

Alessandro Gandolfo - Roberto Sbrana

CASES IN MARKETING MANAGEMENT

Lo studio del marketing tramite il metodo dei casi



G. Giappichelli Editore – Torino

© Copyright 2010 - G. GIAPPICHELLI EDITORE TORINO
VIA PO, 21 TEL. 011-81.53.111 FAX 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-348-9869-7

Composizione: Voxel Informatica s.a.s. Chieri (To)

Stampa: Stampatre s.r.l. Torino

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941 n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, telefax 02-80.95.06, e-mail: aidro@iol.it

Indice

	<i>pag.</i>
<i>Premessa</i>	XIII

Parte I Introduzione al metodo dei casi

1	Il metodo di studio basato sull'analisi dei casi aziendali	3
1.1.	Introduzione	3
1.2.	L'utilità didattica del metodo dei casi nell'insegnamento del marketing	4
1.3.	Gli elementi che costituiscono un caso aziendale	7
1.3.1.	La fonte della vicenda	9
1.3.2.	Il contenuto del testo	9
1.3.3.	La struttura del testo	10
1.3.4.	L'ampiezza del testo	10
1.3.5.	Il focus della vicenda	11
1.3.5.1.	I casi "problema"	11
1.3.5.2.	I casi "decisione"	12
1.3.5.3.	I casi "valutazione"	12
1.4.	La proposta di soluzione (PdS)	13
1.5.	Come può essere utilizzato il metodo dei casi	14
1.6.	Alcuni suggerimenti per l'analisi del testo	15
1.7.	La collocazione temporale	16
1.8.	L'uso del materiale didattico	17
1.8.1.	La discussione in aula	18
1.8.2.	La presentazione orale	19
1.8.3.	La presentazione scritta	20
1.9.	La valutazione degli studenti	21
1.10.	Il lavoro in team	22

	<i>pag.</i>
2. Come analizzare un caso aziendale	25
2.1. Sezione 1: raccolta, interpretazione e classificazione delle informazioni del testo	28
2.1.1. I consumatori (<i>Customer analysis</i>)	30
2.1.2. L'impresa (<i>Company analysis</i>)	31
2.1.3. I concorrenti (<i>Competitive analysis</i>)	31
2.1.4. I partner interni ed esterni (<i>Collaborator analysis</i>)	31
2.1.5. La lettura attiva	32
2.2. Sezione 2: analisi della situazione di partenza e dell'assetto strategico corrente	33
2.2.1. L'analisi SWOT	34
2.2.2. La valutazione delle scelte relative alla segmentazione, al target e al posizionamento	37
2.2.2.1. Le scelte di segmentazione	37
2.2.2.2. L'individuazione del <i>target</i>	37
2.2.2.3. La scelta di posizionamento	38
2.2.3. La valutazione del portafoglio di attività	40
2.3. Sezione 3: valutazione del marketing mix corrente	43
2.3.1. Il prodotto	44
2.3.1.1. Decisioni relative alla differenziazione del prodotto	44
2.3.1.2. Decisioni relative alla linea di prodotto	45
2.3.1.3. Decisioni relative al singolo prodotto	46
2.3.2. Il ciclo di vita del prodotto	47
2.3.3. Il lancio di un nuovo prodotto (processo di sviluppo del nuovo prodotto)	49
2.3.4. La distribuzione (e i canali di marketing)	50
2.3.4.1. La struttura del canale	51
2.3.4.2. La gestione del canale (<i>Channel management</i>)	55
2.3.5. La comunicazione (<i>Promotion</i>)	56
2.3.5.1. Pubblicità (<i>Advertising</i>)	60
2.3.5.2. Promozione delle vendite	60
2.3.5.3. Pubbliche relazioni	61
2.3.5.4. Vendita personale (<i>Personal selling</i>)	62
2.3.6. Il prezzo	62
2.3.6.1. Principi di determinazione dei prezzi e obiettivi	63
2.3.6.2. Personalizzazione del prezzo (<i>Price customization</i>)	65
2.3.6.3. Leadership di prezzo (<i>Price leadership</i>)	66
2.4. Sezione 4: identificazione delle opzioni praticabili e definizione del nuovo impianto strategico	67
2.4.1. La strategia a livello <i>corporate</i>	68
2.4.2. La strategia a livello <i>business</i>	69
2.4.3. La strategia a livello funzionale	70

	<i>pag.</i>
2.4.4. La valutazione della direzione strategica	70
2.4.5. La definizione della strategia competitiva	72
2.4.6. Il calcolo del punto di pareggio	73
2.5. Sezione 5: la stesura della «Proposta di Soluzione»	75
2.6. Sezione 6: le verifiche di coerenza e l'eventuale costruzione dell' <i>action plan</i>	76

Parte II

I casi di marketing e le proposte di soluzione

Introduzione: i casi aziendali risolti nel volume	83
3. Caso A.1 Steak Sauce	87
3.1. Introduzione	87
3.2. A.1. Steak Sauce	88
3.3. Kraft Foods	91
3.4. Lawry's	92
3.5. Unilever	93
3.6. Lawry's Steak Sauce	93
3.7. La necessità di elaborare un piano	94
3.8. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	96
3.9. Proposta di soluzione del caso A.1. Steak Sauce	97
4. Caso Skin-Tique Corporation	115
4.1. Introduzione	115
4.2. L'azienda e il prodotto	115
4.3. La rasatura femminile negli Stati Uniti	117
4.3.1. Metodi di rimozione dei peli e frequenza di rasatura	117
4.3.2. Atteggiamento verso la rasatura	118
4.3.3. Dimensioni del mercato e prodotti concorrenti	118
4.4. Un nuovo design per la confezione	120
4.5. I test preliminari	122
4.6. La decisione sul test di mercato relativo alla confezione	123
4.7. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	126
4.8. Proposta di soluzione del caso Skin-Tique Corporation	127

VIII Indice

	<i>pag.</i>
5. Caso Tabasco	137
5.1. Introduzione	137
5.2. Presentazione dell'azienda	137
5.3. La salsa Tabasco in Giappone	138
5.4. L'opportunità di introdurre una salsa per spaghetti in Giappone	139
5.5. La ricerca di mercato	140
5.6. La proposta	143
5.7. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	145
5.8. Proposta di soluzione del caso Tabasco	146
6. Caso "Scope" di P&G	157
6.1. Introduzione	157
6.2. Background dell'azienda	158
6.3. Il mercato canadese dei colluttori	158
6.4. Il lancio di Plax da parte di Pfizer	160
6.5. La situazione attuale	160
6.6. La necessità di preparare un piano di intervento	162
6.6.1. L'Ufficio Sviluppo Prodotti	163
6.6.2. L'Ufficio Vendite	164
6.6.3. L'Ufficio Ricerche di Mercato	164
6.6.4. L'Ufficio Finanza	165
6.6.5. L'Ufficio Acquisti	166
6.6.6. L'Agenzia di Pubblicità	166
6.7. Come procedere?	167
6.8. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	167
6.9. Proposta di soluzione del caso Scope (P&G)	168
7. Caso Hawaiian Punch	183
7.1. Introduzione	183
7.2. Il mercato USA dei succhi di frutta e delle bevande a base di frutta	184
7.2.1. Distribuzione al dettaglio dei succhi di frutta e delle bevande a base di frutta	185
7.2.2. Concorrenti e brand	186
7.3. Hawaiian Punch	187
7.3.1. La storia di Hawaiian Punch	187
7.3.2. L'assortimento e i prezzi	188
7.3.3. Pubblicità e promozione	189

	<i>pag.</i>
7.3.4. Produzione, distribuzione e vendita	189
7.3.5. Aspetti economici dei due sistemi di produzione, distribuzione e vendita	190
7.4. Il piano di marketing per il 2005 per il brand Hawaiian Punch	191
7.4.1. Il comportamento del consumatore	192
7.4.2. Il comportamento degli operatori commerciali	193
7.4.3. Indicazioni sul valore della marca	194
7.4.4. La strategia per affrontare il mercato	194
7.4.5. Il posizionamento	195
7.4.6. L'innovazione	195
7.4.7. I premi di referenziamento e la pubblicità	196
7.5. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	196
7.6. Proposta di soluzione del caso Hawaiian Punch	197
8. Caso "The Precision Toothbrush"	213
8.1. Introduzione	213
8.2. La divisione per l'igiene orale della Colgate-Palmolive	213
8.3. Il mercato USA degli spazzolini da denti	215
8.3.1. I segmenti di mercato	215
8.3.2. Il comportamento del consumatore	216
8.3.3. Le imprese concorrenti	218
8.3.4. Pubblicità e promozione delle vendite	221
8.3.5. La distribuzione	223
8.4. Il marketing-mix per lo spazzolino di precisione	224
8.4.1. Design del prodotto	224
8.4.2. Il posizionamento del prodotto	226
8.4.3. La scelta del nome di marca	227
8.4.4. Comunicazione e promozione	227
8.5. Conclusione	229
8.6. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	229
8.7. Proposta di soluzione del caso The Precision Toothbrush	230
9. Caso Kingsford Charcoal	245
9.1. Introduzione	245
9.2. La cottura alla griglia negli USA	246
9.3. Il carbone da griglia Kingsford Charcoal	247
9.3.1. Prodotto e prezzo	247
9.3.2. I principali fattori di successo	248
9.3.3. Il business Kingsford nel 1999-2000	250

X Indice

	<i>pag.</i>
9.4. Le decisioni relative al 2001	254
9.4.1. Prezzo	255
9.4.2. Pubblicità	256
9.4.3. Promozione	258
9.4.4. Produzione e capacità produttiva	259
9.5. Conclusione	260
9.6. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	260
9.7. Proposta di soluzione caso Kingsford Charcoal	261
10. Caso Shoes for MOOs	275
10.1. Introduzione	275
10.2. Il prodotto	275
10.3. Analisi della domanda	277
10.4. La decisione relativa al prezzo	279
10.5. La distribuzione	280
10.6. La promozione	282
10.7. La decisione	283
10.8. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	284
10.9. Proposta di soluzione caso Shoes for MOOs	285
11 Caso Alcas Corporation	301
11.1. Introduzione	301
11.2. Alcas Corporation	302
11.3. La linea di prodotti Cutco	304
11.4. La vendita all'estero delle posate Cutco	305
11.5. Le vendite negli USA della Vector Marketing Corporation	306
11.5.1. Le vendite "su catalogo" di Vector	308
11.5.2. Il cliente tipico di Vector	308
11.6. La questione di Internet	309
11.7. L'utilizzo di Internet da parte della Vector	310
11.8. La riunione per decidere	310
11.9. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	312
11.10. Proposta di soluzione caso Alcas Corporation	313
12. Caso GloFish	325
12.1. Introduzione	325
12.2. Il pesce-zebra	326

	<i>pag.</i>
12.3. La storia dell'azienda	327
12.4. Ostacoli normativi e attività di marketing	327
12.5. Necessità di migliorare il prodotto	330
12.6. Il marketing dei pesci ornamentali da acquario	331
12.7. I suggerimenti di Blake per il CdA	333
12.8. Indicazioni per lo sviluppo della proposta di soluzione	334
12.9. Proposta di soluzione caso GloFish	335
 <i>Bibliografia</i>	 345

Questo lavoro è il risultato di un'assidua collaborazione tra i due autori, che ne hanno condiviso tutti gli aspetti realizzativi, dalla progettazione alla stesura finale. Tuttavia ad *Alessandro Gandolfo* sono da attribuire l'intera Parte I e i capitoli 3, 5, 7, 9 e 11 della Parte II, mentre a *Roberto Sbrana* sono da attribuire i capitoli 4, 6, 8, 10 e 12 della Parte II.

Si ringrazia la dottoressa *Ilaria Madau* per il puntuale e paziente lavoro di revisione del dattiloscritto.

SOMMARIO: 1.1 Introduzione. – 1.2. L'utilità didattica del metodo dei casi nell'insegnamento del marketing. – 1.3. Gli elementi che costituiscono un caso aziendale. – 1.3.1 La fonte della vicenda. – 1.3.2. Il contenuto del testo. – 1.3.3. La struttura del testo. – 1.3.4. L'ampiezza del testo. – 1.3.5. Il focus della vicenda. – 1.3.5.1 I casi "problema" – 1.3.5.2. I casi "decisione" – 1.3.5.3. I casi "valutazione". – 1.4. La proposta di soluzione (PdS). – 1.5. Come può essere utilizzato il metodo dei casi. – 1.6. Alcuni suggerimenti per l'analisi del testo. – 1.7. La collocazione temporale. – 1.8. L'uso del materiale didattico. – 1.8.1. La discussione in aula. – 1.8.2. La presentazione orale. – 1.8.3. La presentazione scritta. – 1.9. La valutazione degli studenti. – 1.10. Il lavoro in team.

1.1. Introduzione

Il metodo di insegnamento che utilizza lo studio dei casi aziendali si distingue in modo piuttosto netto da quello seguito nei corsi di management basati esclusivamente o prevalentemente su lezioni frontali¹

Nei corsi tradizionali, infatti, i contenuti didattici vengono trasferiti secondo modalità che non incoraggiano l'interazione tra il docente e gli studenti, anzi, limitano la possibilità di confronto. L'elemento che, invece, qualifica il *metodo dei casi* è la partecipazione attiva alla discussione e proprio tale aspetto rende efficace e coinvolgente l'apprendimento²

Analizzando i casi, gli studenti affrontano difficoltà e prendono decisioni analoghe a quelle che caratterizzano quotidianamente la gestione d'impresa. Essi, immedesimandosi

¹ Questa espressione indica il modo tradizionale di tenere una lezione: il docente, di fronte agli studenti – frontalmente, appunto – *presenta* i contenuti, mentre gli studenti *ricevono* le nozioni. In questa modalità didattica, il flusso della comunicazione è *a senso unico* ed eventuali interruzioni o inversioni del flusso possono verificarsi soltanto in seguito alle richieste degli studenti di ripetere o di approfondire la spiegazione.

² In proposito Invernizzi (1980) ha lucidamente osservato che: «Tale strumento didattico consente un alto grado di efficacia ed efficienza del processo di apprendimento dello studente motivandolo a seguire il proprio sentiero di sviluppo delle conoscenze attraverso la partecipazione attiva all'atto educativo» (INVERNIZZI, 1980, pp. 7-8).