

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA E MANAGEMENT

L'EVOLUZIONE DEL MARKETING:

SEMPRE PIU' VERSO I BISOGNI DEL CONSUMATORE O
LA LORO MANIPOLAZIONE?

RELATORE: PROFESSORE GIACOMO BOESSO

LAUREANDO: ANDREA VAROTTO
MATRICOLA N.: 1043474

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

Indice

Introduzione.....	6
Capitolo 1_____	
Le origini del Marketing.....	7
1.1 Premessa.....	7
1.2 La nascita del Marketing.....	7
1.3 Definiamo il Marketing.....	8
1.4 Il Marketing nella gestione aziendale.....	9
1.4.1 La catena del valore.....	9
1.4.2 Il Marketing e la Pianificazione Strategica.....	10
1.5 Modi di Marketing.....	14
1.5.1 Marketing Relazionale.....	15
1.5.2 Marketing Emozionale.....	15
1.5.3 Email Marketing.....	16
1.5.4 Content Marketing.....	16
1.5.5 Marketing Virale.....	16
1.5.6 Marketing non Convenzionale.....	17
1.5.7 Buzz Marketing.....	17
1.5.8 Marketing Tribale.....	17
1.5.9 Guerrilla Marketing.....	18
Capitolo 2_____	
Dal Marketing alle Neuroscienze: nasce il Neuromarketing.....	19
2.1 Premessa.....	19
2.2 Il Marketing incontra le Neuroscienze.....	19
2.2.1 Definiamo il Neuromarketing.....	19

2.2.2	Il Neuro Web Marketing.....	19
2.3	Il Processo Decisionale.....	20
2.3.1	Le Euristiche Decisionali.....	21
2.3.2	La Teoria dell'Utilità Attesa.....	21
2.3.3	La Teoria del Prospetto.....	22
2.4	Perché usare le Neuroscienze.....	23
2.4.1	Le tecnologie utilizzate dal Neuromarketing.....	23
Capitolo 3 _____		
	Il Marketing e l'Etica.....	25
3.1	Premessa.....	25
3.2	Eticamente Marketing.....	25
3.2.1	Marketing Sociale.....	25
3.2.2	Marketing Responsabile.....	26
3.2.3	Marketing Sostenibile.....	26
3.2.4	Marketing Etico.....	26
3.3	Marketing Ethics Continuum.....	28
3.3.1	Caveat Emptor.....	28
3.3.2	Industry Practice.....	28
3.3.3	Ethics Codes.....	28
3.3.4	Consumer Sovereignty.....	29
3.3.5	Caveat Venditor.....	29
3.4	Il Neuromarketing e l'Etica.....	29
3.4.1	Pareri a confronto: Integralisti vs Apocalittici	29
3.4.2	The Code of Ethics	30
3.5	Riassumendo.....	31
Capitolo 4 _____		
	Casi aziendali.....	34
4.1	Premessa.....	34

4.2	Luxottica Group S.p.a.	34
4.3	Gromart S.p.a.	39
4.4	Quindi...	42
	Conclusioni.....	43
	Bibliografia.....	44

Introduzione

“La gente non vuole un trapano, vuole un buco nel muro.”

P. Kotler¹

Il concetto che si fonda dietro questa famosa citazione è che per creare valore non bisogna vendere le caratteristiche del prodotto, ma i benefici e i risultati che i consumatori si aspettano di ottenere da quel prodotto. In quest’ottica quindi, se una persona vuole comprare un trapano, non è interessata al trapano in sé, ma al risultato finale ossia il buco nel muro.

Questo è ciò su cui si basa questo breve scritto, ossia andremo ad analizzare, attraverso la teoria e casi pratici, se il marketing è quell’attività compiuta dall’impresa per riuscire a identificare ed elaborare i bisogni del cliente e successivamente soddisfarli, oppure conoscendone i bisogni cercano di convincerli a comprare il proprio prodotto, a volte anche “manipolandoli”.

Come detto da Kotler infatti i probabili clienti effettuano gli acquisti in quanto hanno la necessità di soddisfare un proprio bisogno, come in questo caso il buco nel muro, anche se talvolta ciò che le imprese promettono di dare ai clienti non coincide con il risultato sperato.

Ciò è rilevante in quanto, in base all’utilizzo che se ne fa, il marketing va a modificare la considerazione, il rapporto e il comportamento rispettivamente delle imprese verso i consumatori e viceversa, e di conseguenza in base all’approccio utilizzato, ne risente la collettività.

Quindi il marketing soddisfa i bisogni dei consumatori o li manipola convincendoli a volere ciò di cui non hanno bisogno?

Per rispondere a tale quesito, analizzeremo sinteticamente ma esaustivamente il marketing, dalle sue origini a come si è evoluto, la sua incidenza nella gestione aziendale e i modi ad oggi più utilizzati per metterlo in atto.

Inoltre discuteremo su una nuova modalità di fare marketing, il neuromarketing, il quale si propone di aiutare le imprese a capire cosa vogliono le persone e far sì di soddisfare pienamente i loro bisogni di consumo.

In seguito parleremo dell’etica nel marketing, ossia degli approcci utilizzati per cerca di soddisfare il cliente e migliorare la società, ed evidenzieremo le variabili che contraddistinguono il marketing della “soddisfazione” da quello della “manipolazione”.

Infine analizzeremo casi aziendali per definire, nella realtà, quali sono le differenze e le pratiche che si presentano tra il marketing che soddisfa i bisogni da quello che manipola i consumatori.

¹¹ P. Kotler, professore di marketing internazionale presso la Northwestern University e autore di oltre 55 libri sul marketing.

Capitolo 1

Le origini del Marketing

1.1 Premessa

In questo capitolo tratteremo il marketing, partendo dalla sua nascita arrivando fino alla sua evoluzione in base agli orientamenti perseguiti dalle aziende, e in base a questi ne daremo una sua definizione. Parleremo della sua incidenza nella gestione aziendale, dall'impresa alla linea di prodotto, e tratteremo le varie modalità di marketing di cui si può fruire.

1.2 L'evoluzione del Marketing

Le origini del marketing risalgono ai primi anni del XX secolo, quando si svilupparono le prime grandi imprese produttrici di beni di consumo, le cui strategie erano orientate verso la creazione di un mercato di massa. L'obiettivo fondamentale che perseguivano era quello di massimizzare i propri volumi di produzione per conseguire economie di scala, tali da concedere al mercato prodotti standardizzati a prezzi competitivi.

Tale obiettivo richiedeva lo sviluppo di una serie di attività che andavano dalla definizione del rapporto ottimale fra qualità e prezzo, all'informazione ed alla persuasione dei consumatori fino alla distribuzione dei prodotti.

Il marketing è nato come branca dell'economia applicata, destinata allo studio dei canali di distribuzione dei prodotti di consumo. Successivamente è diventata disciplina di gestione, indirizzata alla massimizzazione delle vendite. Recentemente, ha assunto il carattere di una scienza comportamentale applicata, riguardante sia il sistema dei venditori che quello degli acquirenti, coinvolti nella vendita di beni e servizi.

I diversi orientamenti con cui le imprese sono entrate in rapporto con il mercato di destinazione dei prodotti si possono distinguere in 4 fasi per il marketing:

- I. orientamento alla produzione;
- II. orientamento al prodotto;
- III. orientamento alla vendita;
- IV. orientamento al mercato (Keith, 1960; Bass, 1957).

In particolare, queste strategie di approccio al mercato da parte dell'impresa possono essere così descritte:

- I. *orientamento alla produzione*: il mercato è caratterizzato da un eccesso di domanda rispetto all'offerta. Il principale impegno dell'imprenditore è ridurre i costi di produzione dove prevale la concorrenza di prezzo. Questo sistema entra in crisi nel 1929, col crollo della borsa e la successiva recessione economica causando un drastico calo della domanda di beni. Le imprese, non riuscendo più a vendere interamente la produzione, subiscono un aumento delle scorte di magazzino invendute costringendosi a modificare le proprie strategie di marketing;
- II. *orientamento al prodotto*: l'impresa si concentra sulla tecnologia del prodotto, piuttosto che sul consumatore. Il rischio collegato è la cosiddetta *marketing myopia* (Levitt, 1960), cioè la mancata valutazione dell'inesistenza di un mercato;
- III. *orientamento alla vendita*: l'obiettivo prevalente è la vendita di ciò che si produce. Si tratta di una prospettiva *inside-out*, praticabile soprattutto nel breve termine e con output a bassa visibilità, in casi di sovrapproduzione o quando un mercato è saturo. Anche in questo caso, il rischio è la mancata comprensione dei desideri del consumatore (Levitt, 1960);
- IV. *orientamento al mercato*: questa impostazione consiste nella comprensione dei bisogni dei clienti, per produrre i relativi beni e quindi soddisfare le esigenze della domanda. È una prospettiva di tipo *outside-in*. Recentemente si inizia ad affermare una nuova fase del ciclo di vita del marketing, quella dell'*orientamento alla relazione di clientela*, o anche del *customer relation management* (Reinartz, Kraft e Hoyer, 2004).

Proprio da quest'ultima fase del marketing si può dire che sia nato il termine *prosumer*, originato dalla unione del termine *producer* e *consumer*. Tale termine sta a indicare, come il produttore ed il consumatore, storicamente separati, si stiano ricongiungendo. Il consumatore non si limiterebbe, come ha fatto in passato, a contribuire in modo passivo allo sviluppo produttivo, ma si dimostrerebbe più preparato a fornire, con azioni di *comakership*, preziose informazioni circa i suoi bisogni, che consentono la co-progettazione di beni e servizi. Qualità dell'output offerto e ascolto attivo del cliente costituiscono le componenti strategiche attraverso le quali le aziende recuperano il rapporto con il mercato.

1.3 Definiamo il Marketing

Come abbiamo visto, il significato e l'importanza del marketing si è evoluto ogni qualvolta le imprese abbiano modificato il proprio orientamento. Si può affermare che il consumo sia l'unico fine e scopo di ogni produzione e l'interesse del produttore dovrebbe essere considerato solo quando esso può essere necessario a promuovere l'interesse del consumatore (Smith, 1776).

Si può iniziare a definire il marketing attraverso ciò che esso comporta all'interno dell'impresa dal punto di vista produttivo, segnando così il primo passo del passaggio dall'orientamento alla vendita a quello al mercato. Procediamo

quindi a descrivere il marketing come qualsiasi attività inerente il movimento delle merci dal punto in cui sono state prodotte a quello in cui sono consumate. Include, dunque, la pubblicità, la promozione, la determinazione dei prezzi, la pianificazione di prodotto e l'analisi del mercato, in termine di consumatori attuali e potenziali (Hepner, 1955).

Tali approcci al marketing sono caratteristici dell'orientamento al mercato, secondo il quale l'impresa non può restare ancora il centro dell'universo del mondo degli affari, in quanto il consumatore e la sua soddisfazione sono il vero centro ed il marketing deve diventare la funzione motivante per l'impresa nel suo insieme (Keith, 1960).

Di conseguenza possiamo definire come marketing l'insieme di attività mediante le quali un'organizzazione mira a soddisfare le esigenze di persone o di altre organizzazioni rendendo disponibili prodotti o servizi, sostenendo idee o affermando valori nella società (Pellicelli e Pellicelli, 2006).

1.4 Il Marketing nella gestione aziendale

Il compito centrale per il buon funzionamento di un'impresa deve essere l'offrire valore al cliente. Al fine di avere successo e adempiere così a tale compito, l'impresa deve saper definire come rende disponibile e distribuisce tale valore al cliente.

1.4.1 La catena del valore

Per definire il valore creato al cliente può essere utile l'impiego della catena del valore (Porter, 1985) come strumento per visualizzare i modi attraverso cui creare più valore per il cliente, non dimenticando le esigenze produttive dell'impresa.

La catena del valore è formata da nove attività strategicamente rilevanti, suddivise in primarie e di supporto, che creano valore per il cliente.

Le attività primarie sono rappresentate da:

- 1) logistica in entrata, attività dedicata alla mobilitazione dei materiali all'interno dell'impresa;
- 2) attività operative, trasformazione dei materiali in prodotti finiti;
- 3) logistica in uscita, distribuzione dei prodotti finiti;
- 4) marketing e vendite;
- 5) servizi al cliente.

Le attività di supporto si occupano:

- 1) dell'approvvigionamento;
- 2) dello sviluppo tecnologico;
- 3) della gestione delle risorse umane;
- 4) dell'infrastruttura d'impresa.

Il successo dipenderà non solo da ogni singola funzione aziendale, ma anche da come queste si coordinano a livello aziendale per lo svolgimento del *core business processes* (Hammer e Champy, 1993).

Per essere alla ricerca di ulteriori vantaggi competitivi, un'impresa dovrebbe considerare pure le catene del valore di fornitori, distributori e clienti, per formare una rete di distribuzione del valore con supply chain di livello superiore. L'utilizzo di questa catena del valore di livello superiore promuove il successo del marketing olistico, ossia un'integrazione delle attività di valore allo scopo di costruire rapporti di lungo periodo reciprocamente per gli stakeholders e generare una prosperità condivisa.

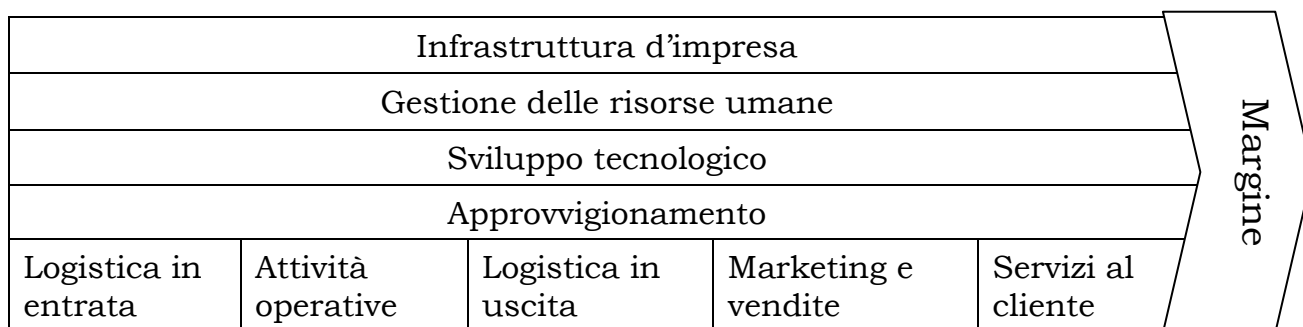


Figura 1.1, la catena del valore di Porter; fonte: elaborazione propria

1.4.2 Il Marketing e la pianificazione strategica

Per garantire lo svolgimento delle attività appropriate alla creazione del valore (Porter, 1985) deve essere prioritaria la pianificazione strategica, considerando la gestione dei diversi business aziendali, la valutazione dei punti di forza di ciascun business e la definizione della strategia.

Le imprese possono essere considerate su quattro livelli: l'impresa, la divisione, la business unit e il prodotto. La direzione aziendale, definito il piano strategico, allocherà le risorse a ciascuna divisione. Le business unit sviluppano il proprio piano strategico al fine di svolgere la propria attività. Infine ciascun livello di gestione del prodotto sviluppa un piano di marketing per raggiungere il proprio obiettivo.

La pianificazione strategica a livello d'impresa

La pianificazione strategica è il processo attraverso il quale si decidono gli obiettivi strategici, le politiche aziendali e la configurazione degli assetti sui quali si baserà l'attività dell'impresa. La pianificazione strategica a livello d'impresa è composta da quattro attività:

1. definizione della mission dell'impresa,
2. identificazione delle business unit,
3. assegnazione delle risorse alle business unit,
4. valutazione delle opportunità di crescita.

1. Un'organizzazione esiste per raggiungere un obiettivo, il quale può modificarsi per sfruttare nuove opportunità o rispondere a nuove esigenze del mercato.
Per definire la propria mission ogni impresa dovrebbe rispondere a cinque domande: "Qual è il nostro business?", "Chi sono i nostri clienti?", "Che cosa ha valore per i nostri clienti?", "Quale sarà il nostro business futuro?", "Quale dovrebbe essere?" (Drucker, 1973).
Affinché una mission sia efficace dovrebbe: concentrarsi su un numero limitato di obiettivi; definire le politiche e i valori principali dell'azienda; definire gli ambiti competitivi in cui opera; presentare una visione a lungo termine; essere a breve termine e significativa.
2. Avendo definito la propria attività commerciale, costituita dai clienti, dai loro bisogni e dalla tecnologia utilizzata (Jaworski e Rayport, 2001), per identificare una business unit bisogna riconoscere: le attività che possano essere sottoposte a un processo di pianificazione indipendente rispetto al resto dell'impresa; il suo sistema competitivo; il management che ne abbia la responsabilità riguardo la pianificazione strategica e le performance.
Individuando le singole business unit è possibile sviluppare strategie separate ed effettuare una corretta allocazione delle risorse.
3. Definite le business unit è necessario allocarvi le risorse aziendali. Queste vengono distribuite in base al tasso di crescita e alla redditività correlata; altre analisi suggeriscono di allocare le risorse in base al valore di mercato raggiunto in presenza di una business unit o in sua assenza, calcolando così il potenziale di un'attività derivante dalle potenzialità di un'attività di crescere, dalla revisione degli obiettivi strategici o dall'esternalizzazione delle attività (Grant, 2009).
4. La valutazione delle opportunità di crescita consiste nella pianificazione di nuove attività o la riduzione di quelle esistenti, in base al divario fra il volume di vendita previsto e quello effettivo, al fine di colmarlo.
Per colmare tale divario è possibile attuare:
 - *sviluppo intensivo*, si esamina se è possibile migliorare i risultati delle attività correnti. Tale sviluppo può applicarsi attraverso l'ampliamento della propria quota di mercato con i prodotti attuali (strategia di penetrazione del mercato) o sviluppando nuovi mercati per i prodotti esistenti (strategia di sviluppo del mercato). Altrimenti si valuta la possibilità di sviluppare nuovi prodotti per i mercati in cui si è già attivi (strategia di sviluppo del prodotto) oppure lo sviluppo di nuovi prodotti da immettere in nuovi mercati (strategia di diversificazione) (Ansoff, 1957);
 - *sviluppo integrativo*, si ottiene un incremento delle vendite e dei profitti a seguito di processi di integrazione verticale o orizzontale;
 - *sviluppo diversificato*, è attuabile solo se vi sono valide opportunità all'esterno delle attuali aree di attività, in mercati con elevata attrattività e per operare nei quali si dispone della giusta combinazione di risorse;
 - *ridimensionamento dei vecchi business*.

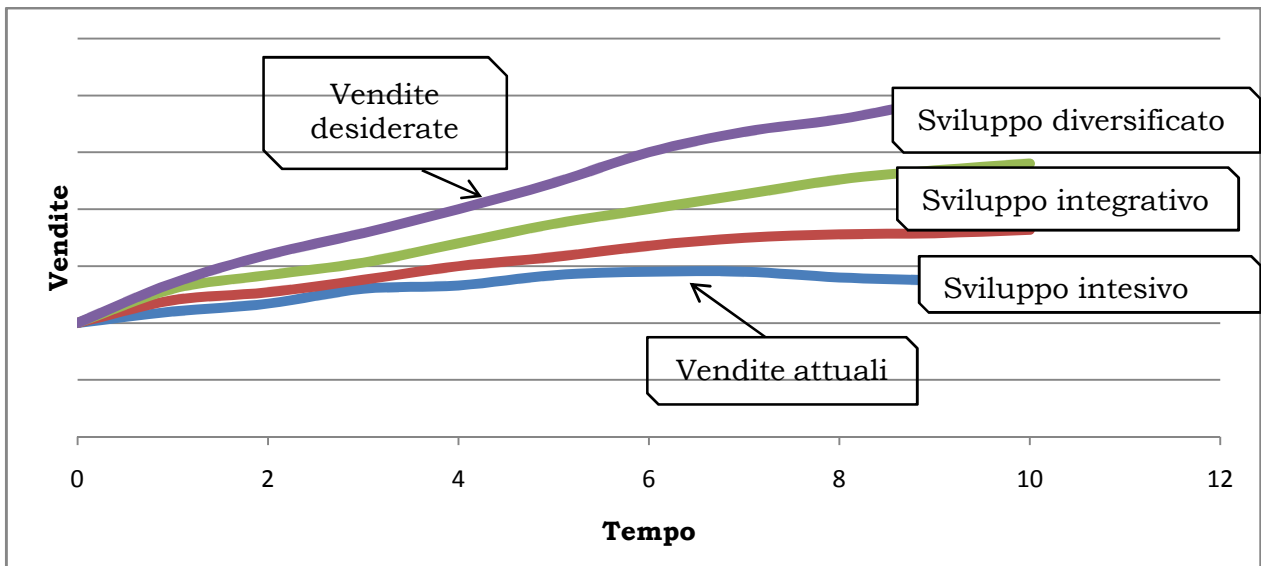


Figura 1.2, divario della pianificazione strategica; fonte: elaborazione propria

La pianificazione strategica, affinché sia applicabile, deve essere sostenuta dall'*organizzazione aziendale* e dalla sua *cultura*. Le organizzazioni sono insiemi di persone, di risorse e relazioni coordinate per raggiungere un obiettivo comune. Sono caratterizzate dal contesto ambientale, con il quale interagiscono in continuazione, e dalle persone, che con le loro competenze e motivazioni e comportamenti incidono sul raggiungimento dei fini organizzativi.

La cultura organizzativa può essere definita come un modello di assunzioni di base che ha funzionato e merita di essere considerato valido e perciò tale da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a situazioni analoghe (Schein, 1985).

La pianificazione strategica a livello di business unit

Anche la pianificazione strategica della business unit è costituita da fasi attraverso le quali si decidono gli obiettivi strategici della stessa. Le fasi da cui è composta sono:

1. definizione della mission della business unit,
2. analisi S.W.O.T.,
3. formulazione degli obiettivi,
4. formulazione della strategia,
5. formulazione del programma,
6. realizzazione,
7. feedback e controllo,
8. piani di emergenza.

1. Ogni business unit deve sviluppare una mission coerente con quella aziendale.

2. La valutazione S.W.O.T. è un modo per monitorare l'ambiente interno ed esterno (Kotler, 1999). Per analizzare l'ambiente esterno si considerano le

opportunità e le minacce derivanti dal mercato. Un'opportunità è un'area di interessi degli acquirenti che possono essere soddisfatti dall'impresa. Una minaccia è invece una sfida posta da una tendenza o uno sviluppo sfavorevole di mercato che può determinare un calo delle vendite. Per esaminare invece l'ambiente interno si dà rilevanza ai punti di forza e di debolezza. Il punto focale di questo studio è determinare quanto concentrarsi sulle opportunità di cui si ottengono già i punti di forza richiesti o considerare anche quelle che richiedono altre capacità.

3. In seguito l'impresa può formulare gli obiettivi ossia i traguardi in termini di attività e tempi su cui basare la pianificazione. Definiti questi obiettivi la business unit applica il management by objectives (MBO) (Drucker, 1954). Affinché questi obiettivi siano soddisfatti: devono avere una struttura gerarchica; gli obiettivi dovrebbero essere quantitativi, realistici e coerenti.

4. La strategia rappresenta come si intende conseguire gli obiettivi prefissati.

Le strategie (Porter, 1980) utilizzabili per il raggiungimento degli obiettivi sono:

- *leadership di costo*, attraverso cui l'impresa opera per conseguire un livello minimo di costi di produzione e distribuzione, per praticare prezzi bassi;
- *differenziazione*, ossia l'impresa si concentra sul raggiungere una performance superiore rispetto ai benefici ritenuti rilevanti dai clienti, per rivolgersi a una più elevata quota di mercato;
- *specializzazione* in pochi segmenti di mercato, in modo tale da ottenerne una profonda conoscenza per poi seguire una strategia di costo o differenziazione.

Le imprese che si rivolgono allo stesso mercato utilizzando la medesima strategia, vengono denominate gruppo strategico (Porter, 1996). Inoltre è possibile evidenziare la differenza tra efficacia operativa e vantaggio strategico. La prima è caratterizzata dall'efficacia ottenuta attraverso l'imitazione dei competitors, generando così un vantaggio labile, mentre il vantaggio strategico è la capacità di creare una posizione unica e di valore che coinvolge un insieme di attività distinto, non imitabile dai concorrenti nel breve periodo (Porter, 1996).

Possono far parte della strategia anche alleanze che permettano all'impresa di raggiungere la leadership. A tal riguardo è stata definita la *partner relationship management*, competenza attraverso cui si cerca di creare e sviluppare alleanze efficaci (Lewis, 1990).

5. Per formulare il programma da seguire è necessario raccogliere informazioni in base alle quali decidere gli obiettivi e le azioni da intraprendere per conseguirli.

7. A seguito della realizzazione delle azioni programmate al raggiungimento degli obiettivi, è necessario controllarne l'efficacia. Le azioni che si intraprendono per correggere quelle passate sono tipicamente di tipo *feedback* e sono dirette a revisionare le azioni necessarie per ottenere i risultati previsti, gli obiettivi stessi o i programmi d'azione e gli obiettivi strategici.

8.I contingency plans consistono in piani da attuare in caso di rilevazioni di problemi nell'attuazione del programma.

La pianificazione strategica a livello di prodotto

Per ogni linea di prodotto, marca o gruppi di clienti viene generato un piano di marketing che consiste in un documento dove vengono riassunte le modalità attraverso cui l'impresa prevede di conseguire i risultati previsti (Wood, 2003). Il piano marketing può operare su due livelli:

1. il piano di marketing strategico, definisce i mercati obiettivo e la *value proposition* dell'impresa, basandosi su analisi delle opportunità e della concorrenza;
2. il piano di marketing tattico, specifica le azioni da realizzare per concretizzare la *value proposition* e raggiungere il mercato obiettivo.

1.5 Modi di Marketing

Fin dalla sua nascita il marketing ha subito diversi cambiamenti riguardo il suo concetto e di conseguenza sulla sua attuazione. Tuttora esistono diverse modalità attraverso cui svolgere le attività di marketing, ma le più diffuse possono essere considerate quelle che seguono:

- 1) Marketing relazionale,
- 2) Marketing emozionale,
- 3) Email Marketing,
- 4) Content Marketing,
- 5) Marketing virale,
- 6) Marketing non convenzionale,
- 7) Buzz Marketing,
- 8) Marketing tribale,
- 9) Guerrilla Marketing.

1.5.1 Marketing Relazionale

Il marketing relazionale (McKenna, 1991) permette di accrescere il valore della relazione con il cliente attraverso la sua fidelizzazione. Ciò consiste nella creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni tra i clienti e l'azienda, basate sulla centralità del cliente (Gummenson, 1999). Rappresenta l'insieme dei processi di gestione della relazione con i clienti attraverso l'analisi delle sue informazioni.

Il marketing relazionale non analizza ampi segmenti di consumatori, ma tende a interessarsi a target molto precisi, cercando di creare un filo diretto tra l'azienda e ogni singolo stakeholder, ossia un network di marketing (Anderson,

Hakansson e Johanson, 1994). Tale decisione è motivata dal fatto che l'acquisizione di un nuovo cliente è un'operazione costosa, mentre un cliente già acquisito ha una predisposizione favorevole nei confronti dell'output, ha una buona considerazione dell'azienda ed è pronto a spendere nuovamente.

1.5.2 Marketing Emozionale

Il marketing emozionale è da considerarsi come un'esperienza che il cliente deve sperimentare, e tale da superare le sue aspettative (Schmitt, 1999). Secondo Schmitt¹, il segreto di tale pratica sta nell'anticipare i desideri dei clienti e soddisfarli, facendo in modo che l'esperienza sensoriale consolidi il legame personale tra cliente e azienda, per la fidelizzazione.

Schmitt ha inoltre individuato 5 tipi di esperienza (Strategic Experiential Modules, SEMs):

1. *Sense experience*, che coinvolge la percezione sensoriale,
2. *Feel experience*, che coinvolge sentimenti ed emozioni,
3. *Think experience*, legata alle percezioni creative e cognitive,
4. *Act experience*, coinvolgendo la fisicità,
5. *Relate experience*, generate da relazioni in gruppo.

Le SEMs possono essere tra loro mixate al fine di ottenere un'esperienza ibrida o olistica, se coinvolge tutte le 5 SEMs.

1.5.3 E-mail Marketing

L'e-mail marketing consiste nell'entrare in contatto con il cliente attraverso l'e-mail. Tale strumento può essere utilizzato sia per costruire una relazione e fidelizzare il cliente, sia come marketing diretto.

L'e-mail marketing può assolvere a uno scopo prevalentemente informativo (newsletter) oppure uno scopo esclusivamente promozionale (Direct Email Marketing). Le DEM hanno una finalità legata al breve periodo, mentre la newsletter ha una finalità di medio o lungo periodo.

1.5.4 Content Marketing

Il content marketing è incentrato sulla creazione e distribuzione di contenuti pertinenti e di valore, per attrarre e mantenere una clientela. Lo scopo principale è attrarre e mantenere i clienti creando contenuti di valore per migliorare il comportamento del consumatore.

In sostanza, il contenuto di marketing è l'arte di comunicare con i clienti e le prospettive senza vendere. L'essenza di questa strategia è la convinzione che se le

¹ Bern H. Schmitt, professore di business internazionale in marketing presso la Columbia University di New York.

imprese trasportano coerentemente preziose informazioni agli acquirenti, questi ultimi le premiano con la loro attività e lealtà.

1.5.5 Marketing Virale

Il marketing virale (Rosen, 1999) è un tipo di marketing non convenzionale che sfrutta la capacità comunicativa di pochi soggetti interessati per trasmettere un messaggio a un numero elevato di utenti finali. La modalità di diffusione del messaggio segue un profilo tipico che presenta un andamento esponenziale.

Rappresenta un'evoluzione del passaparola, ma se ne distingue per il fatto di avere un'intenzione volontaria da parte dei promotori della campagna (Cheema e Kaikati, 2010).

1.5.6 Marketing non Convenzionale

Con marketing non convenzionale si intende quell'insieme di strategie promozionali che fa uso di tecniche di comunicazione innovative per presentare i prodotti e i servizi al pubblico in modo alternativo.

I consumatori sono diventati parte integrante del processo di produzione e distribuzione di prodotti e servizi. Invece di interrompere i consumatori mentre sono impegnati nelle varie forme di intrattenimento o informazione, il marketing non convenzionale diventa a sua volta intrattenimento o informazione, in grado di ottenere la completa attenzione da parte del pubblico.

Fondamentale è il word of mouth (Silverman, 2001), che avviene ad opera dello stesso pubblico. Tale fenomeno è oggi potenziato dal web a tal punto da divenire word of mouse. In questo scenario è il pubblico stesso a diffondere la pubblicità, perché la trova divertente, interessante o utile.

1.5.7 Buzz Marketing

Il buzz marketing (Rosen, 2000) è costituito dall'insieme di attività di marketing non convenzionale volte ad aumentare le conversazioni riguardanti un prodotto/servizio, accrescendone la notorietà e la buona reputazione di una marca. Consiste nel dare alle persone un motivo per parlare di un prodotto, di un servizio, di un'iniziativa e nel facilitare le conversazioni attorno a tale oggetto.

Buzz marketing è dunque la strategia di coloro che utilizzano la rete per parlare e far parlare di beni, aziende o brand (Dye, 2000). Questa modalità di marketing si è evoluta soprattutto con l'avvento del web 2.0, con cui l'utente ha il controllo sulla reputazione e sulla percezione che i clienti hanno dell'azienda e dei prodotti. In tale ambito i mercati sono considerati conversazioni, rappresentando un flusso dinamico di opinioni, impressioni e discussioni generate dagli utenti.

1.5.8 Marketing Tribale

Il marketing tribale si basa sul bisogno dei consumatori di stabilire un legame sociale comunitario. In un approccio tribale al consumo si tende a valorizzare

prodotti o servizi utili a soggetti consumatori, ma soprattutto che siano in grado di mettere in relazione più individui, dove ciascuno può dare contributi personali e investire le proprie energie.

I consumatori sono concepiti non come occupanti passivi di un segmento di mercato, ma come attivamente facenti parte di una tribù: un insieme di individui non necessariamente omogenei fra loro, ma interrelati mediante un'identica soggettività, affettività o etica, capaci di svolgere azioni microsociali vissute intensamente benché effimere (Cova, Giordano e Pallera, 2007) ossia la produzione culturale delle tribù è qualcosa di continuamente costruito e ricostruito, non è mai un processo che si conclude una volta per tutte.

La nozione di valore di legame di un prodotto o di un servizio corrisponde quindi al valore del prodotto stesso nella costruzione o nel potenziamento dei legami fra gli individui. Il marketing tribale non cerca allora di stabilire un legame personale con il cliente, quanto di mantenere il legame fra i clienti stessi, aiutandoli a condividere le loro passioni grazie a un prodotto o un servizio che abbia valore di legame (Cova, 2003).

1.5.9 Guerrilla Marketing

Il termine guerrilla marketing indica una forma di promozione pubblicitaria non convenzionale e a basso costo ottenuta attraverso l'utilizzo creativo di mezzi e strumenti aggressivi che fanno leva sull'immaginario e sui meccanismi psicologici degli utenti finali (Levinson e Hanley, 1984).

Questa modalità raggiunge il consumatore nei momenti e luoghi in cui non è attiva la sua advertising consciousness, quando cioè le difese verso i messaggi pubblicitari sono basse.

Capitolo 2

Dal Marketing alle Neuroscienze: nasce il Neuromarketing

2.1 Premessa

In questo capitolo tratteremo della nascita del neuromarketing, partendo dall'incontro tra il marketing e le neuroscienze passando alla sua definizione, fino ai suoi utilizzi nelle varie aree del marketing e con particolare riguardo ai principi etici che ne delineano la sua utilità.

2.2 Il Marketing incontra le Neuroscienze

“Io so che metà dei soldi che spendo in pubblicità sono sprecati, ma non so quale metà sia.”

John Wanamaker¹ fu uno dei primi imprenditori che riuscì ad esprimere efficacemente la parziale inefficacia del marketing. Le sue parole infatti esprimono come degli investimenti effettuati non se ne conosca effettivamente quali vadano ad incidere nei ritorni.

Proprio a tal fine è stato inventato il neuromarketing, la cui finalità è identificare l'impatto dell'attività di marketing sulle diverse aree cerebrali del consumatore e da tali risultati andare poi a modificare il marketing stesso.

2.2.1 Definiamo il Neuromarketing

Questa disciplina emergente utilizza gli strumenti delle neuroscienze per determinare perché preferiamo alcuni prodotti rispetto ad altri (Babiloni, Meroni e Soranzo, 2007).

Con il neuromarketing è stato introdotto un modello di analisi delle decisioni di consumo, non più basato sull'interpretazione razionale, ma sulle emozioni che, determinanti nelle scelte di consumo, influenzano profondamente i comportamenti di acquisto (Russo, 2015).

Senza una conferma di tipo emotivo non c'è decisione: questa è la regola aurea su cui si basa il neuromarketing.

L'interesse crescente per questa disciplina è dovuta ai cambiamenti avvenuti negli studi del comportamento dei consumatori, tra cui la disponibilità di tecnologie in grado di misurare le variazioni psicofisiologiche e neurologiche dei processi cognitivi ed emozionali delle persone (Gallucci, 2009).

2.2.2 Il Neuro Web Marketing

¹ J. Wanamaker, dal 1889 al 1893 fu direttore generale delle poste degli Stati Uniti.

Il neuro web marketing, a differenza del neuromarketing, è in grado di rilevare il bisogno. Ciò è possibile in quanto internet viene utilizzato per cercare, e di conseguenza, chi cerca ha bisogno. La ricerca della risposta al bisogno è interpretabile come domanda di mercato e la domanda costituisce la dimostrazione che l'offerta è efficace (Callegari, 2010).

Il punto di partenza del neuro web marketing, come definito dall'orientamento al mercato, è quindi la rilevazione della domanda da parte del potenziale cliente che ha cliccato un link (manifestazione di volontà) e la pagina che ha selezionato è l'offerta che soddisfa il suo bisogno..

Il neuro web marketing quindi cattura la domanda spontanea dei potenziali clienti nel momento in cui viene formulata, di conseguenza sono più predisposti a recepire e ricordare l'offerta. Con il neuro web marketing l'offerta può essere costantemente rivista ed ottimizzata valutando quotidianamente la domanda.

2.3 Il processo decisionale

2 secondi.

Questo è il tempo medio in cui un individuo decide di acquistare un prodotto. Tale risposta è generata da processi mentali automatici che forniscono soluzioni immediate e intuitive, a differenza dei processi mentali controllati che sono generati da una riflessione cognitiva volontaria.

Questi processi mentali automatici fanno parte dell'inconscio cognitivo (Kihlstrom, 1987) ossia operazioni cerebrali che avvengono senza pensarci. Tali processi mentali seguono schemi acquisiti, routine e programmi innati che non hanno bisogno di percezioni soggettivamente vissute, ma solo di input e circuiti per elaborarli.

Come illustrato da Kahneman² (2011) difatti gran parte delle decisioni che prendiamo deriva da stimoli dettati dal nostro sistema di pensiero veloce e intuitivo (sistema 1) piuttosto che da quello lento, ma più logico e riflessivo (sistema 2), che dà suggerimenti migliori perché fondati su fatti concreti elaborati con criterio; anche se talvolta il sistema 1 del cervello influenza pure le decisioni che necessitano di maggiore meditazione.

2.3.1 Le Euristiche Decisionali

Per decidere se acquistare o meno inoltre il consumatore si avvale di regole empiriche e scorciatoie mentali al fine di elaborare semplici previsioni attraverso cui prendere la decisione d'acquisto (Simonson, 1993). Tali scorciatoie possono essere classificate in:

² D. Kahneman, premio Nobel per l'economia nel 2002 per le ricerche condotte sul processo decisionale.

- *euristica della disponibilità*, il consumatore basa le proprie previsioni sulla rapidità e facilità con cui ricorda un determinato risultato già sperimentato;
- *euristica della rappresentatività*, il consumatore basa le previsioni d'acquisto sulla somiglianza e rappresentatività di un determinato risultato;
- *euristica di ancoraggio e adeguamento*, il consumatore formula un giudizio iniziale e poi lo adegua sulla base di nuove informazioni ottenute.

2.3.2 La Teoria dell'Utilità Attesa

Tra le teorie intenzionate a spiegare il comportamento umano, la teoria dell'utilità attesa (von Neumann e Morgenstern, 1947) rappresenta il modello teorico principale all'interno dell'orizzonte della decisione classica. Questa prospettiva considera l'uomo quale essere razionale e prevedibile, ossia analizza la razionalità assoluta.

Il modello richiede che una combinazione di reddito/consumo rischiosa sia valutata dall'individuo sulla base del valore atteso delle sue possibili realizzazioni. Essa prevede che le decisioni prese siano conformi ad una funzione dell'utilità attesa dei risultati, in base alla quale viene valutata l'attitudine al rischio.

Ragionevolmente si ipotizza che gli individui scelgano sulla base dei rispettivi valori di utilità attesa, di conseguenza essi sceglieranno la combinazione con l'utilità attesa più elevata. La funzione di utilità può essere usata per associare a ciascuna scelta una corrispondente misura di utilità, rispettando l'ordine delle preferenze e da utilizzare per ordinarne le alternative.

La teoria dell'utilità attesa poggia su alcuni assiomi che semplificano il comportamento decisionale. Tra questi i principali sono:

- *assioma di transitività*, le preferenze del consumatore rispetto a diversi panieri sono coerenti, ossia se x è preferibile a y e y è preferibile a z , x è preferibile a z ;
- *assioma di completezza*, tra due combinazioni qualunque, il consumatore sarà sempre in grado di dire quale delle due preferisce;
- *assioma di non sazietà*, una combinazione contenente una quantità maggiore di un bene qualsiasi verrà sempre preferita a una combinazione con una quantità minore.

Il punto di forza di questa teoria è rappresentato dal fatto che la decisione è vista come un'elaborazione algebrica di una serie di informazioni che si assume il soggetto possieda. Questo significa che è possibile ottenere un modello matematico del processo decisionale, considerando solo i vincoli esterni all'azione umana, come i vincoli di risorse e di informazione disponibili.

All'opposto, questo modello teorico trascura alcune importanti variabili implicate nel processo di decisione (Tversky, 1969; Allais, 1953; Ellsberg, 1961), come:

- la complessità del compito;

- la valutazione affettiva delle alternative di scelta;
- i limiti delle risorse cognitive dell'individuo.

2.3.3 La Teoria del Prospetto

La teoria del prospetto (Kahneman e Tversky, 1979) è proposta in alternativa alla teoria dell'utilità attesa ma non come sua contrapposizione, in quanto essa punta ad integrarla partendo dall'osservazione di comportamenti effettivi di scelta che inducono le persone a prendere decisioni sub-ottimali, differentemente da quella dell'utilità attesa che definisce come dovrebbero comportarsi le persone per scegliere l'opzione ottimale.

Inoltre questa teoria tratta quattro aspetti che non vengono considerati nel modello del comportamento convenzionale:

- 1) le persone sopravvalutano l'importanza di eventi improbabili;
- 2) i risultati equivalenti sono considerati in modo differente a seconda di come sono descritti o del contesto decisionale;
- 3) l'utilità edonistica realmente provata;
- 4) la dipendenza dei comportamenti in base alle situazioni.

Altra differenza è la metodologia d'analisi che in quella convenzionale è basata sugli assiomi alla funzione di utilità, mentre in quella del prospetto è originata da esperimenti sulla funzione del valore.

Anche questa teoria non può però considerarsi infallibile in quanto il difetto principale è che la dipendenza dal contesto dà una rappresentazione incompleta delle preferenze, in quanto non permette di capire queste come possono evolvere, a meno che non venga spiegato l'adattamento dinamico alle nuove situazioni.

2.4 Perché usare le Neuroscienze

Ciò che resta da capire è se il neuromarketing è effettivamente migliore degli strumenti già utilizzati. A tal proposito si potrebbe già accennare una risposta positiva in quanto piuttosto che basarsi sulla risposta dell'individuo, notoriamente inaffidabile, ci si baserà sulla risposta del cervello.

2.4.1 Le tecnologie usate dal Neuromarketing

L'utilizzo di tecnologie neuroscientifiche permette di identificare le risposte del cervello agli stimoli esterni, in questo caso di ambito consumistico, e di conseguenza modificare e migliorare il prodotto/servizio e il piano marketing (Babiloni, Cherubino, Trettel e Vecchiato, 2013).

Ma come i mezzi utilizzati normalmente per le attività di marketing, anche quelle neuroscientifiche presentano pregi e difetti. A riguardo descriveremo brevemente le tecniche utilizzate.

L'elettroencefalogramma (EEG)

Attraverso degli elettrodi posizionati sullo scalpo del volontario, in corrispondenza di determinate aree del cervello, viene misurata l'attività elettrica nelle varie zone cerebrali (de Feo e Mecarelli, 2001), in base all'attivazione sia della parte consapevole sia di quella emotiva, registrandone l'interesse di chi osserva.

La tomografia a emissione di positroni (PET)

Tale lettura avviene attraverso l'infiltrazione di glucosio radioattivo nel soggetto volontario, e una macchina traccia il percorso compiuto dallo zucchero (Phelps, 2006). Così si ottengono mappe dei processi funzionali all'interno del corpo in cui il consumo di ossigeno o glucosio si è maggiormente concentrato da parte delle cellule cerebrali.

La risonanza magnetica funzionale (fMRI)

Misura il flusso sanguigno cerebrale e il relativo consumo di ossigeno dell'area del cervello interessata in relazione ad uno stimolo (Huettel, Song e McCarthy, 2004).

Altre tecniche neuroscientifiche

Altre tecniche utilizzate sono:

- l'*eyetracking* (Hoffman, 1998), che traccia il movimento degli occhi per capire quali immagini suscitano maggior interesse;
- le *misurazioni biometriche*, usate per capire come il volontario reagisce agli stimoli, ottenendo una visione completa della situazione combinandole con l'EEG e l'*eyetracking*.

Capitolo 3

Il Marketing e l'Etica

3.1 Premessa

In questo capitolo andremo ad analizzare l'etica nel marketing, discutendo dei suoi vari approcci. In aggiunta parleremo della marketing ethics continuum, e delle prospettive di marketing descritte al suo interno. Analizzeremo la questione etica per quanto riguarda il neuromarketing e definiremo le variabili principali che contraddistinguono il marketing della “soddisfazione” da quello della “manipolazione”.

3.2 Eticamente Marketing

Marketing ed etica sono stati spesso visti come termini opposti. Le attività di marketing sono infatti spesso connotate da una scarsa conformità ai principi di correttezza, trasparenza e rispetto dei diritti del consumatore e della società nel suo complesso (Spizzo, 2014).

Negli ultimi anni si è diffusa la consapevolezza della necessità di un approccio etico al marketing e al fare impresa. Un approccio cioè che miri ad armonizzare le esigenze del profitto a quelle del mercato attraverso la tutela dei cittadini, dei consumatori, dell'ambiente e, in generale, della società.

3.2.1 Marketing Sociale

È solo recentemente che viene introdotta l'ottica di marketing sociale (Kotler e Zaltman, 1971). Questa nuova visione del marketing consiste nell'utilizzo delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso (Kotler e Roberto, 2002).

Gli elementi che caratterizzano il marketing sociale sono la tipologia e la finalità dell'offerta. L'offerta infatti è costituita da idee, valori, atteggiamenti e comportamenti. La finalità invece è la risoluzione di un problema di interesse collettivo attraverso il cambiamento di comportamenti prospettando benefici sociali derivanti da questi.

Gli obiettivi sono quindi cambiare la visione dei consumatori, e questo cambiamento può considerarsi in quattro modi:

1. *cambiamento cognitivo*, creare consapevolezza e conoscenza;
2. *cambiamento d'azione*, incentivare a eseguire delle azioni che implicano un costo;

3. *cambiamento comportamentale*,
4. *cambiamento di valori*, modifica valori e opinioni radicate.

Questo tipo di marketing non è assimilabile al marketing etico perché la sua caratteristica è quella di indurre comportamenti diretti a migliorare la qualità della vita. In tal senso, potrebbe quindi considerarsi come parte del marketing etico.

3.2.2 Marketing Responsabile

Successivamente è stato introdotto il termine marketing responsabile (Lambin, 2007) anziché sociale, il quale pone attenzione ai bisogni e agli interessi degli acquirenti e sul benessere a lungo termine del consumatore e della collettività. Per attuarlo è necessario definire i principi etici che si intende seguire nei rapporti con il mercato.

3.2.3 Marketing Sostenibile

Si è inoltre diffusa la concezione di marketing sostenibile (Fuller, 1999) ossia la possibilità di influenzare il comportamento dei consumatori e generare al tempo stesso profitti e un positivo cambiamento sociale. Questo approccio riguarda sia cosa viene offerto sul mercato, sia come si opera sul mercato, in base ad un approccio di lungo termine, fondato sull'equa ripartizione delle risorse del pianeta.

3.2.4 Marketing Etico

La finalità principale del marketing etico è soddisfare il consumatore, promuovere il benessere della società e assicurare un profitto all'impresa, assolvendo così l'impresa dalla sua responsabilità sociale (Kotler e Armstrong, 1996). Quindi si cerca di combinare opportunamente principi morali ed economici nella determinazione della strategia e delle politiche aziendali.

Considerando che il marketing pone al centro delle sue attività e delle sue strategie aziendali il cliente, intrinsecamente adempie al suo ruolo etico in quanto coniuga gli interessi della clientela con quelli dei fornitori. Ma nella realtà la sua attuazione considera solo gli interessi dell'impresa e secondariamente quelli dei clienti, imponendo al mercato i prodotti attraverso cui l'azienda può massimizzare i profitti.

I rapporti tra l'impresa e il consumatore possono essere gestiti attraverso differenti modelli:

- *modello contrattuale*, l'etica consiste nel rispettare gli impegni citati nel contratto;
- *modello della debita accurata attenzione*, ossia la posizione di vantaggio del venditore comporta la maggiore attenzione verso i bisogni del consumatore;

- *modello dei costi sociali*, il produttore si assume la responsabilità delle conseguenze che derivano dall'acquisto/uso del suo prodotto, impegnandosi a ripagare i danni (responsabilità assoluta).

Ma la presenza dell'etica nelle decisioni di marketing, si può riscontrare in base alla capacità cognitiva esercitabile dal consumatore, alla qualità e disponibilità di informazioni e alle opportunità di cambiamento delle scelte assunte dal cliente. Tale assunzione è chiamata *test della sovranità del consumatore* (Smith e Quelch, 1993). Tale test si rivela necessario al fine di verificare l'eticità del marketing, altrimenti tale verifica si presenterebbe difficoltosa (Dunfee, Smith e Ross, 1999).

Marketing responsabile	Le imprese sono chiamate ad assumersi una responsabilità sociale e la consapevolezza delle proprie attività. Tale approccio ipotizza che i desideri dei consumatori non coincidono con interessi di lungo termine e preferiscono le organizzazioni che si preoccupano del benessere della società. L'organizzazione deve adattarsi al mercato per generare soddisfazione e benessere sociale.
Marketing sociale	Il marketing sociale applica concetti e tecniche del marketing e di altre discipline per raggiungere obiettivi comportamentali volti a migliorare la salute e ridurre le disuguaglianze sociali (Fattori e Vanoli, 2011)
Marketing sostenibile	Il marketing sostenibile realizza output in grado di motivare gli stakeholders a sceglierle e utilizzarle per soddisfare i propri bisogni e coinvolgerli alla difesa e il miglioramento della sostenibilità socio-ambientale.
Marketing etico	Il marketing etico è l'insieme dei comportamenti abituali che esaltano politiche di marketing trasparenti e degne di fiducia, e delle azioni si caratterizzano per integrità ed equità nei confronti dei consumatori e degli altri stakeholders (Bowie, Klein, Lazniak, Murphy, 2004)

Tabella 3.1, concetti avanzati di marketing; fonte: elaborazione propria

L'introduzione del web ha inoltre prodotto una nuova serie di quesiti riguardo l'etica del marketing e l'uso di tale strumento, quali l'invasione nell'uso del web, la violazione della privacy elettronica, la promozione di prodotti discutibili e l'aggressione di categorie vulnerabili.

3.3 Marketing Ethics Continuum

Volendo esaminare tutte le possibili pratiche di marketing si può ottenere la marketing ethics continuum (Smith, 1993):

- Caveat Emptor,
- Industry Practice,
- Ethics Codes,
- Consumer Sovereignty,
- Caveat Venditor.

3.3.1 Caveat Emptor

Questa impostazione è focalizzata sulla massimizzazione del profitto nel rispetto della legge. Secondo questa concezione, fintanto che l'attività è legale e vi è uno scopo commerciale, cioè un vantaggio, vi è etica. Tale posizione esclude e vieta la commercializzazione attraverso pratiche illegali, ma non considera l'illegittimità delle pratiche di marketing.

Questa convinzione si fonda sulla filosofia del libero mercato in cui c'è una sola responsabilità sociale delle imprese, ossia l'utilizzo delle sue risorse e impegnarsi a produrre utili fintanto che si impegna nella libera concorrenza (Friedman, 1962). Tali argomentazioni però trovano poco sostegno in quanto riflettono un modello idealizzato del capitalismo che non esiste (Smith, 1993).

3.3.2 Industry Practice

Nonostante le argomentazioni riguardo il caveat emptor è raro trovare un'impresa che persegua tale posizione. Questa modalità segue quella precedentemente descritta e si presenta all'opinione pubblica come marketing aggressivo, focalizzato sul collocare le produzioni aziendali col margine maggiore, non curandosi degli interessi dei consumatori.

In sintesi si mira a massimizzare la quota di mercato, puntando sulla promozione per creare la domanda e persuadere gli acquirenti all'acquisto. L'unico limite sono le basi aziendali secondo cui si valutano le pratiche di marketing.

3.3.3 Ethics Codes

Questa posizione include una gamma di diverse posizioni intorno ad una media, in quanto i codici etici variano nel loro trattamento verso i clienti. I codici etici rappresentano standard con cui le imprese giudicano le proprie prestazioni o gli standard a cui aspirano. Questa posizione si differenzia per offrire dei controlli al fine di garantire la conformità ai codici di condotta.

Tale condotta comunque si poggia su ricerche di consumo, tendenti a esercitare pressione sulle scelte finali del consumatore, attraverso il prezzo e la pubblicità.

3.3.4 Consumer Sovereignty

Questa pratica è si rivolge alla soddisfazione completa del consumatore per fidelizzarlo e mantenerlo. La strategia di marketing è dunque orientata a tutelare il rapporto fiduciario con il mercato servito, assicurando il rispetto delle esigenze che ne provengono e garantendone la trasparenza. Tale comportamento si differenzia, rispetto agli altri, per l'importanza conferita alle ricerche rivolte alla clientela e l'adeguatezza delle informazioni per ridurre o eliminare le asimmetrie informative nei confronti dei consumatori.

3.3.5 Caveat Venditor

In diretto contrasto al caveat emptor è la posizione del caveat venditor. L'obiettivo ultimo è massimizzare la soddisfazione del consumatore, come criterio per valutare le pratiche di marketing. Tuttavia la tutela del consumatore in misura tale può essere economicamente disfunzionale (Galbraith, 1984).



Figura 3.1, marketing ethics continuum; fonte: elaborazione propria

3.4 Il Neuromarketing e l'Etica

Come tutte le nuove metodologie, il neuromarketing sin dalla sua nascita ha stimolato la curiosità e l'interesse sia dell'opinione pubblica sia di professionisti che entrano a contatto giornalmente con il marketing. Ma oltre ciò il neuromarketing ha suscitato la paura di alcuni consumatori i quali sentono di non poter controllare qualcosa che ancora è sconosciuto.

L'utilizzo di tecnologie tipicamente utilizzate nel settore medico nel marketing di conseguenza pone alcuni quesiti riguardo gli aspetti etici su questo nuovo metodo (ANON, 2012).

3.4.1 Pareri a confronto: Integralisti vs Apocalittici

A tal riguardo ci sono posizioni contrastanti sull'utilità del neuromarketing rispettivamente per i consumatori e le aziende. Queste opposte convinzioni prendono vita dalla caratteristica principale del neuromarketing, ossia le informazioni a cui si può avere accesso ovvero quelle che si ricavano dallo studio del processo decisionale e motivazionale degli individui.

Secondo gli integralisti, ossia coloro che sono a favore di questo strumento, né il marketing, né la pubblicità hanno lo scopo di persuadere, piuttosto di orientare i consumatori ad atteggiamenti positivi verso la marca. Anche perché sostenere l'idea di persuasione implicherebbe l'assoluta irrazionalità e passività dei consumatori. Per cui, gli integralisti del neuromarketing vedono l'utilità di questo approccio nel fatto che quante più aziende conosceranno i bisogni e i desideri

inconsci dei consumatori, tanto più utili potranno essere i prodotti che potranno mettere sul mercato (Lindstorm, 2009).

Dalla parte opposta invece gli apocalittici, ritengono che persuasione sia la parola d'ordine utilizzata dagli studiosi del marketing e nello specifico del neuromarketing. Secondo questa posizione, i consumatori sarebbero delle cavie da laboratorio, per affinare tecniche di vendita *push* agendo sul processo decisionale così da poterli spingere all'acquisto. Una vera e propria manipolazione che potrebbe consegnare alle imprese un potere in termini di asimmetria informativa mai avuto prima (ANON, 2012). La principale preoccupazione che si può osservare è l'emergere di ciò che viene chiamato *neuromarketing stealth*. Ciò potrebbe verificarsi solo se i progressi nel campo delle neuroscienze dovessero consentire la manipolazione del cervello in modo tale che si possa alterare il comportamento del consumatore (Pulido, 2014). Tuttavia tale pratica non è possibile con le attuali tecnologie, ma se sviluppato rappresenterebbe un'importante incursione sull'autonomia individuale.

3.4.2 The Code of Ethics

A tal riguardo è stata fondata nel 2012 la Neuromarketing Science & Business Association (NMSBA), un'associazione coinvolgente tutti coloro che fanno uso del neuromarketing. La sua missione è condividere la conoscenza e l'interpretazione dei dati provenienti dalle ricerche neuroscientifiche e costruire una rete internazionale per tutelare gli interessi sociali. A tal fine la NMSBA ha adottato un codice etico, costituita da 12 articoli a cui si devono attenere le imprese operanti nel settore del neuromarketing (Di Bartolomeo, 2014).

Core principles	I ricercatori devono essere conformi ai più elevati standard di ricerca applicati nei rispettivi paesi e usare i principi scientifici accettati. I risultati saranno consegnati ai clienti senza travisare le intuizioni al di là di quanto sia scientificamente accettato.
Integrity	I ricercatori devono prendere le precauzioni necessarie per garantire che i partecipanti non vengano danneggiati o stressati. Nessuna offerta di vendita deve essere effettuata a un partecipante come conseguenza diretta del suo coinvolgimento.
Transparency	La partecipazione è sempre volontaria. I ricercatori devono assicurare che i progetti di ricerca siano creati, consegnati e documentati con trasparenza.
Consent	Prima di fornire il consenso, i partecipanti devono essere informati sul progetto prima che qualsiasi tecnica possa essere utilizzata per raccogliere i dati. I partecipanti sono sempre liberi di recedere.

<p>Participant rights</p>	<p>I partecipanti devono poter confermare che non siano stati obbligati a partecipare al progetto. Ai partecipanti deve essere garantito che i loro dati personali non siano resi disponibili ad altri. Ai partecipanti deve essere garantito che i dati da loro raccolti saranno eliminati o modificati su loro richiesta.</p>
<p>Commitment</p>	<p>I ricercatori si devono impegnare ad applicare il presente codice e garantire ai propri clienti e alle altre parti il rispetto dei requisiti. In caso contrario, comporterà la cessazione della loro presenza.</p>

Tabella 3.2, i principali articoli del Code of Ethics; fonte: elaborazione propria

In Italia, nel 2010, è nato il Dipartimento di Neuromarketing nell’ambito dell’Associazione Italiana di Marketing (AISM). Questa associazione definisce il marketing quale la disciplina che si occupa dello studio del consumatore attraverso l’utilizzo di tecniche per comprendere la natura delle risposte cognitive-emozionali e migliorare la qualità dei prodotti/servizi e della comunicazione agendo sulla sollecitazione di tutti e cinque i sensi del consumatore⁵.

L’AISM ha inoltre pubblicato un documento in cui enuncia i valori della disciplina, secondo cui il neuromarketing non studia i comportamenti delle persone per indurle, con pratiche fuori dal controllo razionale, a compiere azioni non pertinenti coi valori fondanti degli esseri umani, ma per creare nuovo sapere e migliorare la vita del consumatore.

3.5 Riassumendo

Possiamo ora definire e delineare quali sono le variabili che contraddistinguono il marketing che è dedito al soddisfacimento dei bisogni dei clienti e il marketing che si prefigge di “manipolare” i clienti per ottenere una quota più ampia di mercato.

Approccio all’etica: si riferisce alla pratica di marketing, descritta nella marketing ethics continuum, utilizzata dall’impresa.

Coinvolgimento dei consumatori: è correlato all’importanza dell’acquisto, ai rischi connessi e al processo cognitivo utilizzato. Il coinvolgimento potrebbe spiegare la diversa attività cognitiva originata dalla pubblicità e dalla situazione d’acquisto (Krugman, 1965). Il coinvolgimento è considerato una grandezza graduale (Engel, Blackwell e Miniard, 1995), ma se un basso livello di coinvolgimento può considerarsi normale, un alto livello di coinvolgimento richiede pianificazione (East, 2003).

Comunicazione: è il mezzo che le imprese utilizzano per informare e convincere i consumatori, oltre che per ricordare loro i propri prodotti e marche. Permette di

⁵ Manifesto del Dipartimento AISM di Neuromarketing.

instaurare un dialogo coi consumatori contribuendo a creare soddisfazione e fiducia dei clienti.

Domanda: è la quantità domandata di bene in corrispondenza di un determinato prezzo.

Finalità: è lo scopo ultimo, intrinseco all'impresa stessa e non coincide con quelli dei portatori d'interesse della stessa.

Impatto ambientale: è un'alterazione qualitativa e/o quantitativa positiva e negativa dell'ambiente, inteso come un sistema di relazioni tra fattori, in conseguenza dell'attuazione sul territorio di progetti, nonché di eventuali malfunzionamenti (art.5 d.lgs.152/06).

Impegno sociale: è la decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder (Commissione europea, Libro Verde, 18/07/2001).

Interessi: è la priorità che l'impresa pone nella tutela degli interessi dei soggetti a lei collegati.

Lavoratori interni: è l'importanza e la concezione attraverso cui sono visti i lavoratori dell'impresa dalla stessa.

Partnership commerciale: è il processo attraverso cui due o più operatori svolgono in partnership una serie di iniziative in ambito di marketing per raggiungere degli obiettivi attraverso la soddisfazione dei consumatori (Cherubini, 1999).

Offerta: è la quantità di output che l'impresa desidera offrire per ogni livello di prezzo dell'output stesso.

Responsabilità: riguarda l'attribuzione degli obblighi, che si attribuisce l'impresa, verso definiti soggetti.

Rispetto delle leggi: consiste nella conformità e adeguatezza dell'organizzazione aziendale alla legislazione presente nel territorio.

Servizi ai clienti: è qualsiasi attività o prestazione che una parte può offrire a un'altra, la cui natura sia essenzialmente intangibile e non comporti la proprietà di alcun elemento fisico.

Strategia: è la modalità attraverso cui l'impresa intende conseguire gli obiettivi che si è prefissa.

Variabili	Marketing della "soddisfazione"	Marketing della "manipolazione"
Approccio all'etica	Ethics codes/Consumer sovereignty	Industry practice/Ethics codes
Coinvolgimento dei consumatori	Alto	Alto/Basso
Comunicazione	Trasparente e Corretta (Camenisch, 1991)	Asimmetria informativa

Domanda	Creata dai bisogni dei consumatori	Creata dall'impresa con l'imposizione dei prodotti
Finalità	Promozione dell'immagine aziendale	Massimizzazione dei profitti
Impatto ambientale	Cerca di limitarlo al minimo per quanto possibile dall'attività svolta	Lo limita in base a quanto richiesto dalla legislazione
Impegno sociale	Avvio di iniziative socialmente utili	No iniziative
Interessi	Tutelare tutti gli stakeholders	Privilegiare gli interessi degli shareholders
Lavoratori interni	Risorsa dell'impresa	Macchine
Partnership	Partner solo con imprese che abbiano gli stessi valori	Partnership solo se remunerativa e conveniente
Offerta	Produrre ciò che è richiesto dai consumatori	Produrre ciò che è profittevole per l'impresa
Responsabilità	Verso la società	Verso gli shareholders
Rispetto delle leggi	Rispetto delle leggi e maggior vigore di quanto richiesto	Rispetto delle leggi per non incappare in multe e sanzioni
Servizi ai clienti	Servizi verso i consumatori anche gratuiti	Servizi verso i consumatori solo se remunerativi
Strategia	Equilibrio tra gli interessi di tutti gli stakeholder	Creazione della domanda

Tabella 3.3, variabili e distinzioni tra soddisfazione e manipolazione; fonte: elaborazione propria

Capitolo 4

Casi Aziendali

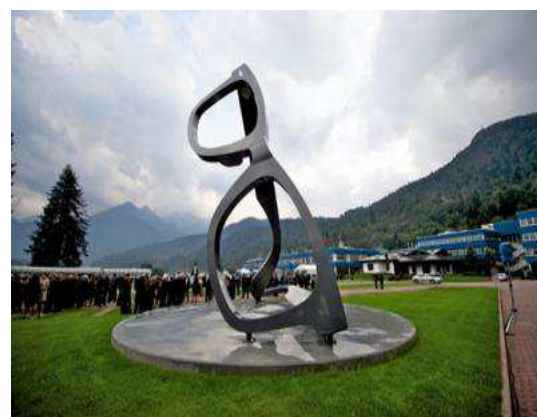
4.1 Premessa

Si andrà ora a esaminare delle aziende e ad analizzarne le modalità utilizzate delle variabili (vedi par.3.5) che contraddistinguono la tipologia di marketing impiegata.

4.2 Luxottica Group S.p.a. ¹

Luxottica è un'azienda che si occupa di occhiali, fondata nel 1961 dall'imprenditore Leonardo Del Vecchio. Inizialmente produceva semilavorati per altri produttori che poi assemblavano gli occhiali finiti. Nel 1967 si decise di iniziare a produrre occhiali completi, con il marchio Luxottica, e nel 1971 si decise di dedicarsi unicamente alla produzione di occhiali finiti.

Luxottica è una delle più grandi aziende al mondo per gli occhiali di lusso e da sole, producendo montature per marchi quali Ray-Ban, Vogue, Prada e Chanel. Dal 1990 Luxottica è quotata in borsa a New York, e dal 2003 a Milano. Pur essendo quotata in borsa, Luxottica rimane saldamente in mano al suo fondatore che possiede il pacchetto di controllo del capitale.



Coinvolgimento dei consumatori

Come dichiarato da Dario Scagliotti, CIO del gruppo Luxottica, l'obiettivo perseguito è quello di integrare i vari canali di comunicazione e vendita per garantire la migliore esperienza possibile a chi compra. La logica seguita è quella *omnichannel*, ossia l'offrire la stessa qualità in tutti i diversi canali con cui ci si interfaccia al cliente. Tale logica si focalizza sull'interesse al prodotto del consumatore e dalla sua aspettativa al miglior servizio dall'azienda. Inoltre la tecnologia viene vista come elemento abilitante della cultura aziendale e contribuisce a rafforzare il rapporto con il cliente. Non ci si dimentica oltretutto che chi compra è una persona, per questo si è investito molto sulle risorse umane per creare una storia del brand.

Proprio per questo Luxottica dichiara di dedicarsi alla protezione degli occhi e alla valorizzazione dei volti di donne e uomini nel mondo, realizzando e

¹ Tutte le immagini utilizzate in questo capitolo sono state prese direttamente dal sito dell'azienda in discussione.

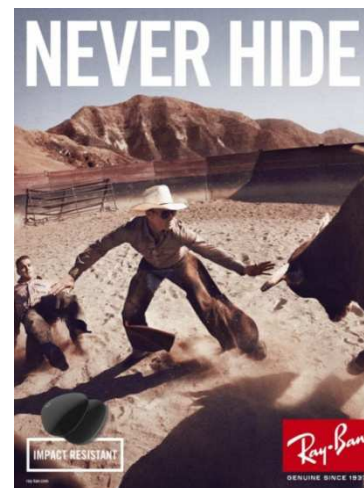
commercializzando occhiali da sole e da vista di elevata qualità tecnica e stilistica al fine di massimizzare il benessere e la soddisfazione dei consumatori.

Comunicazione

Come specificato precedentemente, la comunicazione connette l'impresa al cliente. La comunicazione di Luxottica passa per la pubblicità, dai cartelloni ai giornali, fino ai social media.

La comunicazione utilizzata a scopo pubblicitario non può essere valutata fuorviante in tal caso, in quanto è utilizzata per ricordare ed esporre ai clienti i propri prodotti e non presenta frasi, scritte e diciture che possano "manipolare" il cliente. A proposito delle campagne pubblicitarie, Luxottica si è aggiudicata due riconoscimenti ai Clio Image Awards 2014 per la creatività delle proprie campagne pubblicitarie riguardo i brand Ray-Ban e Lenscrafters.

Altro scopo ha invece l'utilizzo dei social media che permettono un'attiva conversazione tra marchi e consumatori e tra consumatori e consumatori. A tal riguardo Luxottica ha concepito delle regole per coloro che vogliono partecipare alla conversazione, in modo tale da assicurare la trasparenza e correttezza della comunicazione.



Domanda

La maggior parte della domanda può essere considerata creata dai consumatori in quanto, in caso contrario, o il prodotto è talmente vitale che anche se non risponde ai propri canoni di bisogno è necessario averlo oppure affinché non ci si ponga in una situazione sfavorevole in caso di mancanza.

Nel caso Luxottica comunque, oltre ai modelli messi normalmente in commercio e alle limited editions, al cliente è data la possibilità per certi brand, come Ray-Ban, di creare il proprio occhiale scegliendone dalla montatura al colore, fino al tipo di lenti.

A ogni modo è bene evidenziare come da un'indagine svolta dal Reputation Institute, prestigiosa società mondiale specializzata nell'analisi e nella gestione della reputazione delle aziende, nel 2014 Luxottica si sia piazzata al terzo posto tra le aziende con migliore reputazione in Italia. Tale dato è significativo riferito alla domanda in quanto fattori che pesano in modo rilevante sono la qualità e l'attrattività dei prodotti, per indicare ulteriormente come Luxottica segua la volontà dei propri consumatori al fine di produrre i propri beni.

Impatto ambientale

Luxottica è conscia dell'impatto sull'ambiente della propria attività manifatturiera, cercando di intervenire sugli effetti della produzione, come lo sfruttamento dell'acqua e la produzione dei rifiuti.

L'approccio di Luxottica alla gestione dell'impatto ambientale generato dagli imballaggi si fonda sull'utilizzo del minor quantitativo di materiali possibile, sulla

selezione di materiali e soluzioni con un impatto ambientale più contenuto e privilegiare i materiali più facili da riciclare e riutilizzabili.

Volendo dare un'occhiata alle regolamentazioni oggi esistenti sul piano ambientale, il principale documento di riferimento è rappresentato dalla EN ISO 14001, una norma internazionale di adesione volontaria che specifica i requisiti per la certificazione dei Sistemi di Gestione Ambientale dei processi produttivi. La finalità ultima è raggiungere i traguardi legati alla salvaguardia ambientale mediante l'adozione di un metodo riconosciuto e quindi un sistema certificato. Luxottica ha ottenuto la certificazione internazionale ISO 14001 per tutti gli stabilimenti italiani e ha in programma di estenderla agli stabilimenti cinesi quanto prima, a testimonianza del continuo impegno nella salvaguardia del pianeta.

Impegno sociale

Nel 2013 la fondazione OneSight ha festeggiato 25 anni. Questa fondazione si presta ad offrire esami oculistici gratuiti e occhiali nuovi alle comunità svantaggiate nel mondo e fornire un'assistenza oculistica accessibile in modo permanente. Possiamo citare due delle iniziative di Luxottica inerenti Onesight.



Da ottobre 2014, per un anno, in Australia sono stati in commercio i Ray-Ban Indigenous Wayfarer. Questa edizione limitata degli occhiali da sole, sarà caratterizzata dalla grafica dell'artista indigena Saretta Fielding. Da tale collaborazione tra OneSight e Ray-Ban si fornirà assistenza oculistica alle comunità aborigene australiane.

Inoltre ogni anno centinaia di volontari Luxottica partono da tutto il mondo per andare a fornire assistenza oculistica in Gambia. Solo nel 2014, oltre 17.000 gambiani sono stati assistiti dai volontari Luxottica.

Interessi

Luxottica conduce oltre 100 test mirati a verificare la qualità dei propri prodotti. Ogni montatura deve superarne oltre 30. Tutte le montature di Luxottica sono conformi alle direttive europee 93/42, 89/686 e al regolamento REACH sulla presenza di cromo e nickel.

A tal proposito Luxottica ricorda ai propri clienti la pericolosità dei prodotti contraffatti in quanto non conformi a tali parametri.

Si può riassumere l'importanza che Luxottica pone negli interessi dei propri stakeholders leggendone la mission: migliorare il benessere e la soddisfazione dei propri clienti, creando nel contempo valore per i dipendenti e le comunità in cui opera; ogni collezione, ogni paio di occhiali è il risultato di un continuo processo di ricerca e sviluppo, il cui obiettivo consiste



nell'anticipare e interpretare le necessità, i desideri e le aspirazioni dei consumatori in tutto il mondo.

Lavoratori interni

Coaching Academy, così si chiama il programma di formazione creato da Luxottica che, in quattro mesi alterna momenti di formazione di gruppo a Milano, New York e Londra, a sperimentazioni sul campo.

Tale percorso permette di mettere a fuoco il proprio stile di leadership e arricchirlo con nuove competenze manageriali, investendo nella formazione e nello sviluppo sia del singolo individuo che dell'intero ambiente di lavoro.

Inoltre è stato istituito un percorso che trasforma le competenze genitoriali in competenze di leadership "MaaM: Maternity as a Master". Tale progetto prefigge di individuare e trasferire le competenze genitoriali nel mondo del lavoro, creando così un ponte tra vita privata e lavorativa.

Oltre a ciò sono presenti iniziative quali la banca ore, il permesso di paternità retribuito fino a 5 giorni lavorativi, più flessibilità nella gestione della presenza, più riconoscimento del part-time, il "job sharing familiare", che consente al coniuge o al figlio del dipendente di sostituirlo per un periodo limitato, al fine di garantire la stabilità del reddito familiare.

A proposito è interessante analizzare la dichiarazione di Leonardo Del Vecchio riguardo le responsabilità verso i lavoratori: "Quando hai 40, 50, 100 persone ti senti forte del fatto che basta un ordine, un cliente, ma quando cominci ad avere 600 persone la responsabilità diventa grande, c'è in ballo anche la *dignità umana*".

Nonostante ciò sono però numerose le critiche che si possono riscontrare, soprattutto da parte di coloro che hanno lavorato a tempo determinato per l'azienda, evidenziando il ricambio continuo di stagisti con stagisti e la poca formazione da questi ricevuta, in quanto vi è poco contatto tra stagisti e manager.

Partnership

Oltre alle partnership sviluppate con diverse aziende di moda, Prada, Vogue e Chanel, Luxottica è diventata partner di realtà che le sono meno vicino, dal punto di vista prettamente produttivo, delle altre.

Da maggio 2014 infatti Luxottica è diventata partner sostenitore dell'università Bocconi per cinque anni e finanzia un programma di borse di studio per studenti universitari e post-universitari. A supporto di tale iniziativa il CEO di Luxottica, Andrea Guerra, ha dichiarato: "la partnership oggi annunciata rappresenta un passo importante per le nostre due organizzazioni che sono accomunate dalla consapevolezza che l'istruzione e la formazione rappresentano ambiti di centrale importanza per un Paese e la sua economia, sia per il pieno e consapevole esercizio dei diritti e doveri di cittadinanza che per la valorizzazione del capitale umano in un ambito professionale".

Inoltre sempre nel 2014, Luxottica ha avviato una collaborazione strategica con Google per creare dispositivi indossabili innovativi, come i noti Google Glass e a

tal proposito lo stesso CEO ha dichiarato: “Viviamo in un mondo in cui l'innovazione tecnologica ha trasformato radicalmente il nostro modo di comunicare e di interagire in tutto ciò che facciamo. Ma la cosa più importante è che siamo arrivati a un punto in cui abbiamo contemporaneamente sia una forte offerta di tecnologia che una domanda da parte del consumatore di dispositivi e applicazioni indossabili. Riteniamo che la collaborazione strategica con un partner come Google piattaforma offra il contesto ideale per inaugurare un nuovo corso nella nostra industria e per rispondere alle esigenze in continua evoluzione dei nostri consumatori nel mondo”.

Finalità

La massimizzazione dei profitti, o comunque la creazione di un reddito, è la base per l'avvio di un'attività commerciale. Nel caso Luxottica questa base è accompagnata dalla promozione dell'immagine dell'azienda, come produttrice di beni icone di stile e impegnata da tempo nel sociale.

Proprio per sottolineare l'immagine aziendale impegnata nel sociale, da anni si svolge il "Family Day" in cui i dipendenti e i familiari seguono sostanzialmente un tour aziendale passando di settore in settore. Durante questa "manifestazione" inoltre vi sono giochi e animazioni per i più piccoli al fine di incentivare e confermare l'impegno, e in base al numero di visitatori del 2015 presso la sede di Agordo, si può confermare che l'iniziativa sia ben riuscita.

Oltre a promuovere la propria immagine all'interno dell'azienda, Luxottica mira a ergersi quale azienda che mira proteggere la vista dei propri clienti. A riguardo, oltre alle iniziative sociali già descritte precedentemente, attraverso Sears Optical l'azienda trasmette l'importanza della cura della vista per la propria serenità e non deve essere compromessa.

Offerta

Come ogni azienda anche Luxottica commercializza i prodotti che le permettono di produrre dei profitti. Tornando alla possibilità per l'acquirente di personalizzare il proprio occhiale, è infatti interessante notare come due modelli con caratteristiche uguali, alla fine abbiano un prezzo differente, ossia il prodotto “personalizzato” anche se uguale al modello già fabbricato e in commercio abbia un costo maggiore.

Oltre a ciò nel 2015 Luxottica è venuta a conoscenza di un'indagine dell'Antitrust francese per accertare l'esistenza di eventuali pratiche di fissazione dei prezzi minimi di vendita. C'è da dire che l'indagine, oltre Luxottica, coinvolge anche altri concorrenti del settore.

Responsabilità

Luxottica è un gruppo internazionale operante in 130 paesi del mondo. La tutela delle persone e dell'ambiente, al fine di promuovere la propria immagine aziendale, è quindi un tema di fondamentale importanza.

In seguito all'approvazione del "Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act", nel 2013 Luxottica ha adottato una policy di approvvigionamento responsabile volta a garantire un acquisto etico e responsabile di tutti i minerali utilizzati nella produzione degli occhiali. In base alla policy, viene richiesto ai fornitori di effettuare un'accurata indagine sulla loro supply chain per avere la certezza che i materiali provengano da fornitori socialmente responsabili. Inoltre sono state introdotte alcune misure supplementari, necessarie per identificare meglio i rischi all'interno della supply chain.

Sempre legato al contesto internazionale in cui Luxottica opera è necessario una maggiore attenzione alle normative specifiche in materia di anticorruzione. Tale evoluzione legislativa è volta a rafforzare la lotta alla corruzione, che danneggia l'integrità di tutti i soggetti coinvolti minando il normale svolgimento delle società, oltre a produrre risultati non ottimali per le aziende e comportare rischi di natura legale, reputazionali e costi finanziari.

In considerazione di questi fattori, Luxottica ha avviato un programma dedicato alla lotta alla corruzione denominato "Be transparent and keep it transparent", applicabile a livello globale e presenta norme specifiche di prevenzione, individuazione e gestione dei rischi legati alla corruzione.

Rispetto delle leggi

Oltre ai test obbligatori per legge (circa 10), Luxottica ha adottato una serie di test sulle prestazioni, più severi rispetto a quelli previsti per legge, in modo da garantire che i propri prodotti siano "indistruttibili". Inoltre come detto precedentemente, Luxottica ha introdotte misure supplementari rispetto a quelle già previste per l'approvvigionamento dei minerali.

Nonostante i buoni propositi, in seguito a delle indagini si è giunti a constatare che Luxottica abbia eluso, attraverso il transfer pricing, 300 milioni di euro tra 2007 e 2012. L'azienda ha preferito chiudere il contenzioso pagando 130 milioni, ma rivendicando di aver sempre agito nel rispetto delle leggi e che la contestazione è di natura valutativa.

Servizi ai clienti

Glasses.com, innovativo negozio di occhiali on-line acquisito da Luxottica, permette al possibile cliente di provare, attraverso la fotocamera del proprio dispositivo, virtualmente gli occhiali che si è interessati ad acquistare.

Questa applicazione combina tecniche avanzate di modellazione digitale con effetti speciali per offrire una rappresentazione a 180 gradi del volto del cliente. Gli utenti possono interagire con l'applicazione per regolare la posizione delle loro montature e possono inoltre utilizzare le funzionalità di condivisione per ottenere pareri prima di effettuare l'acquisto.



Inoltre il programma Sears Optical , oltre a dare accesso a offerte per l'acquisto di occhiali e lenti a contatto, permette di prenotare visite oculistiche specialistiche presso uffici associati al programma.

Strategia

Si può affermare che Luxottica cerchi di destreggiarsi, e ci riesca, tra i bisogni dei consumatori e la creazione di prodotti che vadano a creare la domanda. Quindi si pone in equilibrio tra tutti gli interessi degli stakeholders, altrimenti non si spiegherebbe il suo successo.

Per riuscire ad accontentare tutti gli stakeholder è indispensabile una capacità imprenditoriale che permetta di riconoscere le esigenze di mercato, un know-how profondo e risorse umane qualificate. Carlo Solomoni, Group Quality & After Sales director di Luxottica, evidenzia come la qualità sia oggi l'arma vincente. Si è così dato avvio a "Progetto qualità & welfare" prendendosi cura dei propri clienti interni che esterni, orientando le scelte verso la loro soddisfazione, partendo dalla convinzione che solo dipendenti soddisfatti possono offrire servizi migliori ai clienti finali. Tale sistema va quindi a creare valore aggiunto, lo trasferisce alle persone e produce dividendi immediati, ha precisato Solomoni.

Approccio all'etica

Al fine di definire con chiarezza l'insieme dei valori che Luxottica riconosce, accetta e condivide, il Gruppo ha predisposto un proprio codice etico che racchiude un insieme di principi e regole per il funzionamento, l'affidabilità e la reputazione dell'azienda.

Tale codice etico si propone di improntare a correttezza, equità, integrità, lealtà e rigore professionale le operazioni, i comportamenti ed il modo di lavorare sia nei rapporti interni al Gruppo, sia nei rapporti con i soggetti esterni, ponendo al centro dell'attenzione il rispetto delle leggi e dei regolamenti dei Paesi in cui opera, oltre al rispetto delle procedure aziendali.

Il codice etico costituisce altresì il presidio su cui si fonda la responsabilità amministrativa degli enti per fatti costituenti reato, come disposto dal D.Lgs.231/2001.

Ma andando a leggere il codice etico si nota come sia vago e impreciso, determinando solo una lista di buoni propositi che l'azienda si prefigge di affrontare, anche per non andare contro la normativa.

4.3 Gromart S.p.a.

Nel 2003 viene fondata l'azienda Grom da Guido Martinetti e Federico Grom, e viene inaugurata la prima gelateria Grom nel centro di Torino.

Nel 2007, in seguito all'inaugurazione di altre sedi, vengono acquistati dall'azienda 8 ha di terreno, che diventeranno 20 nel 2013, e viene creata l'azienda agricola Mura Mura..

Sempre in quell'anno vengono inaugurate le prime sedi all'estero, New York e Parigi. Nel 2009 Grom sbarca in Giappone e dal 2010 ad oggi Grom ha ampliato

la propria offerta introducendo la produzione di frappé, affogati e cioccolata calda in primis, e più recentemente il reparto Bakery. Recentemente Grom è stata acquisita da Unilever.

Coinvolgimento dei consumatori

Dal punto di vista dell'acquisto, il gelato non si può considerare un prodotto con alto coinvolgimento del consumatore, sia per quanto riguarda la spesa in senso meramente economico, sia per quanto riguarda i rischi connessi.

Ma Grom, grazie all'utilizzo di prodotti genuini e al gusto "artigianale", è riuscita a coinvolgere il consumatore, facendo diventare il proprio prodotto come un'esperienza mistica. Proprio questo gelato permette così al consumatore di seguire la tendenza del biologico, infatti come evidenziato in un articolo da Roberto La Pira " (...) si sfrutta la scarsa conoscenza della gente e l'emotività dei consumatori che quando si parla di additivi entrano in fibrillazione."

Comunicazione

Il punto di forza di Grom è "il gelato come una volta". Sempre riportando l'articolo di Roberto La Pira "Grom dichiara di non usare additivi per differenziarsi dalle gelaterie artigianali, ma si tratta di un modo per farsi pubblicità, (...) In realtà il gelato di Grom contiene l'E410, un additivo (...)", anche se poi Guido Martinetti ha precisato che loro non fanno uso solo di addensanti chimici.



Di recente però, in seguito a una diffida del Codacons, non è più così. Affinché il gelato possa essere definito come una volta, ossia artigianale, dovrebbe essere prodotto in loco e dunque fresco, invece l'azienda prepara le miscele in un unico centro produttivo, Torino, e da lì smistate in tutto il mondo. A seguito di ciò Grom ha dovuto togliere alla definizione del proprio gelato come artigianale, anche se il motto "il gelato come una volta" continua a essere presente in quanto come dichiarato da Martinelli " (...) non ci siamo mai fregiati dell'aggettivo artigianale."

Domanda

Come dichiarato dai due fondatori, l'avvio della loro attività è stato dettato da un articolo in cui veniva espressa la mancanza in commercio di un gelato come una volta. Anche se tale articolazione risulta riduttiva, Grom è partita proprio dalla richiesta dei consumatori di un gelato che ricordasse quello di una volta. Inoltre si può considerare il suo successo sempre considerando la tendenza al biologico, anche se come precisato, non lo è ma "(...) si sfrutta la scarsa conoscenza della gente e l'emotività dei consumatori (...)".

Finalità

Senza alcun dubbio il fine di Grom si può considerare la promozione dell'immagine aziendale in quanto non avrebbe riscosso il successo che ha se fosse stata una semplice gelateria; ma promuovendosi come produttrice di un gelato dal gusto "come una volta" e l'utilizzo di materie prime di qualità è riuscita

ad arrivare dove è ora. è per questo che all'interno di ciascun negozio Grom si può trovare la scritta "Grom non utilizza coloranti, aromi, conservanti e additivi chimici. Non lo abbiamo mai fatto. Non lo faremo mai". Al fine di contraddistinguersi ulteriormente Grom ha rivelato come si stiano eseguendo test per lanciare un gelato industriale di qualità.

Una parte dell'immagine aziendale, oltre a quella riguardante l'utilizzo di materie prime genuine e salutari per "(...) produrre il gelato più buono del mondo", prevede la valorizzazione del Made in Italy. A tal proposito Grom ha dichiarato "col gelato voglio conquistare sceicchi e Oscar" riferendosi alle nuove aperture a Hollywood e negli Emirati Arabi, andando a confermare che "gli asset dell'Italia sono l'alimentare, il design e la moda, tradizionali punti di forza del Made in Italy."

Impatto ambientale

A tal proposito Grom ha avviato il progetto "Grom loves World". In questo modo l'azienda si impegna a rispettare la natura e ridurre il proprio impatto ambientale, attraverso delle semplici precauzioni, come

Tra queste regole di condotta, le principali riguardano l'utilizzo di carta riciclata o proveniente da foreste gestite in modo responsabile, l'uso di energia prodotta da sole fonti rinnovabili e l'eliminazione della plastica a favore del Mater Bi, un materiale biodegradabile e compostabile. Tale impegno viene spiegato da Grom in quanto è "una grande azienda non solo per la qualità di ciò che produce, ma anche per l'atteggiamento che assume nella società civile. (...) perché la natura ha bisogno di noi."

Difatti dal 2013 Grom ha avviato insieme a Energrid, azienda energetica impegnata nell'individuazione di soluzioni per ottimizzare il consumo dell'energia, un programma di riduzione delle emissioni di gas effetto serra, dell'utilizzo di combustibili fossili e di aumento dell'efficienza energetica. Tale partnership è basata sull'impegno di entrambe le aziende di " (...) fare qualcosa."



Impegno sociale

Sempre con un occhio rivolto all'ambiente e alla qualità delle materie prime, come accennato nella presentazione dell'azienda, nel 2007 Grom crea l'azienda agricola Mura Mura, la cui manodopera è affidata alle cooperative locali. Tale realtà si prefigge di produrre le materie prime che verranno poi utilizzate e di identificare quali siano le migliori e le più adatte per ciascun prodotto. Inoltre l'azienda agricola è aperta alle visite per sensibilizzare il consumatore all'agricoltura biologica, e fargli toccare con mano la genuinità.



Inoltre è utile considerare che l'azienda agricola è completamente biologica e si fa uso di materiali completamente biodegradabili, per esempio per la pacciamatura che non vanno a inquinare il terreno.

Interessi

Grom si impegna ad informare i clienti delle caratteristiche dei propri prodotti, dalle materie prime alle calorie. Altresì fornisce una lista completa di tutti i prodotti, indicandone le possibili intolleranze ad essi collegate.

Difatti come precisato precedentemente, al fine di promuovere la propria immagine, è necessario che Grom ponga in evidenza la priorità che pone nella qualità dei propri prodotti, ma questo non assicura che vada a tutelare gli interessi di tutti gli stakeholders altrimenti non si sarebbe autodefinito "artigianale", andando così a manipolare i propri consumatori, anche se scontenti di qualcosa che non era come volevano.

Lavoratori interni

Grom, riguardo il rapporto coi propri lavoratori, ha inaugurato una nuova filosofia aziendale attraverso un contratto integrativo siglato da azienda e sindacati con cui la flessibilità dei contratti è stabilita dal meteo. Così, se fa brutto tempo i dipendenti possono restare a casa. Da qui ne deriva che lo stipendio sarà suddiviso da un fisso mensile a cui si affianca una parte variabile legata alla nuova flessibilità, oltre al bonus sulla base dei risultati.

Ma come evidenziato da Umberto Cherubini, professore di finanza matematica all'Università di Bologna, in tal modo i commessi Grom hanno venduto ai proprietari un'assicurazione contro il calo delle vendite nei giorni di pioggia, al posto di una vera assicurazione "weather derivate". Seguendo tale logica i proprietari avrebbero fatto ricadere il peso del calo di vendite sui lavoratori, in quanto non è stato attuato un adeguato aumento degli stipendi comparabile con il prezzo per comprare la stessa assicurazione sul mercato.

Inoltre ha destato diverse polemiche sul web "Il Manuale del dipendente Grom" in cui il dipendente viene considerato come vincente o perdente, in base al comportamento tenuto.

Partnership

Riguardo il progetto "Grom loves World", Grom per avere accesso ai materiali biodegradabili e compostabili di cui fa utilizzo, ha siglato un accordo con Novamont, azienda produttrice di bioplastiche biodegradabili e compostabili.

Inoltre nel 2011 Illy, azienda produttrice di caffè, ha concluso con Gromart un aumento del capitale in quest'ultima per 5 milioni di euro. A quanto detto dai rispettivi fondatori, avendo i medesimi valori ed obiettivi, si è decisi di passare da un rapporto di fornitura a quello di partner.

Ulteriori partecipazioni effettuate sorgono dalla giapponese Lemongas Fukuoka (6,74%) e alla turca Ikfram (5,66%) al fine di una maggiore globalizzazione.

Non dimentichiamo poi l'acquisizione di Grom da parte di Unilever, che è stata giustificata da entrambe le parti per la "condivisione della stessa passione per il gelato nonché importanti valori aziendali, (...) e favorirà l'accesso a nuovi mercati e aiuterà Grom a creare nuove opportunità di crescita." I fondatori di Grom hanno

anche rassicurato gli affezionati dichiarando che "continueremo ad utilizzare i migliori ingredienti (...)."

Offerta

I prodotti di Grom si possono considerare completamente adeguati alle richieste dei clienti in quanto rispecchiano la loro immagine aziendale, ossia l'utilizzo di prodotti genuini. Si ricorda infatti che oltre ai gusti classici disponibili tutto l'anno, come crema e cioccolato, vi sono prodotti disponibili solo in base alla stagione. Ovviamente poi come accennato nella presentazione, Grom sta ampliando la propria offerta anche attraverso altri settori, sempre rispettando gli standard richiesti.

Ma una delle questioni più topiche e che crea maggiori critiche riguarda il differente prezzo dei prodotti nelle differenti località, per esempio normalmente un cono Grom costa 2,50€, contro i 2,60€ a Milano e i 2,50€ a Venezia ma per un singolo gusto, oltre alla solita aggiunta di 50 centesimi per la panna.

Responsabilità

Gli obblighi che Grom si impone, al fine di definirsi responsabile, riguardano la bontà e genuinità delle materie prime e dei prodotti, e della propria incidenza ambientale e culturale nella società.

Per quanto riguarda la bontà e genuinità dei prodotti, come già detto, Grom ottiene le proprie materie prime, oltre che dall'azienda Mura Mura, da fornitori che rispettano i propri standard di qualità, al fine di non andare a danneggiare il prodotto.

Inoltre, come si ha avuto modo di dimostrare, Grom tiene molto all'ambiente al punto che qualsiasi attività svolta debba avere il minor impatto ambientale possibile.

Rispetto delle leggi

Ovviamente al fine di poter distribuire i propri prodotti, Grom deve rispettare la legislazione vigente per quanto riguarda la commercializzazione del cibo, quali il protocollo HACCP per ciascun punto vendita.

Inoltre Grom deve rispettare delle regole di puro buon senso verso i clienti celiaci, quale l'utilizzo di palette pulite e la segnalazione dei prodotti che non contengono glutine.

Servizi ai clienti

I servizi forniti da Grom consistono nelle consegne a domicilio, il servizio catering e la GromCard, consistente in una carta prepagata e ricaricabile per effettuare acquisti in qualsiasi negozio Grom che da la possibilità al primo acquisto di ogni mese di ottenere un prodotto omaggio, ma nessuno di questi servizi è gratuito o facilita l'acquisto e la scelta al cliente.

Strategia

Come detto fino ad ora, Grom tiene molto in considerazione la genuinità e qualità dei prodotti e ciò ne delinea l'importanza che la stessa dà agli interessi dei clienti.

Senza alcun dubbio poi l'azienda risponde agli interessi degli shareholders, ma per quanto riguarda i lavoratori interni, oltre al contratto "metereologico" e al manuale del dipendente, sono disponibili diverse critiche al modo con cui vengono gestiti i lavoratori, lasciati quasi allo sband dietro al bancone, con la scritta "conista in training" sul petto come per scusarsi in anticipo con il cliente per il servizio non ottimale.

Approccio all'etica

Grom non è in possesso di un codice etico, e partendo da ciò andiamo a definirne l'approccio etico. Attraverso le definizioni disposte dalla marketing ethics continuum, l'azienda si appresta a definire una media dei propri standard puntando sulla promozione e la pubblicità al fine di promuoverne la domanda, ma conferendo importanza alle necessità della clientela, nonostante le asimmetrie informative presenti.

Di conseguenza si può assumere che Grom, nonostante la mancanza di un codice etico, utilizzi l'impostazione ethics codes ma riferito al marketing della manipolazione a causa della presenza di asimmetrie informative relative anche a standard di qualità dei prodotti.

4.4 Quindi...

Volendo riepilogare brevemente il risultato dell'analisi appena conclusa, attraverso questa tabella indicheremo come si posizionano le aziende analizzate.

Variabili	Marketing della "soddisfazione"	Marketing della "manipolazione"
Approccio all'etica		Luxottica Gromart
Coinvolgimento dei consumatori	Luxottica Gromart	
Comunicazione	Luxottica	Gromart
Domanda	Luxottica Gromart	
Finalità	Luxottica Gromart	
Impatto ambientale	Luxottica Gromart	
Impegno sociale	Luxottica Gromart	
Interessi	Luxottica Gromart	
Lavoratori interni	Luxottica	Gromart
Offerta		Luxottica Gromart

Partnership	Luxottica Gromart	
Responsabilità	Luxottica Gromart	
Rispetto delle leggi	Luxottica Gromart	
Servizi ai clienti	Luxottica	Gromart
Strategia	Luxottica	Gromart

Tabella 4.1: variabili e risultati d'analisi; fonte: elaborazione propria

Conclusioni

Dall'analisi effettuata, si può quindi concludere che le imprese non adottano in toto un definito marketing, ma utilizzano le pratiche che sono a loro più agevoli per intraprendere e raggiungere i loro obiettivi. Si può comunque affermare con certezza che le imprese cercano, per lo più, di intuire e utilizzare i bisogni dei clienti, come viene definito dall'orientamento al mercato. D'altro canto le aziende stesse non consentono la realizzazione di tutti i bisogni dei consumatori, in quanto se non si presenta un riscontro economico positivo non vi è la necessità di entrare e/o creare tale mercato.

È importante anche notare come le imprese si siano rese conto del loro impatto sulla società e di come cerchino a loro volta di influenzarla, con la promessa di promuovere la propria immagine. Quindi si può affermare che si sta diffondendo e promuovendo l'utilizzo del marketing responsabile e del marketing sostenibile, sia tra le grandi che le piccole imprese.

Ma bisogna evidenziare che rimangono ancora diverse lacune per quanto riguarda l'applicazione del marketing nella sua eccezione più elevata, ossia il marketing etico. Infatti come evidenzia una ricerca svolta da Sciarelli e Vecchi¹, attraverso i codici etici le imprese, più che sostenere posizioni etiche, si limitano a mantenere comportamenti che non violino la legge, in particolar modo riguardo la relazione con la clientela, ossia una generica tutela dei diritti del consumatore. I punti di maggior rilievo nei codici etici riguardano le posizioni tenute dalle imprese verso gli stakeholders interni, mentre non vi è attenzione sugli aspetti riguardanti la mission perseguita e le singole politiche di marketing.

Le imprese quindi stanno cercando di integrare le metodologie della soddisfazione nella propria attività di marketing e stanno puntando principalmente sulla propria promozione d'immagine, distinguendo quindi l'importanza di essere dall'apparire. Nonostante ciò rimangono dei lievi residui di manipolazione, anche se rappresentano una parte minoritaria delle variabili presentate. Basti solo considerare l'evoluzione a cui il marketing fino ad ora è andato incontro per concordare che sono stati fatti notevoli passi avanti, in quanto l'opinione pubblica ricopre un peso maggiore rispetto al passato, per quanto riguarda una parte delle imprese.

L'unica incognita presente è l'effettivo utilizzo ed evoluzione stessa che coinvolgerà il marketing con l'introduzione del neuromarketing, in quanto gli esperimenti e le ricerche effettuate sono ristrette a leader del mercato (CocaCola, Intel, Google,...) quindi non è possibile sapere con cognizione di causa come verrà utilizzato una volta diventato popolare.

Concludendo si può in ogni caso concordare che prevalentemente le imprese siano consce dei bisogni dei consumatori e siano più propense a fargli ottenere quel buco nel muro, anche con qualche cenno di manipolazione.

¹ S. Sciarelli e V. Vecchi, professori del corso di laurea Economia Aziendale presso l'università di Napoli Federico II

Bibliografia

- Allais M.. Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque: Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Americaine. *Econometrica* Vol. 21, ottobre 1953.
- Ancarani F, Costabile M., Keller K. L., Kotler P., 2012. *Marketing Management*. Milano: Pearson.
- Anderson J. C., Hakansson H., Johanson J.. Dyadic Business Relationship within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58, Ottobre 1954.
- ANON, 2012. Advertising to the brain – Is neuromarketing Ethical?. *Skeptikai*. Disponibile su < <http://skeptikai.com/2012/05/12/advertising-to-the-brain-is-neuromarketing-ethical/>>
- ANON, 2012. Limites del neuro marketing. *Problematica etica*. Group Neuromarketing. Disponibile su <http://groupneuromarketing.blogspot.it/2012/12/limites-del-neuromarketing-problematica_2.html>
- Ansoff, H. I., Strategies for Diversification, *Harvard Business Review* Vol. 35, Settembre-Ottobre 1957
- Arcari A. M., 2014. *Programmazione e Controllo*. Milano: McGraw Hill.
- Babiloni F., Cherubino P., Trettel A., Vecchiato G., 2013. *Neuroelectrical Brain Imaging Tools for the Study of the Efficacy of TV Advertising Stimuli and their Application to Neuromarketing*. Springer.
- Babiloni F., Meroni V., Soranzo R., 2007. *Neuroeconomia, neuromarketing e processi decisionali nell'uomo*. Springer.
- Bass F. M., a cura di, 1957. *The Frontiers of Marketing Thought and Action*. Chicago: American Marketing Association.
- Bodega D., 1996. *Organizzazione e Cultura. Teoria e metodo della prospettiva culturale nell'organizzazione d'azienda*. Milano: Guerini.
- Bollino C. A., Katz M. L., Morgan W., Rosen H. S., 2011. *Microeconomia*. Milano: McGraw-Hill.
- Bowie N. E., Klein T. A., Laczniak G. R., Murphy P. E., 2004. *Ethical Marketing*. Pearson.
- Brenkert G. G., 2008. *Marketing ethics*. Boston: Blackwell Publishers.
- Burk Wood M., 2003. *The Marketing Plan: A Handbook*. New Jersey: Prentice Hall.
- Callegari E., 2010. ... è anche l'alba del neuro web marketing. *Associazione Italiana Marketing, AISM*. Disponibile su <http://www.aism.org/e-anche-lalba-del-neuro-web-marketing/>
- Camenisch P. F.. Marketing ethics: Some dimensions of the challenge. *Journal of Business Ethics* Vol. 10, Aprile 1991
- Chemina A., Kaikati A. M.. The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth. *Journal of Marketing Research* Vol. 47, Giugno 2010
- Cova B., 2003. *Il Marketing Tribale*. Milano: Il Sole 24 Ore.

- Cova B., Giordano A., Pallera M., 2007. Marketing non-convenzionale, viral, guerrilla, tribal e 10 principi fondamentali del marketing postmoderno. Milano: Il Sole 24 Ore.
- De Felice L., 2010. Marketing conversazionale. Dialogare con i clienti attraverso i social media e il real-time web di Twitter, FriendFeed, Facebook e Foursquare. Milano: Gruppo 24 Ore.
- de Feo M. R., Mecarelli O., 2001. Testo-Atlante di Elettroencefalografia Clinica. Roma: Marrapese.
- Di Bartolomeo M., 2014. Neuroscienze, Neuromarketing e Principi Etici. GTechnology. Disponibile su <http://www.ricercainnovazione.org/wordpress/neuroscienze-neuromarketing-e-principi-etici/>
- Drucker P., 1954. The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- Drucker P., 1973. Management: Tasks, Responsibilities and Practices. New York: Harper and Row.
- Dunfee T. W., Smith N. C., Ross W. T.. Social Contracts and Marketing Ethics. Journal of Business Ethics, gennaio 1999.
- Dye R., The Buzz on Buzz, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 2000
- Ellsberg D.. Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms. The Quarterly Journal of Economics Vol. 75, novembre 1961.
- Engel J. F., Blackwell R. D., Miniard P. W., 1995. Consumer Behavior. Dryden Press. In: East R., 2008. Comportamento del consumatore Milano: Apogeo.
- Fattori G., Vanoli M., 2011. Il Marketing Sociale: opportunità e prospettive. Roma: Carocci Editore.
- Friedman M., 1962. Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago.
- Fuller D. A., 1999. Sustainable Marketing. SAGE Publications.
- Galbraith J. K.. Corporate Man New York Times Magazine, gennaio 1984.
- Gallucci F., 2009. L'alba del neuro marketing. Associazione Italiana Marketing, AISM. Disponibile su <http://www.aism.org/lalba-del-neuromarketing/>
- Giacometti A., 2013. Il Marketing Sostenibile. Rimini: Maggioli Editore.
- Grant R. M., 2009. Contemporary Strategy Analysis. New York: John Wiley & Sons.
- Gummenson E., 1999. Total Relationship Marketing. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Hammer M. e Champy J., 1993. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business.
- Hepner H. W., 1955. Modern Marketing. Dynamics and Management. New York: McGraw Hill.
- Hoffman J. E., 1998. Visual Attention and eye movements. Hove: H. Pashler.
- Huettel S. A., McCarthy G., Song A. W., 2004. Functional Magnetic Resonance Imaging. Sinauer Associates.
- Jaworski B. J., Rayport J. F., 2001. e-commerce New York: McGraw-Hill.
- Kahneman D., Tversky A.. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica Vol. 47, marzo 1979.

- Kahneman, D., 2011. Thinking, Fast and Slow. Farrar: Straus and Giroux.
- Keith R. J.. The Marketing Revolution, in Journal of Marketing, vol. 24, 1960
- Kihlstrom J. F.. The Cognitive Unconscious. Science, settembre 1987.
- Kihlstrom J.K., The Cognitive Unconscious, Science, vol.237, settembre 1987
- Kotler P., 1999. Kotler on Marketing. New York: The Free Press.
- Kotler P., Armstrong G., 1996. Principles of Marketing. Prentice Hall.
- Kotler P., Roberto N., Lee N., 2002. Social Marketing. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotler P., Zaltman G.. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing 35, luglio 1971
- Kotler P.. Diagnosing the Marketing Takeover, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre, 1965
- Krugman H. E.. The Impact Of Television Advertising: Learning Without Involvement. American Association for Public Opinion Research, 15 maggio 1965. In: East R., 2008. Comportamento del consumatore Milano: Apogeo.
- Lambin J.-J., 2007, Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Londra: Palgrave Macmillan.
- Levinson J. C., Hanley P. R. J., 2007. Guerrilla marketing. Mente, persuasione, mercato. Castelvecchi Editore.
- Levitt T.. Marketing Myopia. Harvard Business Review. Luglio- Agosto 1960.
- Lewis J. D., 1990. Partnership for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances. New York: The Free Press.
- Lindström M., 2009. Neuromarketing: attività cerebrale e comportamenti d'acquisto. Milano: Apogeo.
- McKenna R., 1991. Relationship Marketing. Reading: Addison Wesley.
- Pellicelli A. C., Pellicelli G., 2006. Introduzione al Marketing Milano: Sperling & Kupfer.
- Pew Internet and American Life Project Survey, Novembre-Dicembre 2000
- Phelps E. A.. Emotion and Cognition: Insights from studies of the human amygdale. Annual Review of Psychology, 2006.
- Porter M. E., "What is strategy?" Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1996
- Porter M. E., 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- Porter M. E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Pulido J., 2014. Es el neuromarketing una opción ética de comunicación?. Estudio de comunicación. Disponible su <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/es-el-neuromarketing-una-opcion-etica-de-comunicacion/>
- Reinartz W., Kraft M., Hoyer W. D.. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. Journal of Marketing Research 61, Agosto 2004.
- Rosen E., 2000. The Anatomy of Buzz. New York: Currency.

- Rosen E..Viral Marketing. Sales & Marketing Automation, Novembre 1999
- Russo V., a cura di, 2015. Neuromarketing, comunicazione e comportamenti di consumo. Pirncipi, strumenti e applicazioni nel food and wine. Franco Angeli.
- Scapini F., 2005. La logica dell'evoluzione dei viventi: spunti di riflessione: atti del XII convegno del gruppo italiano di biologia evoluzionistica. Firenze: Università di Firenze.
- Schein E. H., 1985. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Schmitt, B., 1999. Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands. New York: The Free Press.
- Silverman G., 2001. The Secrets of the Word-of-Mouth Marketing. New York: AMACOM.
- Simonson I.. Get Close to your Customers by Understanding How They Make Their Choices. California Management Review, estate 1993.
- Smith A., 1776. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Londra: W. Strahan.
- Smith N. C., Quelch J. A., 1993. Ethics in Marketing.
- Spizzo A., 2014. Gli effetti dell'etica sul brand. Padova: libreriauniversitaria.it.
- Tversky A.. Intransitivity of preferences. Psychological Review, 1969
- Von Neumann J., Morgenstein O., 1974. Theory of games and economic behavior. Princeton: Princeton University.
- <http://www.luxottica.com/it>
- <http://www.grom.it>
- La Pira Roberto, 2012. Grom: tutti i segreti e i difetti del finto gelato artigianale preparato con metodi industriali. Il problema degli additivi. Il fatto alimentare. Disponibile su <http://www.ilfattoalimentare.it/gelato-grom-artigianale.html>
- Cherubini Umbert, 2015. Il tetto all'indennizzo, ecco la vera iniquità del Jobs Act. Gli Stati Generali. Disponibile su <http://www.glistatigenerali.com/imprenditori/la-vera-iniquita-del-jobs-act-perche-un-tetto-allindennizzo/>