, distribuzione, licenze), §4.2.4
www.gucci.com / www.prada.com / www.armani.com	Esempi nella Figura 4.5 (matrice integrazione verticale-fascia di prezzo, gruppo strategico "alta fascia/alta integrazione")
www.hm.com / www.zara.com / www.benetton.it	Esempi nella stessa Figura 4.5, gruppo strategico "bassa fascia/alta integrazione"
www.gillette.com	Citata nel "sistema del valore" (§4.4.1) come esempio di produttore che gestisce il category management per i distributori (categoria "lame e rasoi")
www.parmalat.it	Esempio di potenziale entrante per sinergia produttiva (imbottigliamento latte → succhi/acqua), §4.3.1
www.lenovo.com	Citata nel box "Marketing: nuovi percorsi 4.2" sull'ipercompetizione (acquisizione della divisione PC di IBM)
www.ita-airways.com / www.lufthansa.com	Protagoniste del Caso 4 sul trasporto aereo (consolidamento Lufthansa-ITA)
www.iata.org	Fonte citata nel Caso 4 per il margine netto del settore aereo (stima 2025: 3,7%)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è l'analisi competitiva e qual è il suo obiettivo? Individuare e misurare le componenti strutturali e dinamiche dello scenario competitivo, per identificare minacce e opportunità e definire la strategia più adeguata al conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo.

2. Qual è la differenza fra analisi competitiva previsionale e diagnostica? La previsionale serve a individuare, fra più settori o posizionamenti, quello con maggiori probabilità di successo; la diagnostica verifica lo stato di salute del settore in cui si opera già, per valutare se modificare o cambiare posizionamento.

3. Quali sono le quattro fasi principali del processo di analisi competitiva? Analisi del macroambiente, analisi del settore, analisi della concorrenza, analisi interna dell'impresa.

- 4. Quali sono le sei dimensioni dell'ambiente da monitorare nell'analisi del macroambiente?** Ambiente demografico, economico, fisico, tecnologico, politico-istituzionale, socio-culturale.
- 5. In cosa consiste il modello Struttura-Condotta-Performance (SCP) e quale critica gli viene mossa?** Le performance di un'impresa dipendono dalla struttura del settore (Struttura) e dal modo di operare dell'impresa (Condotta). La critica principale riguarda la mancata considerazione degli effetti di retroazione: il comportamento delle imprese può a sua volta modificare la struttura del mercato.
- 6. Quali sono le principali barriere all'entrata in un settore?** Economie di scala, differenziazione e fedeltà alla marca, fabbisogno di capitali, costi di trasferimento (switching cost), accesso ai canali distributivi, altre barriere indipendenti dalla dimensione (brevetti, effetto esperienza).
- 7. Quali sono le cinque forze del modello di Porter che definiscono la concorrenza allargata?** Concorrenti attuali, potenziali entranti, prodotti sostitutivi, potere contrattuale dei clienti, potere contrattuale dei fornitori.
- 8. Che cos'è un gruppo strategico e a cosa serve la sua analisi?** Un insieme di imprese che si rivolge allo stesso mercato obiettivo e applica le stesse strategie; l'analisi serve a "segmentare" la concorrenza per capire quali competitor costituiscono davvero una minaccia diretta.
- 9. Che cos'è il modello VRIO e quali sono i suoi quattro fattori?** Uno strumento per valutare se una risorsa genera vantaggio competitivo sostenibile. I quattro fattori sono: Valore, Rarità, Imitabilità (costosa da imitare), Organizzazione (capacità di sfruttarne il potenziale).
- 10. Quali sono le attività primarie e quelle di supporto della catena del valore di Porter**
 Primarie: logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, assistenza postvendita. Di supporto: approvvigionamento, sviluppo della tecnologia, gestione delle risorse umane, attività infrastrutturali.

CAPITOLO 5

LINK DI APPROFONDIMENTO

Link	Rilevanza
www.avon.com	Avon è citata esplicitamente nel testo come esempio di cause related marketing (programma Stand4her contro il cancro al seno, §5.3.1)
www.agcm.it	L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato è coerente con il riferimento alla "legislazione antitrust" citata in §5.2.2 (etica dello scambio)
www.borsaitaliana.it	Citato esplicitamente nel box "Marketing: nuovi percorsi 5.1" sui fondi etici ("Per maggiori informazioni si rimanda al sito borsaitaliana.it")

Link	Rilevanza
www.mcdonalds.com	McDonald's è il caso guida dell'audit sociale (§5.3.2), con le Ronald McDonald House
www.coca-cola.com	Caso di apertura del capitolo: obiettivi di sostenibilità sugli imballaggi, packaging riciclabile al 100% entro il 2025-2030
www.ama.org	Fonte del Codice etico dell'American Marketing Association riportato integralmente in Figura 5.4
www.iap.it	Istituto di Autodisciplina Pubblicitaria, citato esplicitamente in §5.2.2 per la tutela della corretta informazione pubblicitaria
www.transparency.org	Transparency International, citata esplicitamente per il monitoraggio della corruzione globale e il Corruption Perception Index (§5.2.2)
www.hm.com	H&M citata come esempio di dilemma etico-culturale (decisione 2020 di non approvvigionarsi di cotone dallo Xinjiang, §5.2.1)
www.nike.com	Nike citata nello stesso passaggio per l'interruzione dei rapporti con fornitori che usano lavoro forzato nello Xinjiang
www.levi.com	Levi Strauss & Co., esempio di green marketing con i jeans Waste<Less in plastica riciclata (§5.3.1)
www.walmart.com	Walmart, esempio degli obiettivi 2025 su imballaggi riciclabili/riutilizzabili (§5.3.1)
www.3m.com	3M e il programma "Pollution Prevention Pays" (3P), citato come esempio storico di green marketing
www.dove.com	Dove (Unilever) e la campagna Real Beauty, caso guida di purpose-driven marketing (§5.3.1)
www.patagonia.com	Caso più esteso di brand activism del capitolo (§5.3.4): riparazione capi, finanziamento conservazione ambientale
www.ralphlauren.com	Oggetto del "Web Link 5.1" del capitolo: Pink Pony Campaign, programma filantropico contro il cancro
www.vw.com	Volkswagen AG, caso guida sulla responsabilità verso gli stakeholder (Dieselgate, §5.3.1)
www.spotify.com	Citata nel box a margine come esempio di Employee Value Proposition orientata al benessere dei dipendenti
www.iso.org	ISO 14000, standard internazionale per il marketing ambientale citato esplicitamente in §5.3.1

Link	Rilevanza
www.greenpeace.org	Citata come esempio di organizzazione che promuove la responsabilità nei confronti dell'ambiente (§5.3.1)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Qual è la differenza fra comportamento legale e comportamento etico secondo il capitolo?

L'etica riguarda i principi e valori morali personali che guidano decisioni e azioni; le leggi sono l'insieme dei valori e standard di una società che devono essere rispettati per non incorrere in sanzioni. Un comportamento può essere legale ma non etico, o etico ma illegale (Figura 5.1).

2. Quali sono i quattro livelli della piramide della responsabilità sociale di Carroll, in ordine crescente?

Responsabilità economica (fare profitti), responsabilità legale (rispettare la legge), responsabilità etica (avere un codice etico), responsabilità filantropica (essere un buon cittadino-impresa).

3. In cosa consiste la stakeholder theory di Freeman e come si contrappone alla visione di Friedman?

Per Friedman l'unica responsabilità sociale dell'impresa è massimizzare i profitti degli azionisti nel rispetto delle regole. Per la stakeholder theory di Freeman, invece, l'impresa deve tenere conto anche degli interessi di tutti i portatori di interesse (dipendenti, clienti, fornitori, comunità), non solo degli azionisti.

4. Quali sono i quattro gruppi di fattori che, secondo la Figura 5.3, influenzano l'eticità delle azioni di marketing?

Norme e cultura condivisa (della società), cultura e pratiche d'impresa, cultura organizzativa, morale individuale e condotta etica.

5. Qual è la differenza fra cultura d'impresa (business culture) e cultura organizzativa (corporate culture)?

La cultura d'impresa riguarda le relazioni dell'impresa con il mercato e i concorrenti (regole del gioco competitivo); la cultura organizzativa riguarda i rapporti interni all'impresa, il suo modo di essere, veicolato in forma tacita (abbigliamento, stile) ed esplicita (codice etico).

6. Chi sono i whistle-blowers e perché la loro tutela è importante?

Sono i dipendenti che denunciano casi di violazione della legge e dell'etica da parte di colleghi o superiori. La loro tutela è importante perché spesso chi si rifiuta di partecipare ad azioni non etiche subisce penalizzazioni professionali, e servono normative che li proteggano da ritorsioni.

7. Quali sono le tre dimensioni della responsabilità sociale illustrate in Figura 5.5?

Responsabilità di profitto (massimizzare gli utili per gli azionisti), responsabilità nei confronti degli stakeholder (clienti, dipendenti, fornitori, distributori), responsabilità nei confronti della società (ambiente e collettività).

8. Cos'è il cause related marketing e come si distingue da una semplice donazione benefica?

È un'iniziativa di raccolta fondi per scopi umanitari o di interesse collettivo, realizzata destinando una parte del ricavato della vendita di uno o più prodotti a una causa. Si distingue dalla donazione perché coinvolge direttamente il cliente, che sa che parte di ciò che paga finanzia l'iniziativa.

9. Cos'è il purpose-driven marketing e perché, se autentico, rappresenta un vantaggio competitivo sostenibile? È un approccio in cui l'impresa pone al centro del proprio modello strategico uno scopo (purpose) che va oltre il profitto, legato a un impatto positivo su società/ambiente. È un vantaggio competitivo perché genera fiducia e differenzia il brand, specialmente presso i consumatori delle generazioni Y e Z, disposti a premiare aziende coerenti e impegnate.

10. Cos'è il greenwashing e quali rischi comporta, sia per i consumatori sia per le aziende realmente sostenibili? È la strategia con cui un'impresa cerca di apparire più sostenibile o responsabile di quanto non sia realmente, tramite comunicazioni esagerate o iniziative di facciata. Induce in errore i consumatori, facendo credere loro di compiere scelte etiche quando non lo sono, e mina la fiducia generale nel marketing etico, penalizzando anche le imprese realmente trasparenti.

CAPITOLO 6

LINK DI APPROFONDIMENTO

Link	Rilevanza
www.consumerreports.org	Citato esplicitamente come fonte della Figura 6.2 (valutazione comparativa di smartphone), consumerreports.org
www.hog.com	Citato esplicitamente nel box "Marketing: nuovi percorsi 6.2" (H.O.G. — Harley Owners Group)
www.strategicbusinessinsights.com	Citato esplicitamente come fonte del modello VALS (§6.2.5)
www.apple.com	Caso guida per la consumer journey map e i touchpoint (Figura 6.5), Apple Store
www.fritolay.com	Citata nel box "Marketing: nuovi percorsi 6.1" sul valore finanziario del cliente fedele (patatine Lay's, Ruffles, Doritos, Tostitos, Fritos)
www.exxon.com	Citata nello stesso box come esempio di calcolo del valore del cliente fedele (benzina)
www.kimberly-clark.com	Citata nello stesso box per il calcolo del valore dei clienti fedeli ai fazzoletti Kleenex
www.ford.com	Caso guida sulla fidelizzazione dei clienti (obiettivo di aumentare la customer retention dal 60 all'80%, §6.1.6)
www.hp.com	Citata come esempio di generalizzazione dello stimolo/brand name (stampanti Hewlett-Packard, §6.2.3)

Link	Rilevanza
www.gucci.com	Citata sia per i beni firmati acquistati da personalità aggressive (§6.2.1), sia per le linee di abbigliamento per bambini (§6.3.3)
www.dolcegabban.com	Citata come esempio di linea di abbigliamento dedicata ai bambini piccoli (§6.3.3, socializzazione al consumo)
www.tagheuer.com	Esempio di brand ambassador (Patrick Dempsey, volto ufficiale TAG Heuer Eyewear 2025)
www.louisvuitton.com	Esempio di brand ambassador nel lusso (Zendaya)
www.nespresso.com	Esempio di partnership di lungo periodo (George Clooney, global brand ambassador)
www.adidas.com	Citata sia per il marketing tribale/ambassador (network sport universitario), sia per Jude Bellingham e la collezione Predator "BelliGold"
www.nike.com	Esempio della campagna "Scary Good" con Mbappé (giugno 2025)
www.hugoboss.com	Partnership pluriennale con David Beckham per il brand BOSS (maggio 2024)
www.leaf.it	Leaf Italia, caso guida sulle Galatine Soft e il duplice target bambini/mamme nel processo decisionale familiare (§6.3.4)
www.ferrero.com	Citata per lo stesso meccanismo con il prodotto Kinder Delice
www.microsoft.com	Esempio di social listening/sentiment analysis con il team dedicato Social Intelligence Practice (§6.3.1)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Quali sono le cinque fasi del processo decisionale d'acquisto del consumatore?

Percezione del problema, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, decisione d'acquisto, comportamento postacquisto.

2. Qual è la differenza fra ricerca interna e ricerca esterna di informazioni? La ricerca interna consiste nel fare riferimento alle esperienze già avute con determinati prodotti o marche; è sufficiente per prodotti ad alta frequenza d'acquisto. La ricerca esterna integra quella interna quando il consumatore non ha esperienze/conoscenze adeguate, attingendo a fonti personali, pubbliche e commerciali.

3. Che cos'è il consideration set (insieme considerato)? È l'insieme dei prodotti o marche, tra tutti quelli disponibili sul mercato, che un consumatore seleziona perché rispondono ai propri criteri di valutazione, e fra i quali sceglierà l'alternativa più adatta.

4. Cos'è la dissonanza cognitiva e in quale fase del processo d'acquisto si manifesta tipicamente? È una condizione psicologica generata dal dubbio circa l'adeguatezza di una decisione presa. Si manifesta nella fase di comportamento postacquisto, quando il consumatore cerca segnali che confermino la bontà della scelta fatta.

5. Quali sono le tre modalità di problem solving in base al grado di coinvolgimento, e da cosa dipende quest'ultimo? Problem solving esteso, limitato e di routine. Il coinvolgimento dipende dal significato personale, sociale ed economico che il consumatore attribuisce all'acquisto, e quindi dal rischio (personale, sociale, economico) associato a una scelta errata.

6. Secondo la classificazione di Assael, quali sono i quattro tipi di comportamento d'acquisto e da quali due variabili dipendono? Comportamento d'acquisto complesso, volto a ridurre la dissonanza, abituale, e volto alla ricerca della varietà. Dipendono dal livello di coinvolgimento del consumatore e dal grado di differenza percepita fra le marche.

7. Quali sono i cinque livelli della piramide dei bisogni di Maslow? Bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogni sociali, bisogni di autostima, bisogni di autorealizzazione.

8. Cosa sono i consumer touchpoint e la consumer journey map? I consumer touchpoint sono tutti i punti di contatto di un prodotto, servizio o marchio con il consumatore, dall'inizio alla fine del processo d'acquisto (anche non controllati dall'azienda, come recensioni indipendenti o social media). La consumer journey map è una rappresentazione visiva di tutti i touchpoint utilizzati dal consumatore prima, durante e dopo un acquisto.

9. Cos'è il Ciclo di Vita Familiare (CVF) e a cosa serve per il marketing? È un modello di analisi dei consumatori che usa il nucleo familiare come agente economico di riferimento, basato sull'ipotesi che con il tempo gli individui attraversino fasi diverse (single, coppia giovane senza figli, coppia con figli, ecc.) che ne modificano bisogni e comportamento di spesa. Serve al marketing per segmentare il mercato e indirizzare l'offerta in base alla fase attraversata dal nucleo familiare.

10. Quali sono i cinque ruoli che i membri di una famiglia possono assumere nel processo decisionale d'acquisto? Iniziatore (raccoglie informazioni), influenzatore (esercita un'influenza), decisore (prende la decisione), responsabile d'acquisto (acquista), consumatore (utilizza il prodotto).

CAPITOLO 7

LINK DI APPROFONDIMENTO

Link	Rilevanza
www.ebaybusiness.com	Oggetto del "Web Link 7.1" del capitolo: piattaforma B2B di eBay per le piccole imprese, con oltre 20 mercati settoriali
www.ecr-community.org (ECR Europe)	Il testo cita esplicitamente per l'organizzazione ECR Europe (Efficient Consumer Response), che promuove la collaborazione industria/distribuzione (§7.2.2)
www.alibaba.com	Citato esplicitamente nel Web Link 7.1 come colosso cinese dell'e-commerce B2B, con quote di mercato significative anche in Italia
www.ge.com	General Electric, caso guida per la riduzione dei costi di transazione grazie agli acquisti online (da 50-100 \$ a 5 \$ per transazione, §7.3.1) e per il risparmio ottenuto tramite aste inverse (780 milioni di \$, §7.3.3)
www.deere.com	Deere & Company, esempio di reverse marketing con 94 ingegneri dedicati allo sviluppo dei fornitori (§7.2.1)
www.caterpillar.com	Esempio di reverse marketing tramite il Caterpillar Quality Institute, corsi gratuiti ai fornitori su just-in-time e gestione qualità
www.3m.com	Citata come esempio di azienda con l'80% di produzione/impianti certificati ISO 9000 (§7.2.1)
www.iso.org	International Standard Organization di Ginevra, ente che definisce gli standard ISO 9000 citati esplicitamente nel capitolo
www.barilla.com	Esempio guida di mercato industriale (acquisto di grano e macchinari), citato in apertura del capitolo (§7.1)
www.coop.it	Esempio guida di mercato dei rivenditori (§7.1)
www.parmalat.it	Esempio di domanda derivata (acquisto di latte in funzione della domanda dei consumatori finali, §7.2.1)
www.dellauction.com	Citato esplicitamente come esempio di asta tradizionale online di Dell per eccedenze di magazzino (§7.3.3)
www.jnj.com (Johnson & Johnson)	Citata come fornitore specializzato nell'e-marketplace Global Healthcare Exchange (§7.3.2)
www.abbott.com	Stesso contesto: Abbott Laboratories, fornitore in Global Healthcare Exchange

DOMANDE DI VERIFICA

1. Quali sono i tre tipi di mercati industriali distinti nel capitolo, e in cosa si differenziano?

Mercato industriale (le organizzazioni acquistano beni/servizi per produrne altri, es. Barilla che acquista grano), mercato dei rivenditori (l'acquirente è un distributore che rivende senza trasformare, es. Coop) e mercato istituzionale (enti pubblici che acquistano per fornire servizi pubblici, es. scuole).

2. Quali sono le cinque principali caratteristiche che distinguono il comportamento d'acquisto delle organizzazioni da quello dei consumatori finali?

Obiettivi degli acquisti, numero di potenziali acquirenti, dimensione degli ordini/acquisti, natura derivata della domanda, processo d'acquisto professionale.

3. Cosa si intende per "domanda derivata" nei mercati industriali?

È la domanda di prodotti e servizi che le imprese esprimono in funzione della domanda dei consumatori finali; per esempio la quantità di latte che Parmalat acquista dai fornitori dipende dalla domanda di latte imbottigliato da parte dei consumatori.

4. Quali sono i principali criteri con cui un'organizzazione sceglie il proprio fornitore?

Prezzo, capacità di garantire la qualità richiesta, rispetto delle scadenze, competenze tecniche, politiche di reso/risarcimento/garanzia, esperienze passate, capacità e qualità degli impianti produttivi, capacità di stoccaggio e prompt delivery, grado di apertura al controllo dei processi (spesso con certificazione ISO 9000).

5. Cos'è il reverse marketing e quando è possibile metterlo in pratica?

È l'insieme di azioni con cui un'impresa acquirente interviene nel processo di marketing del proprio fornitore per allinearlo alle proprie esigenze. È possibile solo se l'acquirente ha un forte potere contrattuale ed elevate competenze tecniche (es. Deere & Company e Caterpillar).

6. Cos'è la collaborazione industria/distribuzione e quale organizzazione la promuove in Europa?

È la collaborazione che si instaura quando acquirente e fornitore adottano obiettivi, politiche e procedure condivise per diminuire i costi o aumentare il valore offerto al consumatore finale. In Europa è promossa dall'ECR Europe (Efficient Consumer Response).

7. Quali sono le tre ragioni per cui gli acquisti online sono particolarmente importanti nei mercati B2B?

La possibilità di scambiare informazioni in tempo reale, l'efficienza nella gestione degli ordini, le potenzialità di comunicazione (riduzione costi di marketing/vendite e ampliamento della base di clienti).

8. Cos'è un e-marketplace e quale differenza esiste tra quelli indipendenti e quelli privati?

È un mercato virtuale, basato su una piattaforma internet, che permette l'interazione fra domanda e offerta. Quelli indipendenti sono gestiti da una terza parte neutrale e mettono in contatto molti acquirenti e venditori (es. eBay Business); quelli privati sono gestiti da una singola grande azienda per gestire la propria rete di fornitori/clienti (es. NeoGrid).

9. Qual è la differenza fra un'asta tradizionale e un'asta inversa online?

Nell'asta tradizionale un venditore mette in vendita un bene e più acquirenti competono rilanciando, facendo salire il prezzo; vince chi offre di più. Nell'asta inversa un acquirente annuncia di voler comprare e più venditori competono abbassando il prezzo; vince chi offre il prezzo più basso.

10. Cosa sono i tender e a cosa servono nei mercati B2B?

Sono procedure formali di gara utilizzate soprattutto da enti pubblici o privati per progetti di grandi dimensioni, che mirano a

garantire trasparenza ed economicità selezionando l'offerta più vantaggiosa in base a criteri predefiniti, spesso includendo certificazioni riconosciute a livello internazionale.

CAPITOLO 8

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.wto.org	Organizzazione Mondiale per il Commercio, citata nel paragrafo sul protocollo e sul WTO (§ 8.2.1)
www.europa.eu	Unione Europea, approfondita nel § 8.2.2 sull'integrazione economica
www.nestle.com	Esempio di impresa transnazionale con marketSPACE globale multilingua (§ 8.2.4)
www.mcdonalds.com	Caso di marca globale con adattamento locale (§ 8.2.3)
www.gillette.com	Esempio di standardizzazione della comunicazione globale (§ 8.5.1)
www.coca-colacompany.com	Concorrenza globale (cola-war) e caso della campagna sul Partenone (§ 8.2.3, § 8.3.1)
www.lavazza.com	Caso di apertura del capitolo su crescita internazionale e joint venture in Cina
www.yumchina.com	Partner della joint venture Lavazza in Cina
www.whirlpool.com	Esempi di creazione del prodotto (lavatrice "Ideale") e riorganizzazione produttiva NAFTA/USMCA
www.michelin.com	Esempio di razionalizzazione della distribuzione grazie all'UE
www.pg.com	Procter & Gamble, concorrenza globale (Pampers vs Huggies) e marketing multilocale (Mr. Clean/Mastro Lindo)
www.bulgari.com	Esempio di marca globale con identità "Made in Italy"
www.armani.com	Adattamento del prodotto per i mercati locali (§ 8.5.1)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cosa si intende per "prospettiva globale" del commercio mondiale e quali sono i Paesi che ne rappresentano la quota maggiore?

Più di due terzi del commercio mondiale di prodotti industriali e materie prime è legato a Stati Uniti, Cina, Giappone, Europa occidentale e Canada. La Cina è il principale esportatore, seguita da Stati Uniti e Germania; per le importazioni il Paese principale sono gli Stati Uniti, seguiti da Cina e Germania.

2. Illustra il modello del diamante di Porter e spiega come i quattro elementi interagiscono per generare il vantaggio competitivo di un Paese.

Il modello comprende: (1) condizioni relative ai fattori produttivi, (2) condizioni relative alla domanda, (3) settori industriali di supporto e correlati, (4) contesto strategico, strutturale e competitivo. Insieme spiegano perché alcuni settori sono dominati da imprese di una certa nazionalità (es. Olanda per i fiori, Italia per Fashion/Furniture/Food).

3. Quali sono le quattro principali tendenze che hanno caratterizzato lo scenario del marketing globale negli ultimi dieci anni?

Declino del protezionismo economico; integrazione economica e libero scambio fra Paesi; competizione globale fra aziende globali per clienti globali; sviluppo di internet come nuovo "spazio" per il commercio globale.

4. Quali sono i principali fenomeni "in controtendenza" rispetto alla globalizzazione economica (reshoring, near shoring, friend shoring) e in cosa si differenziano?

Reshoring: ritorno delle attività produttive nel Paese d'origine per ridurre dipendenze estere.

Near shoring: spostamento della produzione in Paesi vicini per accorciare le catene di fornitura.

Friend shoring: scelta di partner in Paesi politicamente stabili e alleati per ridurre i rischi geopolitici.

5. Descrivi le quattro strategie di approccio ai mercati globali (esportazioni, licensing, joint venture, investimento diretto) indicandone vantaggi e rischi.

Esportazioni: basso rischio, minor controllo. Licensing: concessione di marchio/brevetto dietro royalty, rischio contenuto ma minor controllo sulla qualità. Joint venture: azienda estera e locale investono insieme, condividendo rischi e conoscenza del mercato. Investimento diretto: creazione di una filiale estera, massimo controllo ma massimo impegno finanziario e rischio.

6. In che modo protezionismo, dazi e contingentamenti influenzano il commercio internazionale e i consumatori?

Il protezionismo protegge le imprese nazionali dalla concorrenza estera tramite dazi (imposte sui beni importati) e contingentamenti (limiti quantitativi). Questo aumenta i prezzi al consumo e riduce le importazioni, danneggiando i consumatori pur sostenendo occupazione e imprese locali.

7. Qual è la differenza fra imprese internazionali, multinazionali e transnazionali in termini di orientamento al mercato globale?

Internazionali: estendono all'estero le strategie usate in patria (es. Avon). Multinazionali: adottano marketing multilocale, con prodotti/marche diversi per Paese (es. Unilever/Lever Europe). Transnazionali: adottano marketing globale, standardizzando dove possibile e adattando solo se necessario (es. McDonald's, Apple).

8. Spiega la differenza fra strategia di marketing multilocale e strategia di marketing globale, portando un esempio per ciascuna.

Multilocale: prodotti, marche e comunicazione diversi da Paese a Paese (es.

Coccolino/Kuschelweich/Mimosin di Lever). Globale: pianificazione centralizzata,

standardizzata dove ci sono tratti culturali comuni e adattata solo in presenza di differenze significative (es. Coca-Cola, McDonald's).

9. Analizza le cinque strategie di prodotto e promozione per il marketing globale illustrate nella Figura 8.6.

Estensione del prodotto (stesso prodotto e comunicazione, es. Coca-Cola); adattamento della comunicazione; adattamento del prodotto (es. Armani/Gucci); duplice adattamento (es. Nescafé); creazione del prodotto ex novo (es. lavatrice Whirlpool "Ideale").

10. Quali fattori ambientali un'impresa deve valutare prima di entrare in un nuovo mercato internazionale, e perché sono rilevanti nel caso Lavazza in Cina?

Ambiente culturale (valori, usanze, simboli), ambiente economico (sviluppo, infrastrutture, reddito pro capite, tassi di cambio) e ambiente politico-istituzionale. Nel caso Lavazza, questi fattori hanno guidato la scelta della joint venture con Yum China per bilanciare presidio fisico, distribuzione e canali digitali, adattandosi al contesto locale.

CAPITOLO 9

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.acnielsen.com	Nielsen, azienda leader mondiale nelle informazioni di marketing (§ 9.5.1); nel testo aggiornato viene citata anche come nielsen.com/it
www.assirm.it	ASSIRM, Associazione Italiana Ricerche di Mercato, Sondaggi di Opinione e Ricerca Sociale, citata nel Web Link 9.1 sugli standard professionali del settore
www.auditel.it	Auditel, fornisce dati di ascolto televisivo tramite people meter, esempio di dati osservabili (§ 9.5.2)
www.mcs.it	MCS (Media Consultants Servizi), elaborazioni sul mercato pubblicitario per i media planner (§ 9.5.2)
www.oralb.com	Oral-B, esempio di osservazione diretta per il lancio di un nuovo spazzolino da denti (§ 9.5.2)
www.wendys.com	Wendy's, catena di fast food usata come caso per gli esempi di questionario (Figura 9.3)
www.ama.org	American Marketing Association, fonte della definizione più ampia di ricerca di marketing (§ 9.2.1)
www.istat.it	Istat, principale produttore di statistica ufficiale in Italia, fonte di dati secondari esterni (§ 9.5.1)

URL	Rilevanza
www.esomar.org	ESOMAR, organizzazione internazionale di riferimento per gli standard etici e metodologici delle ricerche di mercato (Web Link 9.1)
www.zalando.it	Caso di apertura del capitolo su abbandono del carrello, conversione e fiducia nell'e-commerce

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è il Sistema Informativo di Marketing (SIM) e quali tre tipologie di informazioni incorpora?

Il SIM è una struttura integrata di persone, attrezzature e procedure finalizzata a raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni pertinenti per il marketing (definizione di Kotler e Scott). Incorpora: dati e informazioni interne all'azienda, eventi che modificano l'ambiente di marketing e informazioni derivanti dalle ricerche di marketing.

2. Descrivi le quattro fasi del processo di ricerca di marketing. Fase 1: definizione del problema (obiettivi e portata). Fase 2: sviluppo del piano di ricerca (vincoli, dati necessari, metodo di raccolta). Fase 3: raccolta delle informazioni utili (dati secondari e primari). Fase 4: analisi dei dati e definizione delle azioni di marketing (analisi, diffusione della conoscenza, proposta e implementazione delle azioni, valutazione dei risultati).

3. Quali sono le tre tipologie di ricerca di marketing in base agli obiettivi, e quando si utilizzano? Ricerca esplorativa: quando il fenomeno è poco conosciuto e il problema è vago, per definirne meglio i contorni. Ricerca descrittiva: per misurare la frequenza di un fenomeno o il legame fra due o più fattori. Ricerca causale: per indagare i rapporti di causa/effetto fra variabili.

4. Qual è la differenza fra dati secondari e dati primari? Fai un esempio per ciascuno. I dati secondari sono informazioni già disponibili perché raccolte in precedenza per altri scopi (es. dati Istat, andamenti delle vendite interne). I dati primari sono raccolti appositamente per la ricerca in corso, tramite osservazione o interviste (es. un questionario su un nuovo prodotto).

5. Spiega la differenza fra campionamento probabilistico e non probabilistico. Nel campionamento probabilistico ogni elemento della popolazione ha una probabilità nota e uguale di entrare nel campione, garantendo rappresentatività (es. estrazione a sorte di laureati). Nel campionamento non probabilistico la probabilità di selezione è diversa e non prevedibile per ciascun elemento, con selezione arbitraria e minore rappresentatività.

6. Quali sono le due modalità principali per raccogliere dati primari, e quali tecniche rientrano in ciascuna? (1) Osservare il comportamento dei consumatori (dati osservabili): people meter Auditel, mystery client, osservazione diretta, ricerca etnografica, social listening. (2) Porre domande ai consumatori: colloqui in profondità, focus group, questionari (autocompilati o somministrati), panel ed esperimenti.

7. Quali sono i principali problemi da evitare nella formulazione delle domande di un questionario? Fai almeno tre esempi. Domanda tendenziosa (induce una risposta favorevole); domanda ambigua (termini interpretabili in modi diversi, es. "abituamente"); domanda cui non si può rispondere (richiede ricordi non attendibili); domanda doppia (chiede due cose).

contemporaneamente); domanda incompleta (non copre tutte le opzioni possibili); risposte che non si escludono a vicenda (intervalli sovrapposti).

8. Che cos'è il data mining e in che modo si differenzia dall'approccio tradizionale di ricerca di marketing? Nell'approccio tradizionale la validità teorica precede quella statistica: si ipotizza una relazione sulla base della teoria e poi la si verifica con i dati. Nel data mining questo rapporto si rovescia: il software analizza tutti i legami fra le variabili per individuare relazioni statisticamente significative, che vengono poi sottoposte a verifica teorica.

9. Che cos'è un dashboard di marketing e a cosa serve? È la visualizzazione grafica delle informazioni essenziali per raggiungere un obiettivo di marketing (grafici a torta, a linee, a barre, mappe), simile al cruscotto di un'auto. Permette ai manager di monitorare in tempo reale le metriche chiave, individuare rapidamente deviazioni dai piani e intraprendere azioni correttive.

10. In che modo la ricerca di marketing "classica" (esplorativa, descrittiva, causale) può integrarsi con i big data, come nel caso Zalando sull'abbandono del carrello? I dati comportamentali (big data, tracce digitali) mostrano dove si interrompe il percorso d'acquisto ma non spiegano il "perché". La ricerca classica integra questa lacuna: la ricerca esplorativa (interviste, focus group) indaga i motivi profondi; la ricerca descrittiva (survey) quantifica il peso dei fattori di rischio percepito; la ricerca causale (test A/B) verifica quali soluzioni funzionano davvero, distinguendo correlazione da causalità.

CAPITOLO 10

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.brandforum.it	Brandforum, piattaforma italiana su marketing e branding, coerente con i temi di differenziazione e posizionamento trattati nel capitolo
www.bmw.it	BMW, utilizzabile come esempio nelle esercitazioni su mappe percettive e posizionamento nel settore automobilistico
www.reebok.com	Reebok, caso principale del capitolo per la matrice prodotto-mercato applicata ai segmenti di consumatori di scarpe sportive (§ 10.1.1)
www.armani.com	Armani Privé, esempio guida per i criteri di selezione dei mercati obiettivo (dimensione, crescita, difendibilità, accessibilità, coerenza) (§ 10.2.4)
www.ford.com	Ford Motor Company, esempio di marketing segmentato con diverse linee di prodotto per diversi segmenti di clientela (§ 10.1.2)
www.benetton.com	Benetton, esempio di mass customization nella scelta dei colori dei capi di abbigliamento (§ 10.1.2)

URL	Rilevanza
www.apple.com	Apple, esempio di sistema BTO (Build To Order) per la personalizzazione di massa (§ 10.1.2)
www.carrefour.com	Carrefour, esempio di segmentazione tramite Carrefour Express e problema della cannibalizzazione (§ 10.1.2)
www.danone.com	Danone (yogurt Activia), esempio di posizionamento per benefici attesi (§ 10.2.6)
www.pg.com	Procter & Gamble (Swiffer), esempio di posizionamento per dissociazione della classe di prodotto (§ 10.2.6)
www.volvocars.com	Volvo, esempio di dichiarazione di posizionamento completa (mercato, categoria, vantaggi) (§ 10.2.6)
www.zara.com	Zara, esempio nella mappa di posizionamento del settore abbigliamento (Figura 10.8)
www.hm.com	H&M, esempio nella mappa di posizionamento del settore abbigliamento (Figura 10.8)
www.xerox.com/en-us	Xerox Corporation, fonte della stima di vendita tramite estrapolazione lineare (Figura 10.9)
www.revolut.com	Revolut, caso di apertura del capitolo su segmentazione di un servizio finanziario mobile-first

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è la segmentazione del mercato e quali sono i suoi obiettivi? La segmentazione è il processo di suddivisione dei potenziali clienti di un mercato in gruppi omogenei al loro interno e dissimili tra loro (segmenti di mercato). Il suo obiettivo è individuare gruppi che manifestano bisogni comuni e rispondono in modo simile alle leve di marketing, per aumentare le vendite e migliorare i risultati economici attraverso un'offerta più mirata.

2. Descrivi le cinque fasi del processo di segmentazione e di definizione dei mercati obiettivo. Fase 1: suddividere i potenziali acquirenti in segmenti. Fase 2: suddividere i prodotti in categorie. Fase 3: sviluppare una matrice prodotto-mercato e stimare le dimensioni dei mercati. Fase 4: selezionare i mercati obiettivo. Fase 5: implementare le azioni di marketing che permettono di raggiungere i mercati obiettivo.

3. Quali sono le quattro categorie di variabili utilizzabili come base di segmentazione dei mercati al consumo? Fai un esempio per ciascuna. Geografiche (area geografica, dimensione del centro, densità, clima); socio-demografiche (età, sesso, dimensione del nucleo familiare, reddito, istruzione); psicografiche (stile di vita, personalità); comportamentali (benefici ricercati, occasioni, intensità d'uso, fedeltà alla marca).

4. Che cos'è la matrice prodotto-mercato e a cosa serve, con riferimento al caso Reebok? È

una griglia che associa i segmenti di mercato dei potenziali acquirenti ai prodotti offerti, stimando in ogni cella le dimensioni del mercato e distinguendo segmenti primari (P) e secondari (S). Nel caso Reebok, ha permesso di individuare due segmenti (sportivi esigenti 30% e persone senza motivazioni sportive 70%) e di sviluppare linee di prodotto specifiche, come le scarpe da walking nel 1986.

5. Quali sono le tre strategie che un'impresa può adottare in base al tipo di preferenze dei consumatori (omogenee, agglomerate, diffuse)? Preferenze omogenee → marketing di massa (un prodotto per tutto il mercato). Preferenze agglomerate → marketing segmentato, differenziato o concentrato (più varianti o focus su un segmento). Preferenze diffuse → marketing personalizzato (soluzioni su misura per ciascun individuo).

6. Quali sono i cinque criteri per valutare se procedere alla segmentazione di un mercato (fase 1)? Criterio della profittabilità (l'incremento dei ricavi deve giustificare i costi); criterio di omogeneità interna (i gruppi devono essere omogenei); criterio di eterogeneità esterna (i gruppi devono essere diversi tra loro); criterio di praticabilità delle strategie (il segmento deve essere raggiungibile); criterio della profilazione (gli individui devono essere riconducibili al segmento).

7. Quali sono i cinque criteri per la selezione dei mercati obiettivo (fase 4), illustrati con il caso Armani Privé? Criterio della dimensione (il segmento deve avere dimensioni adeguate); criterio della crescita (tasso di sviluppo del segmento); criterio della difendibilità (capacità di presidiare il mercato, tramite le cinque forze di Porter); criterio dell'accessibilità (costi per raggiungere il segmento); criterio della coerenza (allineamento con risorse e obiettivi dell'impresa). Nel caso Armani Privé, il mercato dell'alta moda risulta coerente con le competenze sartoriali e gli obiettivi di posizionamento nel lusso.

8. Qual è la differenza fra posizionamento di contrapposizione (head-to-head) e posizionamento differenziale? Fai un esempio. Nel posizionamento di contrapposizione l'impresa punta allo stesso mercato obiettivo dei concorrenti con un prodotto simile, cercando di apparire migliore (es. Coca-Cola classica vs Pepsi classica). Nel posizionamento differenziale l'impresa mira a un segmento meno presidiato dalla concorrenza (es. Coca-Cola Zero, nata per posizionarsi diversamente evitando la cannibalizzazione).

9. Quali sono i principali approcci di posizionamento rispetto al valore per il consumatore? Fai un esempio per ciascuno. Posizionamento sulla base degli attributi del prodotto; posizionamento per benefici attesi/problemi risolti (es. Activia di Danone per la regolarità intestinale); posizionamento per occasioni d'uso (es. Daygum Protex dopo i pasti); posizionamento per categorie di utilizzatori (es. Valsoia per chi ha problemi di colesterolo); dissociazione della classe di prodotto (es. Swiffer di Procter & Gamble).

10. Che cos'è il potenziale di mercato e in che modo si differenzia dal potenziale di vendita dell'impresa e dalla previsione delle vendite? Il potenziale di mercato è il livello massimo di vendite raggiungibile nell'intero settore se tutti i consumatori interessati acquistassero il prodotto, dato un ambiente. Il potenziale di vendita dell'impresa è il limite cui tende la domanda per la singola impresa all'aumentare del suo investimento di marketing rispetto ai concorrenti (sempre inferiore al potenziale di mercato). La previsione delle vendite è invece il livello atteso delle vendite aziendali dato un determinato piano di marketing e una specifica situazione di mercato.

CAPITOLO 11

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.gnpd.com	Global New Products Database (GNPD) di Mintel, servizio per il monitoraggio dei nuovi prodotti lanciati a livello mondiale (Web Link 11.1)
www.nike.com	Nike, esempio di linea di prodotto che comprende calzature, abbigliamento, accessori e servizi digitali come l'app Nike Run Club (§ 11.1.1)
www.barilla.com	Barilla, esempio di impresa con molte linee di prodotto (pasta, prima colazione, pane, sughi pronti) (§ 11.1.1)
www.apple.com	Apple, esempio ricorrente nel capitolo per l'innovazione (iPhone, iPad, iMac, Apple Watch) e l'Apple Industrial Design Group (§ 11.3.1, § 11.4.2)
www.pg.com	Procter & Gamble, caso di sviluppo di Tide Pods a partire da suggerimenti di clienti e fornitori (§ 11.4.2)
www.dell.com	Dell, esempio di utilizzo del crowdsourcing per generare idee di nuovi prodotti (§ 11.4.2)
www.lifeisgood.com	Life Is Good, caso di generazione dell'idea di prodotto tramite suggerimenti di dipendenti e amici (§ 11.4.2)
www.gm.com	General Motors, esempio di analisi dei prodotti concorrenti per lo sviluppo della Chevrolet Bolt (§ 11.4.2)
www.tesla.com	Tesla Motors, concorrente di riferimento per General Motors nello sviluppo della Chevrolet Bolt (§ 11.4.2)
www.pdma.org	Product Development and Management Association (PDMA), punto di riferimento professionale per l'innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti (Web Link 11.1)
www.kodak.com	Kodak, esempio di azienda travolta dalla tecnologia dirompente della fotografia digitale (§ 11.4.1)
www.masatto.com	Masatto, caso di apertura del capitolo su sviluppo prodotto e lancio della poltrona da massaggio Divina NEO

DOMANDE DI APPROFONDIMENTO

1. Che cos'è una linea di prodotto e come si distingue dal concetto di mix di prodotti (portafoglio prodotti)? Una linea di prodotto è un gruppo di prodotti strettamente correlati che soddisfano una stessa tipologia di bisogni, vengono usati insieme, sono venduti allo stesso gruppo di clienti o rientrano in un dato intervallo di prezzo (es. le linee di prodotto Nike o Barilla).

Il mix di prodotti (o portafoglio prodotti) è invece l'insieme di tutte le linee di prodotto offerte da un'impresa.

2. Quali sono le due principali classificazioni dei prodotti in base al tipo di utente e al grado di tangibilità? In base al tipo di utente: prodotti di consumo (B2C, destinati al consumatore finale) e prodotti industriali (B2B, destinati a un'organizzazione). In base al grado di tangibilità: beni (tangibili, distinti in durevoli e non durevoli) e servizi (intangibili, definiti come prestazioni, benefici o soddisfazioni).

3. Quali sono le tre categorie principali di prodotti di consumo (banali, problematici, specialty) e quali sono le loro caratteristiche distintive? Prodotti banali: elevata frequenza d'acquisto, il consumatore minimizza lo sforzo (es. pane, detersivi). Prodotti problematici: acquisto saltuario e ponderato, con ricerca di informazioni e confronto fra alternative (es. automobile, abbigliamento). Prodotti specialty: caratteristiche uniche agli occhi del consumatore, che spingono ad affrontare sforzi di approvvigionamento consistenti (es. Rolex, Rolls-Royce).

4. Come vengono classificati i prodotti industriali in base al loro ruolo nel processo di produzione dell'acquirente? Si distinguono in beni di produzione (materiali di consumo e semilavorati/componenti, che diventano parte del prodotto finito) e beni e servizi di supporto, a loro volta suddivisi in beni strumentali (macchine, edifici) e beni e servizi accessori alla produzione (cancelleria, carburanti, manutenzione).

5. Qual è la differenza fra innovazione continua e innovazione discontinua dal punto di vista del consumatore? Fai un esempio per ciascuna. Nell'innovazione continua il consumatore non deve apprendere nuovi comportamenti d'uso (es. televisore al plasma). Nell'innovazione discontinua il consumatore deve apprendere modelli di consumo completamente nuovi (es. il personal computer), richiedendo un investimento di marketing molto più elevato per creare consapevolezza ed educare all'uso.

6. Quali sono almeno cinque fattori critici che possono determinare il fallimento di un nuovo prodotto? Mancanza di caratteristiche distintive; analisi e ricerche di marketing incomplete; bassa attrattività del mercato; marketing mix non efficace (es. il caso Minute Maid Squeeze-Fresh di Coca-Cola); scarsa qualità e orientamento al consumatore; tempistica sbagliata (es. Microsoft Lumia); difficoltà di accessibilità/inserimento in distribuzione.

7. Descrivi le sette fasi del processo di sviluppo e lancio di un nuovo prodotto. Strategia di sviluppo del nuovo prodotto (definizione del ruolo rispetto agli obiettivi aziendali); 2) generazione delle idee; 3) valutazione e selezione delle idee (incluso il concept test); 4) analisi economica (previsioni di vendite, costi, profitti, brevettabilità); 5) sviluppo (creazione del prototipo e test funzionali); 6) test di mercato (verifica dell'intenzione d'acquisto); 7) commercializzazione (lancio su larga scala).

8. Quali sono le principali fonti da cui un'impresa può trarre spunto per la generazione di nuove idee di prodotto? Clienti, dipendenti e amici (es. Life Is Good), fornitori e commerciali, laboratori interni di R&S (es. Apple Industrial Design Group), crowdsourcing e open innovation (es. Dell), analisi dei prodotti concorrenti (es. General Motors vs Tesla), università e centri di trasferimento tecnologico.

9. Che cos'è il time to market e perché è un fattore critico di successo per i nuovi prodotti? È il tempo che passa dalla generazione dell'idea all'introduzione del prodotto sul mercato. È

critico perché riduce il tempo per raggiungere il break-even point, offre un vantaggio competitivo di prima mossa e riduce il rischio che i concorrenti anticipino il lancio. Si può accelerare tramite lo sviluppo parallelo (parallel development), che coinvolge simultaneamente più funzioni aziendali (R&S, marketing, produzione).

10. Che cosa sono la fee d'ingresso (slotting fee) e la fee di fallimento (failure fee) nel contesto della commercializzazione dei beni di largo consumo? La fee d'ingresso è il contributo che il produttore paga al distributore per l'inserimento di un nuovo prodotto in assortimento, dato lo spazio a scaffale limitato e l'elevato potere negoziale della grande distribuzione. La fee di fallimento è una penale richiesta al fornitore se il prodotto non raggiunge un predeterminato obiettivo di vendita, usata per scoraggiare il lancio di prodotti non adeguatamente testati.

CAPITOLO 12

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.brandforum.it	Portale italiano di ricerca e case history sul branding, citato come Web Link 12.1 (§ 12.4.2)
www.bmw.it	Esempio di brand revival con il rilancio della Mini (§ Marketing: nuovi percorsi 12.1)
www.michelin.com	Esempio di marca con forte performance funzionale ed emozionale (piramide brand equity, § 12.4.1); esempio di trading up con pneumatico run-flat (§ 12.3.3)
www.harley-davidson.com	Esempio di empatia marca-consumatore ai vertici della brand equity (§ 12.4.1); esempio di modifica del mercato per ampliare il target femminile (§ 12.3.2)
www.apple.com	Citata come marca con forte legame emotivo (§ 12.4.1) e come esempio di nome semplice ed efficace (§ 12.4.3)
www.gillette.com	Rasoio Fusion: investimenti pubblicitari in fase di introduzione (§ 12.1.1); prodotto a basso apprendimento (§ 12.2); linea Gillette Body per nuove situazioni d'uso (§ 12.3.2)
www.pg.com	Procter & Gamble: modifica del prodotto con Pantene (§ 12.3.1); packaging in cartone riciclato (§ 12.5.2)
www.intel.com	Esempio di investimento nella scelta del nome di marca (Pentium, § 12.4.3)

URL	Rilevanza
www.ibm.com	Esempio di nome di marca incoerente con l'immagine aziendale (PCjr, § 12.4.3)
www.ferrero.com	Esempio di sub-branding (Nutella B-Ready) e corporate branding (§ 12.4.5)
www.samsung.com	Esempio di brand extension su prodotti eterogenei (§ 12.4.5)
www.visa.com	Esempio di co-branding nelle carte di credito (§ 12.4.5)
www.marriott.com	Esempio di strategia multimarca con 14 marche per segmenti diversi (§ 12.4.6)
www.conad.it	Esempio di marca commerciale legata all'insegna distributiva (§ 12.4.7)
www.lidl.it	Esempio di marca commerciale con nomi di fantasia (§ 12.4.7)
www.walmart.com	Private label Skinsimple; riduzione materiali di imballaggio (§ 12.4.7, § 12.5.2)
www.kleenex.com	Esempio di redesign del packaging per rafforzare la connessione con i clienti (§ 12.5.2)
www.mulinobianco.it	Packaging richiudibile dei biscotti; brand Barilla protagonista del Caso 12
www.pepsico.com	Riduzione delle bottiglie di plastica per motivi ambientali (§ 12.5.2)
www.lego.com	LEGO Icons: ampliamento del target verso gli adulti (§ 12.3.2)
www.newbalance.com	Riposizionamento su comfort per differenziarsi da Nike e Adidas (§ 12.3.3)
www.unilever.com	Riposizionamento del tè freddo nel mercato britannico (§ 12.3.3)
www.openai.com	ChatGPT come esempio di prodotto in fase di crescita del CVP (§ 12.1.3)
www.huawei.com	MateBook Fold come esempio di prodotto in fase di introduzione del CVP (§ 12.1.3)
www.barillagroup.com	Azienda protagonista del Caso 12 (collaborazione con GCDS, "The New Barilla")
www.gcds.com	Brand di streetwear milanese co-protagonista del Caso 12 (brand hacking)

URL	Rilevanza
www.esselunga.it	Catena distributiva dove è stata venduta la limited edition Barilla-GCDS (Caso 12)
www.ferrari.com	Citata nella sezione Discussione ed esercizi per una strategia di trading down verso il segmento medio

DOMANDE DI APPROFONDIMENTO

1. Che cos'è il Ciclo di Vita del Prodotto (CVP) e quali sono le sue quattro fasi principali? Il

CVP descrive l'andamento delle vendite (e dei profitti) di un prodotto nel mercato, dal lancio fino alla sua uscita, per analogia con il ciclo di vita biologico. Le quattro fasi sono introduzione, crescita, maturità e declino, ciascuna con caratteristiche diverse in termini di vendite, profitti e concorrenza. In introduzione le vendite crescono lentamente e gli utili sono contenuti o negativi; in crescita aumentano rapidamente vendite e concorrenti; in maturità il tasso di crescita rallenta e i margini si riducono; in declino vendite e redditività calano fino a rendere necessaria una scelta di rilancio, mietitura o eliminazione.

2. Come cambiano gli obiettivi di marketing e le leve del marketing mix lungo le fasi del CVP? Nella fase di introduzione l'obiettivo è creare consapevolezza e stimolare la domanda primaria, con distribuzione selettiva e prodotto limitato a poche versioni. In crescita si punta alla domanda selettiva e alla differenziazione, ampliando distribuzione e linea di prodotto. In maturità l'enfasi è sul mantenimento della quota di mercato e sull'efficienza dei costi promozionali. In declino le azioni si riducono al minimo, orientate a mietitura, cancellazione o eventuale rilancio, come illustrato nella Figura 12.1.

3. Quali sono le tre opzioni strategiche di fronte a un prodotto in fase di declino e in cosa consistono? Le opzioni sono rilancio, mietitura ed eliminazione. Il rilancio rinnova posizionamento e marketing mix, come nel caso della Vespa Piaggio dopo il declino. La mietitura mantiene il prodotto riducendo al minimo le risorse investite, per servire una nicchia residua di consumatori (es. i dischi in vinile). L'eliminazione è la scelta più drastica, adottata quando non esistono margini di rilancio né di mietitura sostenibile, spesso imposta dall'obsolescenza tecnologica.

4. Quali fattori vanno considerati nell'analisi del CVP e quali forme alternative può assumere la curva delle vendite? Vanno considerati la durata del ciclo (variabile a seconda di categoria e competitività), la forma della curva delle vendite, il livello di aggregazione dell'analisi (singolo prodotto o intera categoria) e la velocità di adozione da parte dei consumatori. Le curve possono assumere forme diverse: prodotto ad alto apprendimento (introduzione prolungata, es. i PC negli anni '80), a basso apprendimento (crescita rapida, es. rasoio Gillette Fusion), di moda (cicli brevi con possibili rilanci) o meteora (crescita e declino rapidissimi, es. il Tamagotchi).

5. Come si articola il processo di diffusione dell'innovazione secondo le cinque categorie di adottanti? Il processo di diffusione dell'innovazione descrive la gradualità con cui i consumatori adottano un nuovo prodotto, distinguendo cinque categorie: innovatori (2,5%, avventurosi e istruiti), early adopter (13,5%, leader d'opinione nel loro ambiente), maggioranza anticipatrice (34%), maggioranza ritardataria (34%) e ritardatari (16%, scettici e legati alle

informazioni informali). Le imprese devono superare barriere d'uso, di valore, di rischio e psicologiche per accelerare l'adozione, ricorrendo a garanzie, dimostrazioni e campioni gratuiti.

6. Quali sono le tre leve principali per gestire un prodotto durante il suo ciclo di vita e con quali esempi vengono illustrate nel capitolo? Le tre leve sono modifica del prodotto, modifica del mercato e riposizionamento. La modifica del prodotto altera caratteristiche come formula o packaging (es. Pantene con nuova formula a base di vitamine). La modifica del mercato amplia il target, aumenta l'utilizzo o crea nuove situazioni d'uso (es. LEGO Icons per adulti, Gillette Body per il manscaping). Il riposizionamento cambia il valore percepito tramite trading up o down, reazione ai concorrenti, ingresso in nuovi mercati o nuove tendenze (es. New Balance sul comfort, tè freddo Unilever in UK).

7. Qual è la differenza fra ragione sociale, marca e marchio, e quali funzioni svolge la marca secondo Kapferer e Thoenig? La ragione sociale è la denominazione legale di un'organizzazione comprensiva della forma giuridica; la marca è qualunque segno (parola, disegno, suono, colore) che distingue i prodotti di un venditore; il marchio è una ragione sociale o marca registrata legalmente, con uso esclusivo garantito all'azienda. Secondo Kapferer e Thoenig la marca genera valore per il consumatore attraverso quattro funzioni: identificazione, orientamento, garanzia e personalizzazione, riducendo i costi di ricerca e il rischio percepito nell'acquisto.

8. Quali criteri guidano la scelta di un nome di marca efficace e quali sono le principali strategie di branding disponibili alle imprese? Un buon nome dovrebbe suggerire i benefici del prodotto, essere memorabile e distintivo, coerente con l'immagine dell'impresa, privo di restrizioni legali, semplice e capace di suscitare emozioni, evitando significati specifici problematici in contesti internazionali (esempi: AZ Ultra White, IBM PCjr, Intel Pentium). Le strategie di branding principali sono la monomarca (una marca per più prodotti, come Ferrero), la multimarca (una marca per prodotto, come Procter & Gamble) e il private branding o marca commerciale, gestita dal distributore (es. Conad, Lidl).

9. Quali funzioni svolge il packaging rispettivamente per produttore, distributore e consumatore, e quali sfide devono affrontare oggi i designer di confezioni? Per il produttore il packaging protegge il prodotto, ne facilita la produzione/logistica e comunica il posizionamento di marca; per il distributore deve essere razionale per ottimizzare spazio e costi di movimentazione; per il consumatore deve facilitare trasporto, stoccaggio e uso, oltre a fornire informazioni funzionali e simboliche. Le sfide principali riguardano la connessione con i clienti, le preoccupazioni ambientali, la sicurezza dei materiali e la riduzione dei costi di imballaggio, come mostrano gli esempi di Kleenex, PepsiCo e Procter & Gamble.

10. In che modo il caso Barilla-GCDS illustra le tre leve di gestione del ciclo di vita del prodotto descritte nel capitolo? Il caso mostra come, in un mercato maturo come quello della pasta, si possano combinare le tre leve di gestione del CVP: la modifica del prodotto attraverso il packaging fucsia in edizione limitata, che trasforma un bene di largo consumo in oggetto da collezione; la modifica del mercato aprendo il brand Barilla a pubblici giovani e fashion-savvy tramite la collaborazione con GCDS; il riposizionamento simbolico del concetto di "casa" come comunità inclusiva. I risultati (vendite triplicate nei punti vendita Esselunga, aumento della willingness to pay e del net sentiment) dimostrano come rilancio e ricontestualizzazione possano prolungare la vitalità di una marca matura.

CAPITOLO 13

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.airbnb.it	Azienda protagonista del Caso 13 (fiducia come infrastruttura del servizio globale, modello IHIP applicato alla piattaforma)
www.hertz.com	Esempio di audit dei contatti con il cliente per il noleggio auto (§ 13.2.2, Figura 13.6) e di marketing relazionale (Hertz #1 Club)
www.disney.com	Esempio di gestione della Customer Experience con 74 interazioni medie per visita (§ 13.2.2, § 13.3)
www.southwest.com	Citata come esempio di azienda che gestisce integralmente la customer experience (§ 13.3)
www.ritzcarlton.com	Citata come esempio di gestione integrata dell'esperienza cliente (§ 13.3)
www.starbucks.com	Citata come esempio di gestione dell'esperienza cliente in ogni punto di contatto (§ 13.3)
www.zappos.com	Esempio di marketing interno con programma di formazione di 4 settimane per i dipendenti ("Produrre WOW attraverso il servizio", § 13.3)
www.esselunga.it	Esempio di branding efficace nei servizi tramite associazione fra brand e qualità dei prodotti freschi (§ 13.3.1)
www.xerox.com	Esempio di servitization: da produttore di stampanti a service company (document management, business process outsourcing) (Marketing: nuovi percorsi 13.2)
www.stellantis.com	Esempio di servitization nel settore automobilistico tramite car sharing (Marketing: nuovi percorsi 13.2)
www.toyota.it	Esempio di servizi post-vendita ad alto valore aggiunto (fleet management, noleggio long term) (Marketing: nuovi percorsi 13.2)
www.uber.com	Esempio di servizio digitale che ha trasformato il trasporto urbano (§ 13.4)
www.nonprofits.org	Internet Nonprofit Center, risorsa citata in Web Link 13.1 sul marketing per le organizzazioni non-profit

DOMANDE DI VERIFICA

1. Quali sono i quattro elementi distintivi dei servizi secondo l'IHIP Model e in cosa consistono? I quattro elementi sono intangibilità, eterogeneità, inseparabilità e deperibilità. L'intangibilità indica che i servizi non possono essere toccati o valutati prima dell'acquisto; l'eterogeneità riflette la variabilità della qualità dovuta al fattore umano; l'inseparabilità riguarda l'impossibilità di separare chi eroga il servizio da chi lo riceve; la deperibilità indica che i servizi non possono essere immagazzinati, generando problemi di capacità produttiva inutilizzata nei momenti di bassa domanda e code nei momenti di picco.

2. Che cos'è il service continuum e come si distingue un'offerta a prevalenza di prodotti da una a prevalenza di servizi? Il service continuum è una classificazione delle forme di offerta che va da situazioni in cui predomina la componente materiale (es. sale, cravatte) a quelle in cui prevale la componente di servizio (es. insegnamento, assistenza infermieristica), passando per situazioni equilibrate come il ristorante fast food. Per le offerte a prevalenza di servizi le quattro I hanno rilevanza primaria, mentre per i beni tangibili tali problemi sono meno critici; molte aziende si collocano in posizione intermedia, distinguendo fra prodotto principale e servizi integrativi.

3. In che modo i consumatori valutano beni e servizi in base alle proprietà di ricerca, esperienza e fiducia? I beni tangibili come abbigliamento e gioielleria hanno proprietà di ricerca, valutabili prima dell'acquisto (colore, dimensioni, stile). I servizi come ristoranti e cura dei bambini hanno proprietà di esperienza, comprensibili solo durante o dopo il consumo. I servizi professionali come diagnosi mediche e servizi legali hanno proprietà di fiducia, difficili da valutare anche dopo l'uso. Per ridurre l'incertezza, i consumatori si affidano a fonti personali come opinion leader e gruppi di riferimento.

4. Che cos'è la gap analysis e quali sono le cinque dimensioni della qualità del servizio? La gap analysis è la tecnica che misura le differenze fra le aspettative dei consumatori e l'esperienza effettivamente ricevuta. Le cinque dimensioni della qualità sono affidabilità (capacità di rendere il servizio promesso in modo accurato), elementi tangibili (aspetto di strutture e personale), reattività (disponibilità ad aiutare i clienti), sicurezza (competenza e capacità di ispirare fiducia) ed empatia (attenzione personalizzata). Gli interventi correttivi possono agire sia sulle aspettative sia sulle modalità di erogazione.

5. Che cos'è l'audit dei contatti con il cliente e come viene illustrato nel capitolo attraverso il caso Hertz? L'audit dei contatti con il cliente è un diagramma che mappa i punti di interazione (service encounter) fra consumatore e prestatore del servizio, particolarmente utile nei servizi ad alto tasso di contatto. Nel caso Hertz, il processo di noleggio auto è scomposto in dieci fasi numerate di interazione diretta col cliente e quattro fasi di back-office (ispezione, manutenzione, preparazione dell'auto). Hertz ha eliminato una fase di attrito tramite il programma Hertz #1 Club, che consente di ritirare le chiavi mostrando solo la patente.

6. Che cos'è il marketing interno e perché è particolarmente rilevante per le imprese di servizi? Il marketing interno si basa sull'idea che un'organizzazione di servizi debba prima focalizzarsi sui propri dipendenti, considerati un vero mercato interno, prima di poter offrire programmi di successo ai clienti esterni. È rilevante perché nei servizi il personale di contatto determina direttamente la qualità percepita dal cliente; per questo le imprese devono curare selezione, formazione, comunicazione interna e leadership per garantire atteggiamento, capacità e impegno adeguati a soddisfare le aspettative dei clienti.

7. In che modo l'esclusività e il branding rappresentano elementi critici della leva prodotto nel marketing dei servizi? A differenza dei beni, i servizi non possono essere brevettati, quindi le innovazioni possono essere facilmente imitate dai concorrenti, rendendo più difficile difendere l'esclusività dell'offerta. Il branding assume un ruolo cruciale proprio per l'intangibilità dei servizi: un nome o un logo riconoscibile aiuta il consumatore a distinguere offerte altrimenti difficili da valutare, come dimostra il caso di Esselunga, che ha costruito associazioni positive fra il proprio brand e la qualità dei prodotti freschi.

8. Che cos'è la gestione della capacità di servizio e come viene illustrata nell'esempio dell'albergo (Figura 13.7)? La gestione della capacità di servizio è il processo che mira a far corrispondere la disponibilità di servizio al ciclo della domanda, massimizzando il ritorno sul capitale investito, poiché la capacità non utilizzata va persa (deperibilità). Nell'esempio dell'albergo, in bassa stagione si usano pacchetti turistici e offerte weekend per attirare gruppi e convention, mentre in alta stagione la stessa capacità viene destinata prevalentemente a clienti transitori e servizio executive a prezzo pieno.

9. Quali sono le 3P aggiuntive del marketing mix allargato dei servizi e cosa comprendono? Le 3P aggiuntive sono people, process e physical evidence. Le persone (personale di contatto e altri clienti) influenzano direttamente la qualità percepita attraverso competenze relazionali ed empatia. I processi riguardano le modalità operative di erogazione del servizio, spesso mappate tramite strumenti come il service blueprint per individuare gap e migliorie. La physical evidence comprende tutti gli elementi tangibili (ambienti, arredi, interfacce digitali) che rendono percepibile un servizio intangibile, rafforzando fiducia e posizionamento.

10. In che modo il caso Airbnb illustra le quattro caratteristiche distintive dei servizi in un contesto di piattaforma digitale decentralizzata? Airbnb porta alle estreme conseguenze le quattro I: affronta l'intangibilità e il rischio percepito costruendo un sistema di fiducia multilivello (recensioni, verifiche identità, badge Superhost); gestisce l'eterogeneità di milioni di alloggi indipendenti tramite linee guida e algoritmi di ranking, senza poter imporre standard rigidi come una catena alberghiera; affronta la deperibilità e la limitata capacità produttiva attraverso il dynamic pricing, coordinando domanda e offerta senza possedere direttamente gli alloggi; infine estende il concetto di marketing interno agli host, non dipendenti ma "front office" del servizio, allineati tramite formazione online e incentivi reputazionali anziché gerarchia formale.

CAPITOLO 14

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.trovaprezzi.it	Motore di ricerca per il confronto prezzi online, citato in Web Link 14.1
www.cercavino.it	Motore di ricerca specializzato nel confronto prezzi di vini online, citato in Web Link 14.1

URL	Rilevanza
www.heinz.com	Esempio di obiettivi di prezzo differenziati in base al Paese di commercializzazione del ketchup (§ 14.2.1)
www.gillette.com	Esempio di rischio di cannibalizzazione fra prodotti della stessa linea (Mach3 vs Mach3 Turbo, § 14.2.1)
www.boeing.com	Esempio di riduzione drastica dei prezzi per mantenere la quota di mercato a fine anni '90 (§ 14.2.1)
www.medtronic.com	Esempio di obiettivo di prezzo orientato alla responsabilità sociale (primo pacemaker cardiaco, § 14.2.1)
www.apple.com	Esempio di coerenza del valore offerto nella linea Apple Watch (§ 14.2.2)
www.ge.com	Esempio di costi di modifica dei prezzi in un contesto B2B (fornitura motori a Scandinavian Airlines, § 14.2.2)
www.diesel.com	Esempio di costi di modifica dei prezzi nel settore abbigliamento tramite catalogo (§ 14.2.2)
www.flysas.com	Scandinavian Airlines, citata come esempio di acquirente B2B nella determinazione dei prezzi (§ 14.2.2)
www.netflix.com	Esempio di analisi dell'elasticità della domanda al prezzo per un servizio di streaming (§ 14.3.3)
www.nike.com	Citata in Etica e responsabilità sociale 14.1 in relazione al dibattito su delocalizzazione e lavoro minorile

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è il prezzo dal punto di vista del marketing e quali diverse denominazioni può assumere a seconda del contesto? Nella prospettiva del marketing, il prezzo è la somma di denaro o altro corrispettivo offerta in cambio della proprietà o dell'uso di un bene o servizio. A seconda del contesto assume nomi diversi: retta per l'istruzione, canone per la locazione, interessi per un prestito, premio per un'assicurazione, tariffa per il trasporto aereo; nel mondo del lavoro si parla di stipendio, onorario, provvigione o salario. Il prezzo riassume le decisioni aziendali su domanda, concorrenza e costi, e influisce sul posizionamento del prodotto e sulla percezione della sua qualità.

2. Come si definisce il valore per il consumatore secondo la relazione fra benefici percepiti e prezzo, e in cosa consiste il value-pricing? Il valore è definito come il rapporto fra benefici percepiti e prezzo pagato: aumenta se i benefici crescono più che proporzionalmente rispetto al prezzo, o se il prezzo diminuisce a parità di benefici. Il value-pricing consiste nell'aumentare i benefici offerti dal prodotto senza necessariamente variare il prezzo, o riducendolo. In alcuni casi, come per i beni di lusso o l'esempio della vasca da bagno Kohler, un prezzo più alto può invece rafforzare la percezione di qualità e sicurezza del prodotto.

3. Quali sono le sei fasi del processo di determinazione del prezzo secondo il capitolo? Le sei fasi sono: individuazione degli obiettivi e dei vincoli di prezzo; stima della domanda e dei ricavi; determinazione dei rapporti fra costi, volumi e profitti; determinazione di un livello di prezzo iniziale; definizione del prezzo finale o di listino; modifiche al prezzo finale o di listino. Le prime tre fasi sono trattate nel Capitolo 14, mentre le ultime tre saranno oggetto del Capitolo 15.

4. Quali sono i principali obiettivi delle politiche di prezzo che un'impresa può perseguire? Le politiche di prezzo possono perseguire diversi obiettivi: profitti (gestione dell'utile a lungo termine, massimizzazione dell'utile corrente o target di rendimento come il ROI), vendite, quota di mercato, unità vendute, sopravvivenza sul mercato e responsabilità sociale. Ogni obiettivo comporta implicazioni operative diverse: per esempio, puntare alla quota di mercato può richiedere di mantenere prezzi bassi anche in perdita (come nel caso Boeing), mentre la responsabilità sociale può portare a rinunciare a parte degli utili per motivi etici (come nel caso Medtronic).

5. Quali sono i principali vincoli che limitano l'impresa nella fissazione del prezzo? I vincoli principali dipendono dalla domanda di mercato (caratteristiche della categoria di prodotto, del prodotto e della marca), dalla fase del ciclo di vita del prodotto, dalla coerenza del valore offerto in una linea di prodotti, dai costi di produzione e marketing, dai costi di modifica dei prezzi, dalla forma di mercato in cui si opera e dai prezzi praticati dai concorrenti. Per esempio, i costi di produzione rappresentano il limite minimo sotto cui non si può scendere se non temporaneamente, come dimostrato dalla guerra di prezzo fra vettori tradizionali e compagnie low cost.

6. Quali sono le quattro forme di mercato individuate dagli economisti e come influenzano la fissazione dei prezzi? Le quattro forme di mercato sono: concorrenza perfetta (molte imprese, prodotto indifferenziato, imprese price-taker), monopolio (un'unica impresa, price-maker), oligopolio (poche imprese interdipendenti, differenziato o puro, con rischio di collusione) e concorrenza monopolistica (molte imprese con prodotti differenziati, situazione intermedia fra i due estremi). Il grado di libertà nella fissazione del prezzo aumenta al diminuire del numero di concorrenti e all'aumentare della differenziazione del prodotto.

7. Che cos'è la curva di domanda e quale differenza esiste fra uno spostamento lungo la curva e uno spostamento della curva stessa? La curva di domanda mette in relazione le unità vendute di un prodotto con i diversi livelli di prezzo. Uno spostamento lungo la curva si verifica quando varia solo il prezzo, a parità di altri fattori (preferenze, reddito, prodotti succedanei). Uno spostamento dell'intera curva si verifica invece quando cambiano questi altri fattori della domanda: per esempio, come nel caso di Newsweek, una campagna pubblicitaria efficace o un aumento del reddito dei consumatori possono spostare la curva verso destra, aumentando la quantità domandata a parità di prezzo.

8. Come sono collegati fra loro ricavo totale, ricavo medio e ricavo marginale, e quale relazione esiste fra ricavo marginale e ricavo totale massimo? Il ricavo totale è il prodotto fra prezzo unitario e quantità venduta; il ricavo medio corrisponde al ricavo totale diviso la quantità venduta (cioè il prezzo stesso); il ricavo marginale è la variazione del ricavo totale generata dalla vendita di un'unità aggiuntiva, corrispondente alla pendenza della curva dei ricavi totali. Come mostra l'esempio di Newsweek, il ricavo totale è massimo nel punto in cui il ricavo marginale è pari a zero: oltre questo punto, ulteriori riduzioni di prezzo generano ricavi marginali negativi e quindi una diminuzione del ricavo totale.

9. Che cos'è l'elasticità della domanda al prezzo e quali sono i tre casi possibili? L'elasticità della domanda al prezzo misura la variazione percentuale della quantità domandata rispetto a una variazione percentuale del prezzo. Si distinguono tre casi: domanda elastica ($E > 1$, variazione della quantità più che proporzionale rispetto al prezzo, tipica di beni con molti succedanei come l'abbigliamento), domanda rigida o anelastica ($E < 1$, variazione meno che proporzionale, tipica di beni senza succedanei come la benzina o di beni di prima necessità) e domanda a elasticità unitaria ($E = 1$). Conoscere l'elasticità permette di capire se convenga aumentare o diminuire il prezzo per massimizzare i ricavi totali.

10. Che cos'è l'analisi del punto di pareggio e come si calcola, con particolare riferimento al ruolo dei costi fissi e variabili? L'analisi del punto di pareggio (PDP) è la tecnica che mette in relazione ricavi totali e costi totali per determinare la redditività ai diversi livelli di produzione; si calcola come rapporto fra costi fissi e differenza fra prezzo unitario e costo variabile unitario ($PDP = CF / (P - CVU)$). La struttura dei costi influenza le decisioni di prezzo: se i costi fissi sono molto elevati rispetto ai variabili (come per una compagnia aerea), l'impresa è incentivata a ridurre anche drasticamente i prezzi in presenza di capacità inutilizzata, purché il prezzo copra almeno i costi variabili; se invece prevalgono i costi variabili (come per un venditore ambulante), tale incentivo viene meno.

CAPITOLO 15

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.acmilan.com	Club protagonista del Caso 15 (politiche di prezzo su biglietteria, abbonamenti e scala prezzi dello stadio)
www.amazon.it	Esempio di prezzo di penetrazione con il lancio del tablet Amazon Fire (§ 15.1.1)
www.apple.com	Esempio di iPhone e reazione dei consumatori ai prezzi di scrematura (Etica e responsabilità sociale 15.1); citato anche per Apple Watch nel §14
www.rolls-roycemotorcars.com	Esempio di prezzo di prestigio nel settore automobilistico (§ 15.1.1)
www.chanel.com	Esempio di prezzo di prestigio nel settore profumi (§ 15.1.1)
www.cartier.com	Esempio di prezzo di prestigio nel settore gioielleria (§ 15.1.1)
www.swarovski.com	Esempio di prezzo di prestigio nel settore cristalli (§ 15.1.1)
www.tagheuer.com	Esempio di aumento del prezzo che ha incrementato il volume delle vendite di sette volte (§ 15.1.1)

URL	Rilevanza
www.energizer.com	Esempio di associazione fra prezzo basso e scarsa qualità percepita nelle batterie alcaline (§ 15.1.1)
www.mcdonalds.com	Esempio di price lining nei menu medium e large (§ 15.1.1)
www.bennet.com	Esempio di prezzo psicologico nelle offerte di supermercato (§ 15.1.1)
www.delta.com	Delta Air Lines, esempio di bundle pricing con pacchetti vacanza (§ 15.1.1)
www.aa.com	American Airlines, esempio di ricavi aggiuntivi generati dallo yield management (§ 15.1.1)
www.toyota.it	Esempio di target costing nel settore automotive (§ 15.1.1)
www.hershey.com	Esempio di prezzo di consuetudine mantenuto variando la quantità di prodotto (§ 15.1.4)
www.swatch.com	Esempio di prezzo di consuetudine per il modello base (§ 15.1.4)
www.rolex.com	Esempio di prezzo elevato come leva di comunicazione nel settore orologi (§ 15.1.4)
www.armani.com	Esempio di prezzo superiore alla media di mercato come fattore distintivo (§ 15.1.4)
www.dior.com	Esempio di prezzo superiore alla media di mercato nella moda (§ 15.1.4)
www.redbull.com	Esempio di prezzo fissato a un livello superiore a quello della concorrenza (§ 15.1.4, immagine)
www.dell.com	Esempio di politica di prezzo flessibile con aggiustamenti continui online (§ 15.2.1)
www.benetton.com	Esempio di politica di prezzo fisso in negozio (§ 15.2.1)
www.mulinobianco.it	Esempio di determinazione del prezzo della linea di prodotto (§ 15.2.2)
www.nintendo.com	Esempio di prezzo della linea di prodotto con console DS e videogiochi complementari (§ 15.2.2)
www.fedex.com	Esempio di sconti sulla quantità non cumulativi (§ 15.3.1)
www.pg.com	Procter & Gamble, esempio di politica every day low pricing (§ 15.3.2)

URL	Rilevanza
www.poste.it	Esempio di prezzo di consegna a zona unica e discriminazione dei prezzi accettata (§ 15.3.3, § 15.3.4)
www.walmart.com	Esempio di accusa di prezzi predatori in Germania (§ 15.3.4)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Quali sono i quattro orientamenti principali per la determinazione di un livello di prezzo iniziale e in cosa si differenziano? I quattro orientamenti sono: alla domanda (attenzione ai comportamenti degli acquirenti: preferenze, elasticità, prezzo di riserva), al costo (aggiunta di un ricarico ai costi di produzione e distribuzione), al profitto (bilanciamento fra costi e ricavi per raggiungere un obiettivo economico) e alla concorrenza (basato sulle azioni dei rivali). Sebbene siano presentati separatamente, questi orientamenti si sovrappongono spesso e un'impresa può considerarne più di uno contemporaneamente nella fissazione del prezzo.

2. Che cos'è il prezzo di scrematura e in quali condizioni risulta una strategia efficace? Il prezzo di scrematura consiste nel fissare inizialmente un prezzo elevato per sfruttare la componente di domanda disposta a pagare di più, per poi abbassarlo progressivamente verso i segmenti più sensibili al prezzo. È efficace quando: esiste un numero sufficiente di clienti disposti a pagare un prezzo iniziale alto; ci sono barriere all'ingresso per i concorrenti; i clienti percepiscono il prezzo elevato come indicatore di qualità; non esistono elevate economie di scala nella produzione. Come mostra il caso Apple/iPhone discusso in Etica e responsabilità sociale 15.1, questa strategia comporta però il rischio di compromettere la fiducia dei clienti più fedeli se il ribasso successivo non è previsto o comunicato.

3. Quali sono le differenze fra prezzo di penetrazione e prezzo di prestigio, e quali condizioni di mercato li favoriscono? Il prezzo di penetrazione consiste nel fissare un prezzo iniziale basso per conquistare rapidamente quote di mercato elevate; è favorito quando i segmenti sono sensibili al prezzo, un prezzo basso scoraggia i concorrenti ed esistono economie di scala sfruttabili (esempio Amazon Fire). Il prezzo di prestigio, all'opposto, consiste nel fissare un prezzo alto per attrarre consumatori attenti a qualità e status: in questo caso una riduzione di prezzo può addirittura diminuire la domanda, come illustrato dalla curva di domanda anomala nella Figura 15.3a (esempi: Rolls-Royce, Chanel, TAG Heuer).

4. Che cos'è il bundle pricing e su quale principio si basa? Il bundle pricing consiste nella commercializzazione di due o più prodotti a un unico prezzo (es. i pacchetti vacanza Delta Air Lines che includono volo, auto a noleggio e alloggio). Si basa sull'idea che i consumatori attribuiscono più valore all'insieme proposto rispetto alla somma dei singoli elementi, grazie al risparmio di tempo e alla maggiore soddisfazione complessiva; le sinergie di costo generate possono essere in parte trasferite al consumatore sotto forma di prezzo complessivo vantaggioso.

5. Quali sono i tre approcci orientati al profitto nella determinazione del prezzo e come si differenziano? I tre metodi sono: il metodo del profitto obiettivo (target profit pricing), che fissa il prezzo per raggiungere un obiettivo di profitto in valore assoluto su un dato volume di vendite; il metodo del ROS obiettivo (target ROS), che punta a una determinata percentuale di profitto sul ricavo totale; il metodo del ROI obiettivo (target ROI), che fissa il prezzo per raggiungere un

rendimento percentuale desiderato sul capitale investito. Tutti e tre richiedono di bilanciare costi totali e ricavi attesi, e spesso vengono testati attraverso simulazioni con diversi scenari di prezzo, volume e costi (come nell'esempio del negozio di cornici).

6. Che cos'è la determinazione del prezzo della linea di prodotto e quale ruolo giocano il prodotto più economico e quello più costoso? La determinazione del prezzo della linea di prodotto consiste nel fissare il prezzo di ogni bene tenendo conto delle relazioni di complementarità o sostituibilità con gli altri prodotti della stessa linea, poiché conta la redditività complessiva della linea più che quella del singolo articolo (esempio Mulino Bianco). Il prodotto con il prezzo più basso funge da "generatore di traffico" per attirare l'attenzione del cliente, mentre quello con il prezzo più alto comunica un posizionamento qualitativo superiore; un caso particolare è quello della console Nintendo DS, venduta a un prezzo che copre solo i costi, mentre il profitto viene generato dai videogiochi complementari venduti a prezzo più elevato.

7. Che cos'è la guerra di prezzo e a quali condizioni un'impresa dovrebbe considerare di avviarla? La guerra di prezzo è il fenomeno di revisione dei listini verso il basso, innescato da un'impresa che riduce i prezzi per sottrarre quote di mercato ai concorrenti, i quali reagiscono a loro volta abbassando i propri prezzi, portando le imprese a operare in pareggio o in perdita. Una riduzione di prezzo dell'1% può avere un impatto negativo sui profitti dell'8% circa. Avviare una guerra di prezzo è giustificato solo se l'impresa ha un vantaggio di costo o tecnologico consistente, la domanda è fortemente sensibile al prezzo, e la riduzione è limitata a specifici prodotti o clienti anziché generalizzata.

8. Quali sono le principali tipologie di sconto che un'impresa può concedere ai propri clienti? Le principali tipologie sono: sconti sulla quantità (non cumulativi, legati al singolo ordine, o cumulativi, legati al volume totale in un periodo, come nel caso FedEx); sconti stagionali, per sostenere le vendite nei periodi di domanda bassa (es. articoli sportivi invernali acquistati in anticipo); sconti commerciali o funzionali, riconosciuti agli intermediari in base alla loro posizione nel canale distributivo; sconti per pagamento in contanti, concessi a chi salda anticipatamente rispetto ai termini standard.

9. Quali sono i quattro metodi principali per modificare i prezzi su base geografica? I quattro metodi del prezzo di consegna sono: il prezzo a zona unica, in cui tutti gli acquirenti pagano lo stesso prezzo di consegna indipendentemente dalla distanza (es. servizi postali); il prezzo a zona multipla, che suddivide il territorio in aree con prezzi diversi fra zone (es. tariffe telefoniche internazionali); il prezzo FOB con trasporto concesso, in cui il venditore si accolla in tutto o in parte le spese di trasporto per concludere una trattativa specifica; il metodo del punto base, in cui il prezzo finale è calcolato a partire da una località di riferimento più i costi di trasporto da essa, indipendentemente dal luogo di spedizione effettivo (usato nei settori dell'acciaio, cemento e legname).

10. Qual è la differenza fra discriminazione e differenziazione dei prezzi, e come si applica questa distinzione al caso degli abbonamenti ai mezzi pubblici e ai francobolli? La distinzione chiave è il rapporto fra i prezzi fatti pagare a diversi gruppi di consumatori e i costi effettivamente sostenuti dall'impresa per fornire loro il prodotto: se le differenze di prezzo riflettono differenze di costo si parla di differenziazione, altrimenti di discriminazione. Nel caso degli abbonamenti ai mezzi pubblici, studenti, anziani e lavoratori pagano tariffe diverse pur ricevendo un servizio dal costo di erogazione identico: si tratta quindi di discriminazione mascherata da differenziazione, socialmente accettata per finalità redistributive. Nel caso dei

francobolli, invece, tutti i consumatori pagano lo stesso prezzo indipendentemente dal costo effettivo di recapito (diverso in base alla distanza): è un caso di discriminazione geografica accettata come pratica ordinaria, in cui le rotte più economiche compensano quelle più costose.

CAPITOLO 16

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.tarinatarantino.com	Azienda di accessori moda citata nel Web Link 16.1 come esempio di distribuzione multicanale (§ 16.2.5)
www.schick.com	Concorrente di Gillette citato nell'esempio sulle dimensioni globali dei canali e sull'adattamento alle peculiarità distributive locali (§ 16.3.3)
www.justeat.it	Piattaforma di food delivery, protagonista del Caso 16 di chiusura capitolo: esempio di nuovo intermediario/channel leader nel quick commerce
www.kering.com	Gruppo del lusso citato come esempio di distribuzione esclusiva per marche come Saint Laurent, Gucci, Bottega Veneta (§ 16.3.2, nota 7 del testo)
www.walmart.com	Esempio di sistema verticale di marketing amministrato e di "capitano di canale" per potere contrattuale verso i fornitori (§ 16.2.7, § 16.3.4)
www.pg.com	Procter & Gamble, esempio di sistema verticale amministrato e di capitano di canale grazie alla forza dei suoi marchi (§ 16.2.7, § 16.3.4)
www.mcdonalds.com	Esempio di sistema di franchising di servizi al dettaglio sponsorizzato dal produttore (§ 16.2.7)
www.coca-colacompany.com	Esempio ricorrente nel capitolo: distribuzione capillare/intensiva, franchising all'ingrosso, funzione degli imbottiglieri (§ 16.1.2, § 16.2.7, § 16.3.2)
www.zara.com	Esempio di integrazione a monte (backward integration) in un sistema verticale di marketing aziendale (§ 16.2.7)
www.tiffany.com	Catena di gioiellerie, ulteriore esempio di sistema verticale di marketing aziendale (§ 16.2.7)

URL	Rilevanza
www.ikea.com	Esempio di adattamento del modello distributivo ai fattori ambientali/socio-demografici (§ 16.3.1) e di servizi a valore aggiunto (§ 16.1.2)
www.amazon.com	Esempio di canale di marketing elettronico per beni di consumo (§ 16.2.3, Figura 16.6)
www.dell.com	Esempio di canale elettronico diretto (produttore-consumatore) nella Figura 16.6 (§ 16.2.3)
www.expedia.it	Esempio di "agente virtuale" nei canali di marketing elettronico (§ 16.2.3, Figura 16.6)
www.caterpillar.com	Esempio di canale B2B con distributori industriali (§ 16.2.2)
www.zalando.it	Esempio di canale di direct marketing/e-commerce in forte crescita in Italia (§ 16.2.4)
www.adecco.com	Esempio di sistema di franchising di servizi (§ 16.2.7, Figura 16.8)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è un canale di marketing e perché gli intermediari sono necessari nel processo di distribuzione? Un canale di marketing è l'insieme di soggetti che trasferiscono un bene o servizio, e il relativo titolo di proprietà, dal produttore al consumatore. Gli intermediari sono necessari perché riducono il numero di transazioni necessarie a mettere in contatto produttori e acquirenti (come mostra l'esempio dei 4 produttori e 4 consumatori, che passa da 16 a 8 contatti), rendendo il sistema più efficiente e creando utilità di tempo, luogo, forma e possesso per i consumatori.

2. Qual è la differenza tra canale diretto e canale indiretto? Fai un esempio per ciascuno. Nel canale diretto il produttore vende direttamente al consumatore finale senza intermediari, come nel caso di Olio Carli con la vendita per corrispondenza/sito web. Nel canale indiretto sono presenti uno o più intermediari (agenti, grossisti, dettaglianti) tra produttore e consumatore, come nel caso della grande distribuzione (Esselunga, Coop, Carrefour) che integra le funzioni di ingrosso.

3. In cosa si differenziano tipicamente i canali di marketing B2B rispetto a quelli B2C? I canali B2B sono generalmente più corti di quelli B2C, con prevalenza del canale diretto o di un solo livello di intermediazione, perché gli acquirenti industriali sono meno numerosi ma con volumi di transazione più elevati (es. IBM per la vendita diretta di grandi calcolatori). I canali B2C, invece, servono un numero molto più ampio di consumatori finali e utilizzano più frequentemente grossisti e dettaglianti.

4. Che cosa si intende per canali di marketing elettronico e quali vantaggi/limiti comportano rispetto ai canali fisici? Sono canali basati su internet che permettono alle aziende di raggiungere direttamente i clienti, riducendo o eliminando gli intermediari tradizionali (esempi: Amazon.com, Autoweb.com, Expedia.it, Dell.com). Il vantaggio principale

è il basso costo dovuto all'assenza di strutture fisiche di vendita; il limite è che i costi logistici restano, a meno che il prodotto non sia digitalizzabile (es. viaggi, assicurazioni, musica, e-book).

5. Descrivi i tre tipi di sistemi verticali di marketing (aziendale, contrattuale, amministrato) con un esempio ciascuno. Nel sistema aziendale il produttore controlla direttamente la distribuzione (es. Ralph Lauren con i negozi monomarca). Nel sistema contrattuale, produttori e distributori indipendenti si coordinano tramite accordi, come nel franchising (es. McDonald's, Coca-Cola per il franchising all'ingrosso). Nel sistema amministrato il coordinamento nasce dall'influenza di un membro forte del canale, senza proprietà né contratto, come Procter & Gamble o Walmart.

6. Quali sono i tre gradi di intensità distributiva e a quali tipologie di prodotto si associano generalmente? La distribuzione intensiva punta alla massima copertura di punti vendita ed è tipica dei beni banali come bevande e giornali (es. Coca-Cola). La distribuzione esclusiva limita il numero di rivenditori in aree strategiche ed è usata per beni specializzati come automobili e moda di lusso (es. Kering). La distribuzione selettiva è una via di mezzo, associata a prodotti problematici come orologi Rolex o mazze da golf.

7. Quali sono le quattro categorie di esigenze d'acquisto dei consumatori che un'impresa deve considerare nel progettare un canale? Le quattro categorie sono: informazione (es. personale formato nei negozi Sony/Apple), facilità di reperimento o convenienze (es. negozi di prossimità 7-Eleven), varietà dell'offerta (ampiezza e profondità dell'assortimento) e servizi aggiuntivi (es. consegna e installazione per i grandi elettrodomestici offerta da Whirlpool tramite i distributori).

8. Qual è la differenza tra conflitto verticale e conflitto orizzontale di canale, e come può essere gestito il conflitto attraverso la figura del "capitano di canale"? Il conflitto verticale avviene tra livelli diversi del canale (es. produttore-grossista), mentre quello orizzontale avviene tra intermediari dello stesso livello (es. due dettaglianti). Il capitano di canale è un membro che assume un ruolo di leadership per coordinare, dirigere e supportare gli altri, riducendo i conflitti grazie alla sua forza economico-contrattuale, tecnica o di mercato (es. Procter & Gamble o Walmart).

9. Quali sono i quattro fattori principali che influenzano le decisioni di canale di un'impresa? I quattro fattori sono: ambientali (es. cambiamenti socio-demografici che hanno spinto IKEA verso formati urbani più piccoli), legati ai consumatori (localizzazione, mobilità, tecnologie disponibili), legati al prodotto (prodotti complessi richiedono canali più diretti, prodotti standardizzati canali indiretti) e legati all'impresa (risorse e competenze disponibili per gestire una forza vendita propria).

10. Nel Caso 16 su Just Eat, perché la piattaforma viene definita "leader di canale" e quali strategie possono adottare i partner per ridurre la dipendenza da essa? Just Eat è considerata channel leader perché controlla tre leve chiave: la visibilità (posizionamento nei risultati e promozioni), la regola economica (commissioni che incidono sui margini dei partner) e il controllo informativo (accesso ai dati aggregati sulla domanda). Per ridurre la dipendenza, i partner (ristoranti, minimarket) possono adottare strategie di omnicanalità, sviluppando canali diretti paralleli come sito proprio, app, WhatsApp e programmi fedeltà, così da mantenere parte della domanda su canali più redditizi e controllabili.

CAPITOLO 17

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.trovaprezzi.it	Comparatore prezzi online, riferimento generale per il capitolo 17 nel materiale del corso
www.cercavino.it	Sito di comparazione prezzi vini, riferimento generale per il capitolo 17 nel materiale del corso
federdistribuzione.it	Web Link 17.1 del capitolo: organismo di rappresentanza della distribuzione moderna in Italia (§ 17.6.3)
www.mcarthurglen.com	Gestore del McArthur Glen Designer Outlet di Serravalle Scrivia, esempio citato di factory outlet centre (§ 17.4.1)
www.walmart.com	Maggiore impresa di distribuzione al mondo, esempio ricorrente su fatturato, RFID e punti vendita di prossimità (§ 17.1.2, § 17.2.1, § 17.2.3)
www.carrefour.it	Inventore della formula ipermercato, esempio su internazionalizzazione e formato Carrefour Express (§ 17.2.3, Figura 17.2)
www.esselunga.it	Esempio italiano di superstore e di servizio di vendita online con consegna a casa (§ 17.2.3, § 17.6.2)
www.harrods.com	Esempio di grande magazzino nel quadrante despecializzazione/alto servizio della matrice di posizionamento (§ 17.4.1)
www.larinascente.it	Maggiore insegna di grandi magazzini in Italia, esempio di riposizionamento verso il segmento lusso (§ 17.4.1)
www.lidl.it	Esempio di discounter nel quadrante specializzazione/basso servizio della matrice di posizionamento (§ 17.4.1)
www.maxmara.com	Esempio di negozio specializzato ad alto servizio nella matrice di posizionamento (§ 17.4.1, Figura 17.2)
www.metroag.de	Gruppo tedesco leader nel cash and carry, con Media Markt/Media World, esempio di multi-insegna (§ 17.4.1)
www.yamamay.com	Esempio di single-line store specializzato in lingerie femminile (§ 17.2.3)

URL	Rilevanza
www.decathlon.it	Esempio di limited-line store specializzato nello sport, citato anche come esempio di marca commerciale (§ 17.2.3, Marketing: nuovi percorsi 17.1)
www.zara.com	Esempio di specializzazione/basso servizio nella matrice di posizionamento (§ 17.4.1, § 17.2.3)
www.grom.it	Esempio di franchising di servizi nel capitolo (§ 17.2.1)
www.assofranchising.it	Fonte dei dati sul giro d'affari del franchising in Italia (§ 17.2.1)
www.avon.com	Esempio storico di azienda che ha basato il successo sulla vendita porta a porta (§ 17.3)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Quali sono le quattro forme di utilità che la distribuzione al dettaglio offre al consumatore? Fai un esempio per ciascuna. Le quattro utilità sono: di tempo (es. i supermercati 7-Eleven aperti 24 ore su 24), di luogo (es. i bancomat installati nei centri commerciali), di forma (es. i siti di Ralph Lauren e Nike che permettono la personalizzazione del prodotto) e di possesso (es. Media World che gestisce le pratiche di finanziamento per l'acquisto di elettrodomestici). Negli ultimi anni si sono aggiunte anche dimensioni legate all'informazione e all'esperienza, fino ai momenti immersivi nel metaverso.

2. In base a quali criteri si possono classificare le imprese di distribuzione, e quali sono le principali categorie per forma di proprietà? Le imprese di distribuzione si classificano in base a forma di proprietà, livello di servizio e specializzazione/despecializzazione dell'assortimento. Per forma di proprietà si distinguono: indipendenti (piccole imprese con uno o pochi punti vendita, ancora maggioranza in Italia), succursalisti o catene distributive (grandi imprese con reti estese e forte potere contrattuale, come Walmart) e affiliati a sistemi verticali di marketing contrattuali, di cui il franchising è la forma più diffusa.

3. Che cos'è il franchising e quali sono le sue tre principali forme? Il franchising è un contratto in cui un'impresa (franchisor) concede ad altre imprese (franchisee) il diritto di sfruttare il proprio know-how, insegna e marchio in cambio di un corrispettivo (royalty). Le tre forme sono: franchising di distribuzione (l'affiliato vende prodotti secondo il modello dell'affiliante), franchising di servizi (l'affiliato presta servizi ideati dall'affiliante, come nel caso di McDonald's o di Grom) e franchising industriale (tra due imprese industriali, con trasferimento di brevetti e tecnologia).

4. Quali sono le principali tipologie di non-store retailing descritte nel capitolo? Le principali forme sono: i distributori automatici (vending machine), la vendita per corrispondenza e su catalogo, la vendita televisiva, il commercio elettronico, la vendita via social media (social commerce), la vendita telefonica (telemarketing) e la vendita porta a porta o vendita diretta (es. Avon). Ciascuna forma comporta vantaggi diversi in termini di comodità, costi e capacità di trasferire informazione, ma anche criticità legate a privacy e invasività.

5. Descrivi la matrice di posizionamento delle imprese di distribuzione e i quattro quadranti che la compongono. La matrice si basa su due dimensioni: ampiezza dell'assortimento e livello di servizio. I quattro quadranti sono: despecializzazione e alto servizio (grandi magazzini come Harrods o La Rinascente), despecializzazione e basso servizio (ipermercati come Carrefour o Iper La Grande i), specializzazione e alto servizio (negozi di lusso come Cartier o Bulgari) e specializzazione e basso servizio (discount come Lidl o insegne come Zara e Bata).

6. Quali sono le quattro leve del retailing mix e in cosa consiste la leva relativa al livello dei prezzi? Le quattro leve sono: livello dei prezzi, localizzazione del punto di vendita, comunicazione e gestione dell'assortimento. La leva del prezzo riguarda la definizione dei ricarichi (mark-up) e degli sconti promozionali (mark-down); il distributore deve inoltre gestire pratiche come i prezzi civetta (loss-leader) per creare traffico, evitando però l'eccesso di promozioni che genera comportamenti opportunistici come il cherry picking.

7. Che differenza c'è tra la teoria della ruota della distribuzione al dettaglio e quella del ciclo di vita dei formati distributivi? La teoria della ruota della distribuzione descrive come nuovi formati entrino nel mercato con prezzi e servizio bassi, per poi progressivamente aumentare qualità e prezzi, lasciando spazio a un nuovo formato a basso prezzo (nuovo giro della ruota). La teoria del ciclo di vita dei formati distributivi applica invece il modello del ciclo di vita del prodotto al retail, distinguendo quattro fasi (crescita iniziale, sviluppo accelerato, maturità, declino) in cui variano quota di mercato e profitto.

8. Che cos'è l'omnicanalità e in cosa si differenzia dal modello multicanale? L'omnicanalità è un approccio strategico che integra in modo coerente tutti i canali di contatto e vendita di un'impresa, offrendo un'esperienza unitaria e senza discontinuità lungo il percorso d'acquisto. A differenza del modello multicanale, in cui i canali operano in modo parallelo e spesso scollegato, l'omnicanalità permette al cliente di muoversi liberamente tra canale fisico e digitale mantenendo continuità informativa, commerciale e relazionale, come nel caso del servizio di vendita online di Esselunga con consegna a casa.

9. Quali sono i principali contenitori commerciali in cui può essere localizzato un punto di vendita, distinguendo fra tipologie urbane ed extraurbane? Tra le localizzazioni urbane (spontanee) troviamo il centro storico, gli aggregati di vicinato e le grandi vie commerciali. Tra quelle extraurbane (pianificate) vi sono i centri commerciali, i parchi commerciali (retail park) e i factory outlet centre, come il McArthur Glen Designer Outlet di Serravalle Scrivia, che offrono prodotti di marca a prezzi scontati del 25-30% e possono attrarre clientela anche da 90-120 minuti d'auto.

10. Nel Caso 17 sul mercato Away From Home in Italia, perché il grossista può essere considerato "channel leader" e quali sono i trend che stanno trasformando questo settore? Il grossista è considerato channel leader perché, data l'elevata frammentazione del mercato AFH (circa 350.000 punti di consumo), possiede la scala e la logistica necessarie per servire capillarmente il territorio, coordinando assortimenti, disponibilità, frequenze e informazioni lungo la filiera. I principali trend di trasformazione sono la crescita della ristorazione organizzata, con effetti su standardizzazione e potere contrattuale, e la digitalizzazione dei processi, che trasforma il grossista da semplice consegnatario a partner strategico del punto di consumo.

CAPITOLO 18

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Rilevanza
www.amazon.com	Esempio di grande marca che propone offerte personalizzate via e-mail nel direct marketing (§ 18.7.1)
unacom.it	Web Link 18.1: UNA, Aziende della Comunicazione Unite, associazione delle principali imprese di comunicazione in Italia (§ 18.5.2)
www.pepsi.com	Esempio ricorrente nel capitolo: pubblicità competitiva verso Coca-Cola (§ 18.8.1) e caso dello spot con Kendall Jenner ritirato per critiche etiche (Etica e responsabilità sociale 18.2)
www.coca-cola.com	Controparte di Pepsi nella battaglia di pubblicità comparativa citata nel capitolo (§ 18.8.1)
www.santanna.it	Esempio italiano di pubblicità comparativa basata su caratteristiche oggettive documentate (§ 18.8.1)
www.mulinobianco.it	Esempio di pubblicità istituzionale competitiva citato nel capitolo (§ 18.8.1)
www.centromarca.it	Associazione che riunisce le principali imprese di beni di largo consumo, esempio di pubblicità istituzionale competitiva (§ 18.8.1)
www.mercedes-benz.it	Esempio di advocacy advertising con la campagna rivolta alla comunità omosessuale britannica (§ 18.8.1)
www.vodafone.it	Esempio di pubblicità istituzionale pionieristica per il cambio di nome da Omnitel a Vodafone (§ 18.8.1)
www.bacieperugina.it	Esempio di pubblicità promemoria legata alla festa di San Valentino (§ 18.8.1)
www.jeep.com	Esempio usato per illustrare il processo di codifica/decodifica del messaggio pubblicitario (§ 18.2.1)
www.kfc.com	Esempio di errore di decodifica interculturale con lo slogan tradotto in cinese mandarino (§ 18.2.1)
www.dolcegabbana.com	Esempio di crisi comunicativa e boicottaggio per campagna percepita come discriminatoria in Cina (§ 18.2.1)
www.fiat.it	Esempio della campagna "Cogli l'attimo" come caso di successo dell'appello all'ironia (§ 18.8.2)

URL	Rilevanza
www.gamberorosso.it	Esempio di publicity attraverso recensioni di terze parti autorevoli (§ 18.3.3)
www.superbowl.com	Marketing: nuovi percorsi 18.2, esempio del Super Bowl come occasione pubblicitaria di punta (§ 18.8.2)
www.burberry.com	Esempio di radio in store usata per promuovere nuovi artisti locali come media ad hoc (§ 18.8.2)
www.benetton.com	Esempio storico di azienda che ha privilegiato la pubblicità esterna (affissioni) in modo efficace (§ 18.8.2)
www.purina.it	Esempio di mix di comunicazione nella fase di introduzione del ciclo di vita del prodotto (§ 18.4.2, Figura 18.3)

DOMANDE DI VERIFICA

1. Quali sono i sei elementi del processo di comunicazione e che cos'è il "campo di esperienza"? I sei elementi sono: fonte, messaggio, canale di comunicazione, destinatario, codifica e decodifica. Il campo di esperienza è il sistema di cognizioni, credenze, valori e opinioni di un individuo; la sua condivisione fra mittente e destinatario è un presupposto necessario per una corretta corrispondenza fra codifica e decodifica del messaggio, come dimostrano gli esempi di errori interculturali di KFC e Dolce & Gabbana in Cina.

2. Quali sono le cinque leve del mix di comunicazione e quali di esse si basano su un'interazione personalizzata? Le cinque leve sono: pubblicità, vendita personale, relazioni pubbliche, promozione delle vendite e direct marketing. Pubblicità, promozioni e relazioni pubbliche raggiungono un pubblico ampio e indistinto, mentre vendita personale e direct marketing si basano su un'interazione diretta e personalizzata fra l'impresa e il singolo interlocutore.

3. Che cos'è la publicity e in cosa si differenzia dalla pubblicità tradizionale? La publicity consiste in azioni finalizzate a dare visibilità all'impresa e ai suoi prodotti attraverso forme di comunicazione impersonale veicolate dai mass media, come articoli redazionali o citazioni in programmi TV. A differenza della pubblicità, non prevede un pagamento diretto per lo spazio, ma un pagamento indiretto (ufficio stampa interno o agenzia esterna); il vantaggio principale è la maggiore credibilità agli occhi del pubblico, come nel caso delle recensioni del Gambero Rosso, ma con lo svantaggio di una minore controllabilità del messaggio.

4. Descrivi le cinque fasi della gerarchia degli effetti nella comunicazione di marketing. Le cinque fasi sono: consapevolezza (il consumatore sa che il prodotto esiste), interesse (manifesta curiosità e vuole conoscerne le caratteristiche), valutazione (confronta gli attributi con quelli della concorrenza), prova (effettua il primo acquisto) e adozione (ripete l'acquisto nel tempo, se soddisfatto). Le fasi si susseguono necessariamente in sequenza e sono utili per definire con precisione gli obiettivi di un piano di comunicazione.

5. Quali sono i quattro metodi per determinare il budget pubblicitario e quale viene considerato il più valido dal punto di vista metodologico? I quattro metodi sono: percentuale

sulle vendite (basato su vendite passate o previste), parità competitiva (allineamento agli investimenti dei concorrenti), budget disponibile (stanziamento residuale dopo aver coperto altri costi) e metodo dell'obiettivo da conseguire. Quest'ultimo è considerato il più valido perché parte dagli obiettivi di comunicazione, definisce le azioni necessarie e ne stima i costi, seguendo un rapporto di causa-effetto, anche se presenta difficoltà applicative nella stima precisa delle azioni necessarie.

6. Qual è la differenza fra strategia push e strategia pull nella gestione dei canali di marketing? La strategia push privilegia la comunicazione verso gli intermediari del canale (vendita personale e promozione delle vendite) per ottenere la loro collaborazione nell'acquistare e rivendere il prodotto. La strategia pull, invece, si rivolge direttamente al consumatore finale (soprattutto tramite pubblicità) per convincerlo del valore della marca, in modo che sia lui a richiederla alla distribuzione; tutte le grandi marche adottano prevalentemente un approccio pull per bilanciare il potere contrattuale con la distribuzione.

7. Quali sono le tre forme di pubblicità di prodotto e le quattro forme di pubblicità istituzionale? La pubblicità di prodotto si articola in: pionieristica o informativa (stadio introduttivo), competitiva o persuasiva (per differenziarsi dai concorrenti, anche in forma comparativa) e promemoria (per rafforzare la consapevolezza, tipica della maturità). La pubblicità istituzionale comprende: advocacy advertising (posizione su temi sociali), pionieristica (informa su chi è l'azienda), competitiva (promuove i vantaggi dell'azienda nel suo complesso) e promemoria (rafforza la marca corporate nel tempo).

8. Che cosa sono reach, frequency, GRP e CPM nella pianificazione dei media? Il reach (penetrazione) è il numero di unità di target esposte al messaggio rispetto al mercato obiettivo. La frequency è il numero medio di esposizioni di una singola unità di target al messaggio. Il GRP (Gross Rating Point) misura la pressione pubblicitaria complessiva moltiplicando reach per frequency. Il CPM (costo per migliaia) è la spesa necessaria per raggiungere 1000 unità di target attraverso un determinato mezzo, utile per confrontare piani media alternativi.

9. Quali sono i principali strumenti di promozione delle vendite orientati al consumatore e quali rischi comporta un loro uso eccessivo? Gli strumenti principali includono buoni sconto, offerte speciali, omaggi, concorsi, estrazioni a premi, campioni di prova, programmi fedeltà, espositori nei punti vendita e product placement. Un uso eccessivo o troppo frequente rischia di compromettere l'immagine dell'insegna e la percezione di qualità del prodotto, generando comportamenti opportunistici come il cherry picking, ovvero il continuo spostamento del consumatore da un punto vendita all'altro per sfruttare solo i prodotti in promozione.

10. Quali sono le principali problematiche etiche e tecnologiche legate al direct marketing, e come si differenziano i sistemi opt-in e opt-out? Le principali criticità riguardano la tutela della privacy e il fastidio generato da comunicazioni non richieste (spam), regolamentate in Europa dal GDPR (in vigore dal 2016, applicabile dal 2018). Il sistema opt-in richiede che sia l'utente a dichiarare esplicitamente il proprio consenso a ricevere comunicazioni, mentre il sistema opt-out permette all'impresa di inviare liberamente messaggi finché il consumatore non esprime il proprio dissenso; gli studi indicano che il sistema opt-in è più efficiente ed efficace, come illustrato anche nel box sul permission marketing (Etica e responsabilità sociale 18.1).

CAPITOLO 19

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Descrizione e rilevanza
www.bmwusa.com	Link del capitolo
www.it.lastminute.com	Link del capitolo
www.ups.com	Link del capitolo
www.nespresso.com	Nespresso Professional è il caso di apertura/chiusura del capitolo (Caso 19): vendita B2B, CRM e organizzazione della forza vendita
www.ibm.com	Citata come esempio del ruolo della forza vendita ("il volto dell'azienda", § 19.1) e per lo stile di consulenza di vendita (Global Services, § 19.3.4)
www.gucci.com	Esempio del ruolo di "rappresentanza" del venditore, § 19.1.1
www.avon.com	Esempio del ruolo di "spinta" nella vendita diretta, § 19.1.1
www.mcdonalds.com	Esempio di presentazione stimolo-risposta (upselling patatine/gelato), § 19.3.4
www.kodak.com	Esempio di riorganizzazione della forza vendita per canale di marketing, § 19.4.2
www.pg.com	Procter & Gamble, esempio di key account management verso Walmart, § 19.4.2
www.walmart.com	Cliente chiave nell'esempio di key account management, § 19.4.2
www.godiva.com	Esempio di automazione della forza vendita (venditori con palmari/portatili), § 19.4.4
www.charlesschwab.com	Charles Schwab, protagonista dell'esercizio 1 di "Discussione ed esercizi" sul processo di vendita personale
www.wsj.com	The Wall Street Journal, fonte della mailing list usata nell'esercizio 1
www.nabisco.com	Nabisco, citata nell'esercizio 4 sulla retribuzione della forza vendita
www.dhl.com	DHL Worldwide Express, esempio di stile di consulenza di vendita B2B, § 19.3.4
www.xerox.com	Citata come esempio di consulenza di vendita B2B insieme a IBM e DHL, § 19.3.4

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è la vendita personale e quali sono i suoi tre ruoli principali nel marketing di un'impresa? La vendita personale è un flusso di comunicazione bidirezionale fra venditore e acquirente, finalizzato a influenzare la decisione d'acquisto. Ricopre tre ruoli: collegamento (nodo informativo fra impresa e mercato), rappresentanza (il venditore è percepito come l'azienda stessa, come nell'esempio di Gucci) e spinta (supporto diretto alle vendite, come nel caso di Avon). Questi ruoli rendono la forza vendita un elemento centrale, non solo operativo, del marketing aziendale.

2. Quali sono le tre tipologie di vendita personale descritte nel capitolo e in cosa si differenziano? Sono la raccolta degli ordini (attività di routine su clienti già acquisiti, poco orientata alla risoluzione di problemi), la vendita tecnico-commerciale (individuazione di nuovi clienti, persuasione e chiusura, tipica di prodotti complessi) e il personale di supporto ai clienti (promotori, sales engineer, che integrano il lavoro dei venditori tecnico-commerciali). Le imprese possono usarne una sola o combinarle in team di vendita interfunzionali.

3. Quali sono le sei fasi del processo di vendita personale? Il processo si articola in prospecting (ricerca di potenziali clienti), preapproccio (raccolta di informazioni sul prospect), approccio (primo contatto e costruzione di un clima favorevole), presentazione (illustrazione del prodotto per creare desiderio d'acquisto), chiusura (ottenimento dell'impegno d'acquisto) e follow-up (verifica della soddisfazione post-vendita). Nei contesti complessi le fasi possono sovrapporsi o ripetersi.

4. In cosa consiste il key account management e perché le imprese lo adottano? È una variante dell'organizzazione per cliente che prevede di dedicare team di vendita specifici ai clienti più importanti, come fa Procter & Gamble con Walmart. Coinvolge venditori, personale tecnico e di servizio, con l'obiettivo di migliorare la relazione commerciale in una prospettiva di collaborazione di lungo periodo, arrivando in alcuni casi a dedicare personale esclusivo a un singolo cliente.

5. Quali sono i tre criteri per organizzare la forza vendita interna e quando conviene adottare ciascuno? I criteri sono: area geografica (efficiente quando i clienti sono omogenei, evita duplicazioni), tipo di cliente (utile quando la clientela è molto eterogenea, es. grande distribuzione vs bar/ristoranti) e prodotto (adatta quando servono competenze tecniche specialistiche differenziate). La scelta dipende dall'eterogeneità dei clienti e dalla complessità del portafoglio prodotti.

6. Come si determina il punto di indifferenza fra forza vendita interna ed esterna (agenti indipendenti)? Si eguagliano le funzioni di costo delle due opzioni: il costo degli agenti indipendenti (provvigione variabile, nessun costo fisso) e quello della forza vendita interna (provvigione più bassa ma con costi fissi). Nell'esempio del capitolo, con agenti al 5% e venditori interni al 3% più 500.000 euro di costi fissi, il punto di pareggio è 25 milioni di euro di vendite: sotto tale soglia conviene la rete esterna, sopra la forza vendita interna.

7. Quali sono le tre fasi del processo di sales management e cosa comprende ciascuna? Sono: formulazione del piano di vendita (determinazione degli obiettivi, organizzazione della forza vendita, politiche di account management); attuazione del piano di vendita (assunzione, selezione, formazione, motivazione e retribuzione); valutazione e controllo della forza vendita (misure quantitative come la quota di vendita e qualitative come comportamento e competenze).

8. Quali sono le principali tecniche di gestione delle obiezioni durante la presentazione di vendita? Il capitolo ne elenca sei: accettare e convertire l'obiezione in argomento di vendita, posporla a una fase successiva, concordare e neutralizzare minimizzandone la rilevanza, accettarla quando è fondata, negarla se basata su disinformazione, oppure ignorarla se irrilevante per il cliente. In ogni caso la gestione deve essere etica, cortese e professionale.

9. In che modo l'automazione della forza vendita e l'intelligenza artificiale nei sistemi CRM stanno trasformando il sales management? Le tecnologie ICT (palmari, portatili, come nel caso Godiva) hanno reso più efficienti le attività amministrative e di comunicazione. I moderni CRM con AI analizzano grandi volumi di dati, predicono comportamenti d'acquisto, automatizzano attività ripetitive e suggeriscono azioni personalizzate ai venditori, portando a cicli di vendita più brevi ma anche a nuove sfide legate a trasparenza e fiducia nei team commerciali.

10. Nel caso di apertura "Nespresso Professional", quali cambiamenti strategici sono stati introdotti e perché il CRM è centrale nel processo? Nespresso Professional ha ridefinito le priorità sui clienti (non tutti i prospect meritano lo stesso investimento), ha reso la vendita più consulenziale, concentrandosi sulla realtà operativa del cliente anziché sul prezzo, e ha introdotto routine più rigorose di assistenza post-vendita. Il CRM è centrale perché evita che le informazioni critiche restino nella testa dei singoli venditori, permettendo di monitorare trattative, consumi e segnali di rischio di abbandono in modo condiviso.

CAPITOLO 20

LINK DI APPROFONDIMENTO

URL	Descrizione e rilevanza
www.baciperugina.it	Link presente nel capitolo
www.mulinobianco.it	Link presente nel capitolo
www.superbowl.com	Link presente nel capitolo
www.adforum.com	Link presente nel capitolo
www.benetton.it	Link presente nel capitolo
www.valpak.com	Link presente nel capitolo
www.couponsonline.com	Link presente nel capitolo
www.veralab.it	VeraLab / Estetista Cinica è il caso di apertura/chiusura del capitolo (Caso 20): crescita platform-first, community e strategia PESO

URL	Descrizione e rilevanza
www.instagram.com	Piattaforma analizzata in dettaglio in § 20.4: marketing visivo, Reels, Stories, e-commerce embedded
www.tiktok.com	Piattaforma analizzata in dettaglio in § 20.4: video brevi, algoritmo "Per Te", TikTok Shop
www.linkedin.com	Piattaforma analizzata in dettaglio in § 20.4: content marketing B2B, employer branding, Lead Gen Forms
www.youtube.com	Piattaforma analizzata in dettaglio in § 20.4: SEO video, monetizzazione creator, strategie full-funnel
www.patagonia.com	Esempio della campagna "Don't Buy This Jacket" come caso di integrazione del modello PESO, § 20.4
www.ebay.com	Partner della campagna Patagonia "Don't Buy This Jacket", § 20.4
www.roblox.com	Esempio "Nikeland" su Roblox, spazio ludico digitale del brand, § 20.6
www.nike.com	Esempio "Nikeland" su Roblox come caso di immersività e marketing esperienziale, § 20.6
www.gucci.com	Esempio delle borse NFT vendute in ambienti virtuali, § 20.6
www.ikea.com	Esempio di applicazione basata su realtà aumentata (AR), § 20.6
www.sephora.com	Esempio di applicazione basata su realtà aumentata (AR), § 20.6
www.loreal.com	Esempio di applicazione basata su realtà aumentata (AR), § 20.6
www.mailchimp.com	Strumento citato per l'integrazione delle dashboard di email marketing, § 20.5
www.hubspot.com	Strumento CRM citato per l'integrazione delle dashboard di performance, § 20.5
www.salesforce.com	Strumento CRM citato per l'integrazione delle dashboard di performance, § 20.5

DOMANDE DI VERIFICA

1. Che cos'è il digital marketing secondo la definizione del capitolo e come si differenzia dall'approccio tradizionale? Il digital marketing comprende tutte le attività di marketing condotte tramite canali digitali (internet, reti mobili, piattaforme ibride) per instaurare relazioni personalizzate e interattive con i consumatori. A differenza dell'approccio tradizionale, che si limitava a trasporre online la comunicazione pubblicitaria classica, oggi è una funzione

strategica integrata nell'intera customer journey, operando "dentro" le piattaforme piuttosto che "sulle" piattaforme, in un ecosistema definito platform society.

2. Che cos'è il modello delle 6C di Kotler, Hollensen e Opresnik e quali dimensioni

comprende? È un framework che individua sei dimensioni strategiche per progettare il digital marketing in un ecosistema frammentato: Company (l'impresa come nodo relazionale), Contenuto (interfaccia con il brand), Controllo (che il brand condivide con il pubblico), Community (persone che interagiscono e ricontestualizzano i contenuti), Consumatori (attivi, prosumer, co-narratori) e Conversazione (dialogo autentico tra brand e pubblico).

3. Qual è la differenza fra il modello di marketing "bowling" e quello "flipper" descritto nel capitolo?

Nel modello bowling, l'impresa lancia un messaggio lineare e unidirezionale verso un pubblico passivo, mantenendo il controllo totale del processo. Nel modello flipper, il messaggio viene immesso in un contesto imprevedibile dove interazioni sociali, community e algoritmi agiscono come "bumper" che ne deviano la traiettoria: l'azienda può intervenire ma non controlla più il gioco, e deve adottare pianificazione flessibile e monitoraggio continuo.

4. Che cos'è il framework PESO e quali categorie di media distingue? PESO, sviluppato da Gini Dietrich, è un modello di classificazione dei media digitali basato sul ruolo che svolgono nella costruzione della reputazione, engagement e conversione. Distingue Paid Media (visibilità a pagamento), Earned Media (visibilità guadagnata spontaneamente), Shared Media (dinamiche partecipative e virali della community) e Owned Media (canali di proprietà del brand come sito, blog, newsletter).

5. In che modo la campagna "Don't Buy This Jacket" di Patagonia esemplifica il modello PESO? La campagna, lanciata durante il Black Friday in collaborazione con eBay, ha integrato earned media (l'enorme eco mediatica generata dall'inserzione sul New York Times), owned media (contenuti sul sito e blog aziendali), shared media (diffusione virale da parte della community green) e, solo marginalmente, paid media, dimostrando come il PESO funzioni come sistema integrato e non come sequenza lineare.

6. Quali sono le caratteristiche distintive di Instagram, TikTok, LinkedIn e YouTube come piattaforme di marketing? Instagram si distingue per marketing visivo, creator economy ed e-commerce embedded tramite Reels e Stories. TikTok privilegia il comportamento individuale di visione con il feed "Per Te", abilitando conversione diretta tramite TikTok Shop. LinkedIn è il riferimento per il targeting B2B, il content marketing professionale e l'employer branding. YouTube unisce motore di ricerca, community building e advertising programmatico, supportando strategie full-funnel dalla brand awareness alla conversione.

7. Quali sono le tre macro-categorie di metriche di performance nel digital marketing e a cosa servono? Sono le metriche di esposizione (reach, impression, CPM), che misurano la visibilità ottenuta; le metriche di interazione (click, commenti, condivisioni, CTR), che quantificano il coinvolgimento; e le metriche di conversione (CPA, ROAS, conversion rate), che valutano l'efficacia commerciale. Ogni obiettivo di campagna richiede metriche diverse, ed è fondamentale collegare ogni metrica a uno step del funnel per definire il "successo" in modo affidabile.

8. Che cos'è la creator economy e in che modo si differenzia dall'influencer marketing? La creator economy è un ecosistema economico in cui individui producono contenuti digitali autonomi (video, podcast, newsletter, corsi, NFT) costruendo comunità e modelli di reddito basati sulla monetizzazione dell'attenzione. L'influencer marketing, che si concentra sull'uso di

persone influenti per promuovere marca o prodotti, è soltanto una delle espressioni possibili di questo paradigma più ampio, che include anche autoimprenditorialità e produzione partecipativa.

9. Quali sono le tre forze convergenti che stanno trasformando il futuro del digital marketing secondo il capitolo? Sono l'intelligenza artificiale come agente creativo e strategico (co-autrice di contenuti, predictive marketing, chatbot LLM), la creator economy come produzione culturale decentralizzata (dove anche i piccoli creator generano risultati migliori grazie a community coese) e l'immersività come paradigma esperienziale (AR, VR, XR, metaversi), che sposta il marketing dalla comunicazione all'interazione.

10. Nel caso di apertura "VeraLab (Estetista Cinica)", quali sono i tre obiettivi del "salto dimensionale" e come viene applicato il modello PESO? VeraLab deve affrontare simultaneamente tre obiettivi: scalare la domanda mantenendo credibilità e tono di voce, trasformare l'attenzione in vendite riducendo la frizione tra contenuto e acquisto, e stabilizzare il valore nel tempo tramite riacquisto. Il modello PESO viene applicato distinguendo shared/earned media (community e passaparola per costruire fiducia e domanda), owned media (e-commerce e CRM per convertire e fidelizzare) e paid media come acceleratore disciplinato di ciò che è già organicamente credibile.