

Roberto Sbrana - Alessandro Gandolfo

Indice

# TEMI DI MARKETING

Metodologia ed applicazioni  
per affrontare con successo

lo studio di un caso di marketing

1.1. Tesi aziendali come simulazioni della realtà operativa	2
1.2. L'efficacia didattica dello studio dei casi aziendali	3
1.3. Gli elementi costitutivi di un caso aziendale	3
1.4. Le modalità di sviluppo del caso aziendale	7

2. LA DISCUSSIONE DI UN CASO AZIENDALE	9
2.1. La discussione collegiale	9
2.2. Le difficoltà tipologiche di certi casi di discussione	10
2.3. Il ruolo del docente	15
2.4. Il ruolo dello studente	19
2.5. La discussione scritta	20

3. RISOLVERE UN CASO AZIENDALE	21
3.1. Il significato della soluzione di un caso aziendale	21
3.2. Una metodologia affidabile per la risoluzione dei casi di marketing	22

3.2.1. La progettazione generale	22
3.2.2. La classificazione dei casi	24
3.2.3. La soluzione dei casi	25



G. Giappichelli Editore – Torino

© Copyright 2004 G. GIAPPICHELLI EDITORE TORINO  
VIA PO, 21 TEL. 011-81.53.111 FAX 011-81.25.100

<http://www.giappichelli.it>

ISBN 88-348-4495-5

*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](mailto:aidro@iol.it)



## Indice\*

	<i>pag.</i>
<i>Introduzione</i>	IX
1. L'INSEGNAMENTO ATTRAVERSO LO STUDIO DI CASI	1
1.1. I casi aziendali come simulazioni della realtà operativa	2
1.2. L'efficacia didattica dello studio dei casi aziendali	3
1.3. Gli elementi costitutivi di un caso aziendale	5
1.4. Le modalità di impiego dei casi aziendali	7
2. LA DISCUSSIONE DI UN CASO AZIENDALE	9
2.1. La discussione collegiale	9
2.2. Le differenti tipologie di cicli di discussione	10
2.3. Il ruolo del docente	16
2.4. Il ruolo dello studente	19
2.5. La dissertazione scritta	20
3. RISOLVERE UN CASO AZIENDALE	21
3.1. Il significato della soluzione di un caso aziendale	21
3.2. Una metodologia «flessibile» per la risoluzione dei casi di marketing	22
3.2.1. La ricognizione generale del caso	23
3.2.2. La classificazione delle informazioni	24
3.2.3. L'analisi SWOT	29

---

\* Questo lavoro è il risultato di un'assidua collaborazione tra i due autori che ne hanno condiviso tutti gli aspetti realizzativi dalla progettazione fino alla stesura finale. Tuttavia a Roberto Sbrana sono da attribuire i capitoli 6, 7 e 10, mentre ad Alessandro Gandolfo i capitoli 4, 5, 8 e 9. I capitoli 1, 2 e 3 sono opera comune dei due Autori.

	<i>pag.</i>
3.2.4. L'identificazione del problema	30
3.2.5. L'individuazione degli obiettivi	32
3.2.6. La definizione della strategia	34
3.2.7. L'implementazione della strategia	36
3.2.8. L'impostazione della relazione conclusiva	37
4. IL CASO EVER READY CONTRO DURACELL: LA BATTAGLIA DELLE BATTERIE PORTATILI	43
4.1. La prepotente ascesa di Ever Ready	44
4.1.1. Prima fase: l'arrivo della concorrenza	47
4.1.2. Seconda fase: la risposta di Ever Ready	51
4.1.3. Terza fase: lo scontro si fa più duro	55
4.2. Proposta di soluzione del caso	57
5. IL CASO VIZIR DI PROCTER & GAMBLE EUROPA	75
5.1. L'industria europea dei detersivi e la sua struttura competitiva	75
5.2. La strategia e l'organizzazione della P&G in Europa	77
5.3. Il progetto Vizir	79
5.3.1. Sviluppo del prodotto	79
5.3.2. La decisione del lancio di Vizir	81
5.3.3. La decisione di usare Vizir come euro-brand	85
5.4. Proposta di soluzione del caso	87
6. IL CASO DELLA BIRRA ANALCOLICA BUCKLER	105
6.1. Heineken e il mercato della birra analcolica	106
6.2. L'introduzione della birra Buckler	108
6.3. Sviluppo di una strategia di marketing	110
6.4. Le vicende del prodotto in tre mercati	112
6.5. La necessità di prendere una decisione	116
6.6. Proposta di soluzione del caso	118
7. IL CASO ARCTIC POWER	141
7.1. La Colgate-Palmolive Canada	141
7.2. Il mercato dei detersivi per panni	142
7.3. La competizione all'interno del settore	144

	<i>pag.</i>
7.4. Le strategie di posizionamento	146
7.5. Il mercato del lavaggio in acqua fredda	147
7.6. Il piano di marketing di Arctic Power per il 1996 e il 1997	148
7.7. La necessità di scegliere una strategia	150
7.8. Proposta di soluzione del caso	152
8. IL CASO DEI PRODOTTI DELLA DIVISIONE «FACELLE»: DI PROCTER & GAMBLE	169
8.1. La Procter & Gamble e i prodotti in carta destinati al mercato di consumo	169
8.2. Il mercato canadese dei prodotti in «tissue»	170
8.2.1. Il mercato canadese dei fazzolettini di carta	171
8.3. Le scelte per le marche della divisione Facelle	174
8.3.1. La questione della morbidezza	176
8.3.2. La necessità di decidere	178
8.4. Proposta di soluzione del caso	179
9. IL CASO SOLVCAT® DI SOLVAY	197
9.1. Gli antefatti	197
9.2. La nascita dell'idea innovativa	199
9.2.1. Le lettiere ... queste sconosciute	200
9.3. Il mercato italiano dei prodotti per animali domestici	204
9.4. La distribuzione delle lettiere	208
9.5. L'acquirente delle lettiere	210
9.6. Proposta di soluzione del caso	213
10. IL CASO MARSHALL MUSEUM OF ART	227
10.1. Il Marshall Museum of Art	227
10.2. Le opere e le collezioni del Museo	228
10.3. Aspetti organizzativi	229
10.4. Aspetti finanziari	229
10.5. Il marketing del Museo	231
10.6. Considerazioni per l'anno 2000	237
10.7. Proposta di soluzione del caso	239
<i>Bibliografia</i>	255

Puntuale come sempre, alle 8,30 il dott. Saretti *Marketing Manager Sviluppo Nuovi Prodotti* di Solvay Italia Spa si stava sedendo alla scrivania del suo ufficio di Milano. Nonostante fosse un dirigente con una notevole esperienza alle spalle, abituato a confrontarsi con ogni tipo di problemi aziendali, quella mattina provava una sensazione completamente nuova: un misto tra soddisfazione personale e velata preoccupazione per il futuro. Proprio in quei giorni, infatti, a Bruxelles, sede della Direzione Generale del Gruppo Solvay, i vertici dell'azienda stavano decidendo se approvare o meno l'avvio della produzione su vasta scala di «Solvcat<sup>®</sup>», un nuovo prodotto di Solvay nato da un'idea del dott. Saretti e sviluppato dal suo team di collaboratori.

## 9.1 Gli antefatti

La storia del Gruppo Solvay inizia nel 1861 quando Ernest Solvay, un uomo con una grande passione per la ricerca e l'innovazione, brevettò un metodo per produrre industrialmente il carbonato di sodio utilizzando soda e ammoniaca. Il Gruppo Solvay fu fondato dopo due anni per valorizzare tale metodo, per quei tempi rivoluzionario, noto ancora oggi come «processo Solvay», e si sviluppò divenendo in pochi anni un importante polo di industrie chimiche e farmaceutiche.

Solvay per riuscire a soddisfare la domanda crescente di soda caustica costruì stabilimenti in tutta Europa, localizzandoli vicino alle fonti delle sue più importanti materie prime: il sale e il calcare.

---

<sup>(\*)</sup> Il caso si fonda su fatti reali, basati sull'attività che Solvay Italia ha svolto nel settore delle lettieri. Inoltre si tratta della ricostruzione fedele del progetto che ha consentito al dott. Pierluigi Caretti ed alla dott.ssa Stefania Tornelli della Direzione strategica di Solvay Italia di vincere nel gennaio 2000 il *SOLVAY TROPHY*, il riconoscimento che l'azienda assegna alla migliore idea innovativa dell'anno, nell'ambito di una competizione internazionale aperta a tutti i dipendenti Solvay

