

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITA' DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale in

Comunicazione Pubblica e d'Impresa

TITOLO DELLA TESI

Un futuro senza sigarette: la nuova *business idea* di
Philip Morris International

Tesi di laurea in

Teorie dell'Organizzazione

Relatore: prof. **Federico Toth**

Correlatore: prof.ssa **Cristina Dallara**

Correlatore: prof.ssa **Saveria Capecchi**

Presentata da: **Ilaria Gueruli**

Appello III

Anno accademico
2016-2017

Indice:

Introduzione.....	5
Capitolo I.....	7
I processi del cambiamento: l'evoluzione dell'impresa	7
1.1. Le scuole di management strategico e il pensiero organizzativo di Richard Normann.....	10
1.2. Riconcettualizzazione degli asset	15
1.3. Il concetto di business idea.....	18
1.3.1 Il ciclo di sviluppo della business idea.....	21
1.3.2 Forze trainanti spontanee e forze trainanti espressione del management.....	23
1.3.3 Le strutture organizzative	24
1.4. Riconfiguratori, riconfigurati e prime mover.....	25
1.5. L'evoluzione del concetto di business idea	27
Capitolo II.....	32
Philip Morris International: un futuro senza fumo.....	32
2.1. Il settore del tabacco	32
2.2. L'azienda.....	35
2.3. I prodotti.....	38
2.3.1 Come funziona IQOS	39
2.4. Analisi dello scenario aziendale.....	43
2.5. La struttura organizzativa	51
Capitolo III.....	57
Una nuova idea imprenditiva nell'industria del tabacco	57
3.1. L'innovativa business idea di Philip Morris International.....	57
3.1.1 Il segmento di mercato.....	60
3.1.2 Il prodotto offerto.....	63
3.1.3 La struttura	65
3.1.4 Riorientamento, stadio di sviluppo e mantenimento della business idea.....	67
3.2. Oltre il concetto di business idea	70
3.3. I principali risultati emersi.....	74
Capitolo IV.....	77
Immagine, comunicazione, cultura e business dell'organizzazione	77
4.1. Il ruolo dell'immagine e dell'identità	77
4.2. La comunicazione integrata d'impresa	79
4.2.1 La comunicazione integrata d'impresa nell'era digitale.....	82
4.3. Comunicazione della nuova business idea di Philip Morris International.....	84
4.3.1 La comunicazione sul sito aziendale.....	86

4.3.2	La comunicazione sui social media	87
4.3.2.1	La reazione degli utenti:.....	90
4.3.3	La comunicazione del prodotto.....	94
4.3.4	La comunicazione aziendale attraverso altri mezzi di comunicazione.....	98
4.4	La cultura organizzativa e i valori promossi.....	99
4.4.1	I valori aziendali nelle comunicazioni pubbliche.....	109
4.5	I principali risultati dell'analisi.....	114
Conclusioni		117
Ringraziamenti		124
Appendice.....		125
Bibliografia		133
Sitografia		140

Introduzione

La tesi di Laurea Magistrale che propongo ha lo scopo di studiare in maniera analitica e approfondita il tema di *business idea* dell'impresa – le cui fondamenta teoriche sono da ricercare nel pensiero di Richard Normann (1943-2003) esplicitato nella sua prima opera *Le Condizioni di Sviluppo dell'Impresa* (1979) – e applicare tale teoria alla multinazionale del tabacco Philip Morris International: la principale azienda del tabacco a livello mondiale, con una forza lavoro di circa 80.000 persone, le quali operano in 48 impianti di produzione in 32 Paesi producendo complessivamente più di 130 marchi e raggiungendo una quantità di 800 miliardi di sigarette prodotte all'anno.

Per curiosità personale e conoscenza indiretta nel settore del tabacco, mi sono da subito interessata al caso Philip Morris International (PMI), in quanto negli ultimi tre anni sembra aver rivoluzionato il settore dei prodotti del tabacco riscuotendo un certo successo. La multinazionale è alla ribalta dell'agenda delle notizie che trattano di tabacco, salute e lavoro grazie ad IQOS, un prodotto innovativo capace di riscaldare il tabacco senza provocarne la combustione – con una intuitiva riduzione di danni a carico dell'organismo e dell'ambiente. Secondo le stime dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (maggio 2017), il tabacco uccide più di 7 milioni di persone ogni anno. Più di 6 milioni di tali morti sono il risultato del consumo diretto del tabacco, mentre circa 890.000 sono le morti dovute al fumo passivo. Ci sono più di 4000 sostanze chimiche nel fumo del tabacco, di cui almeno 250 sono note per essere nocive e circa 40 sono riconosciute causare il cancro (Fondazione Umberto Veronesi, s.d.). Secondo le ricerche, i fumatori nel mondo sono almeno 1 miliardo e quasi l'80% vive in paesi a basso e medio reddito (World Health Organisation, 2017). In alcuni paesi, i bambini provenienti da famiglie povere sono spesso impiegati nella coltivazione del tabacco per fornire reddito familiare.

Il settore del tabacco è senza ombra di dubbio uno dei settori più controversi per tanti e diversi motivi. Nonostante da molti anni sia stia cercando di contrastarla a livello globale, l'industria del tabacco rimane comunque uno dei mercati più redditizi, controllato principalmente dalle grandi multinazionali del tabacco. Il World Tobacco Index, indice che rappresenta l'andamento delle medie e grandi imprese attive nel settore in 23 Paesi sviluppati, è cresciuto del 196,4% (Vignarelli, 2017) negli ultimi dieci anni (per rendere più chiara l'enorme crescita del settore è utile effettuare un paragone con il settore tech, che vede il World Information Technology Index cresciuto solo del 94,4%). Tuttavia, è

anche un settore in una certa misura instabile e complesso, proprio a causa della fama negativa di cui gode nella società odierna. Nuovi *player* hanno fatto il loro ingresso in questo mercato: si tratta dei produttori e dei distributori delle cosiddette sigarette elettroniche, che stanno cavalcando il bisogno della società di un incremento della salute pubblica e un miglioramento della propria qualità di vita. Il settore del tabacco, da qualche anno a questa parte (principalmente dal 2012), sta perciò subendo forti cambiamenti che non hanno lasciato le multinazionali del tabacco indifferenti.

Con tali premesse di base, ho deciso, quindi, di indagare più a fondo per capire le origini di tale innovazione di settore guidata da PMI e cercare di fornire un quadro il più esaustivo possibile circa l'evoluzione aziendale e la comunicazione di tale trasformazione del business, in apparenza sorprendente e inaspettata. In effetti, risulta quanto meno interessante e inusuale che un colosso del tabacco abbia deciso di intraprendere un cambio di rotta così significativo, dal momento che nel 2014 (anno privo del guadagno derivante dai nuovi prodotti) i suoi ricavi netti sono stati di 80,106 miliardi di dollari, con un profitto al netto delle accise di 7,493 miliardi di dollari.

La tesi di fondo dell'elaborato è che questa innovazione faccia parte di una più ampia *business idea* che, in futuro, porterà a rivoluzionare l'intero settore produttivo del tabacco e le abitudini di molti fumatori nel mondo per come li conosciamo. Come traspare dalle comunicazioni che l'azienda ha rilasciato nel corso degli ultimi 3 anni, questo progetto ha completamente rivoluzionato il business aziendale, apportando sfide maggiori rispetto alla produzione delle sigarette tradizionali e guadagnandosi un successo crescente nei mercati nei quali Philip Morris International ha deciso di commercializzare i suoi "prodotti a rischio ridotto" (*reduced-risk products*).

L'elaborato si sviluppa in quattro capitoli. Il primo di questi offre – dopo una panoramica sull'evoluzione dei paradigmi strategici impiegati nella conduzione delle imprese – una trattazione approfondita dell'impostazione teorica di Richard Normann, la quale comprende un'esaustiva definizione del concetto di *business idea*; nonché un'adeguata spiegazione dei processi di cambiamento e sviluppo che un'impresa si troverà senz'altro ad affrontare nel suo lungo percorso di esistenza.

Nel secondo capitolo viene presentato il caso Philip Morris International, dapprima attraverso una panoramica del settore del tabacco, per scendere poi nel dettaglio analizzando l'ambiente nel quale PMI si trova immersa, i prodotti che offre, la sua

struttura organizzativa e la storia d'impresa che la contraddistingue. Al fine di condurre un'analisi dettagliata dell'ambiente esterno di Philip Morris International, verranno utilizzati due strumenti: la teoria degli *stakeholder* concettualizzata da Edward Freeman (1984) e la matrice SWOT.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi del caso vera e propria, con l'applicazione della teoria individuata nel primo capitolo alla situazione di Philip Morris International. Si cerca di indagare se sia possibile parlare di *business idea* in relazione ai nuovi “prodotti a rischio ridotto” – che la multinazionale sta attualmente progettando, producendo, valutando scientificamente e commercializzando in diverse parti del mondo – e alla modificazione del business che l'azienda ha deciso di intraprendere.

Il quarto ed ultimo capitolo – dopo una prima parte teoria sulla comunicazione d'impresa – si concentra sull'analisi della comunicazione di PMI, al fine di evidenziare come l'impresa abbia comunicato la propria riorganizzazione e la *business idea* coincidente con il nuovo prodotto commercializzato. L'analisi si prefigge lo scopo d'indagare il collegamento tra la comunicazione aziendale, il nuovo business dell'impresa e la cultura organizzativa. A tale scopo, vengono presi in considerazione i diversi media utilizzati dalla multinazionale (sito corporate, profili Facebook, LinkedIn, Twitter e YouTube); la cultura dell'impresa che emerge attraverso le comunicazioni esterne dell'azienda (servendosi in via preferenziale dello studio dei codici di condotta aziendali); nonché l'immagine aziendale che scaturisce dalla strategia comunicativa (anche in relazione all'innovativo prodotto offerto).

In conclusione, il caso di Philip Morris International appare davvero interessante da studiare nel dettaglio poiché che si presenta come una grande rivoluzione della strategia aziendale e, inevitabilmente, dell'immagine che i diversi *stakeholder* hanno dell'azienda stessa e del settore del tabacco. Nondimeno stiamo anche assistendo ad un'evoluzione del settore, che vede il passaggio dalla sigaretta “analogica” alla sua forma digitale e tecnologicamente avanzata.

Conclusioni

Il settore del tabacco sta attraversando una lenta ma costante trasformazione, iniziata nei primi anni del 2000. Motore propulsivo della rivoluzione è stata la sigaretta elettronica (inventata nel 2003 in Cina dal farmacista Hon Lik)¹. Risulta lampante il perché si possa definire una *rivoluzione*: l'avanzamento tecnologico ha condotto alla trasformazione di un prodotto storicamente *analogico* (la “classica” sigaretta) in un prodotto digitale, elettronico, appunto. Nel corso degli anni si sono moltiplicati a dismisura il numero dei piccoli produttori che hanno saputo sfruttare e rendere più avanzata tale invenzione tecnologica². Tali produttori e distributori di *e-cigarettes* hanno contribuito fortemente alla modificazione dello stato del mercato di riferimento e possono rientrare nella categoria degli “invasori-innovatori tecnologici” (Normann, 2001), in quanto sono stati capaci di operare sulla scia dell'invenzione della sigaretta elettronica e coniugarla con le richieste della società. Se si vuole, tali produttori hanno agito da “ricongratori” (Normann, 2011) del mercato e del business delle multinazionali del tabacco (attori consolidati nel mercato in questione); le quali, di conseguenza, hanno dovuto adattarsi.

Nonostante non sia ancora possibile decretare la morte del mercato delle sigarette – che macina 683 miliardi di dollari di fatturato e 5,5 trilioni di pezzi all'anno (dati Euromonitor 2016 menzionati in Panorama, 2017) – oggi, si nota chiaramente come il settore del tabacco e le sue multinazionali stiano diventando sempre più digitali e tecnologici (Gillette et al., 2017). Quello che un tempo era un mercato popolato da piccoli produttori indipendenti ha lasciato il posto alle leader mondiali nella produzione di prodotti del tabacco, che – come fa notare Gillette (et al., 2017) – hanno vantaggi considerevoli rispetto al mondo frammentato delle startup di *e-cigarettes* in quanto già posizionate bene nel mercato per la produzione su scala di massa. Le cause che stanno rendendo imperativa la ricerca di soluzioni meno dannose sono da ricercarsi prevalentemente nella società contemporanea. Infatti, la società globale sta diventando sempre più consapevole circa i danni per la salute causati dal consumo delle sigarette

¹ Fonte *Blu*, sigarette elettroniche: <https://www.blu.com/it/IT/blog/news/hon-lik--1-8217-uomo-che-ha-inventato-il-vaping/hon-lik-luomo-che-ha-inventato-il-vaping.html>

² Una ricerca (Zhu S-H et al, 2014) dell'Università di San Diego (Stati Uniti) condotta analizzando la vendita di sigarette elettroniche online ha stimato l'esistenza di 466 differenti brand – ognuno dei quali possiede il proprio sito web.

tradizionali³; così come si dimostra sempre più sensibile ai temi di salvaguardia ambientale. Anche i governi e le associazioni a diversi livelli stanno recentemente inasprendo le regolamentazioni per contrastare il consumo e il marketing dei prodotti del tabacco (con regolamenti stringenti anche sulle sigarette elettroniche)⁴.

All'interno di questo panorama, Philip Morris International si è inserita lanciando sul mercato (nel 2014) un ibrido tra la sigaretta tradizionale e la sigaretta elettronica, riuscendo a coniugare due mercati in un unico prodotto, chiamato IQOS (nome che nell'intento dell'impresa dovrebbe richiamare la qualità, la tecnologia e i sistemi intelligenti, "perché questa non è una categoria di tabacco")⁵. Dal 2009, con la creazione di un polo di ricerca separato dal resto dell'azienda ("The Cube"), PMI ha iniziato ad investire nella ricerca scientifica e nello sviluppo tecnologico di "prodotti a rischio ridotto", seguendo il nuovo mercato dell'e-vapor in rapida crescita, ma cercando anche un'alternativa a questi prodotti, tutti più o meno simili tra loro⁶. La peculiarità del nuovo dispositivo è la capacità di riscaldare il tabacco senza provocarne la combustione, mediante una lamina che viene inserita all'interno di un stick di tabacco pressato (HEETS) esclusivamente pensato per il device. La tesi dell'elaborato è proprio quella per la quale la business idea di Philip Morris sia l'offerta di dispositivi che riscaldano il tabacco anziché bruciarlo. Individuando una nicchia di consumatori potenziali lasciata scoperta dai concorrenti (tanto le multinazionali rivali, quanto i produttori e i distributori di e-cigarettes), – la quale può definirsi l'insieme dei fumatori non soddisfatti dalle alternative alla sigaretta tradizionale, ma che al tempo stesso desiderano una soluzione meno dannosa per l'organismo – PMI offre, non solo un prodotto materiale, ma un "insieme totale" che può essere definito come "un miglioramento nella qualità di vita dei clienti grazie ai prodotti a rischio ridotto per la salute". Tuttavia, perché si possa configurare la presenza di una business idea, è necessario che anche la struttura dell'impresa venga modificata a sostenere il prodotto e la nicchia di mercato individuati. Ciò che è stato possibile vedere dall'esterno, sono una serie di cambiamenti organizzativi volti a porre la struttura quantomeno in linea con la

³ Secondo uno studio di Euromonitor la quota di tabagisti sul totale della popolazione mondiale è passata dal 21,2 al 20,6 per cento (Il Sole 24 Ore, 2014): <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-11-06/quanto-vale-mercato-sigaretta-tutti-numeri-un-business-che-fa-milioni-morti-e-miliardi-utili-163805.shtml?uuid=ABZ0Tvb>

⁴ Ne è un esempio la nuova direttiva vigente (2014/40/UE) del Parlamento Europeo che disciplina anche i prodotti correlati al tabacco quali le sigarette elettroniche.

⁵ Fonte Pianeta Tabacco, luglio 2017.

⁶ Infatti, le sigarette elettroniche sono prodotti diversi nell'aspetto ma uguali fra loro nel funzionamento: lo scopo è vaporizzare un liquido contenente nicotina (Tobacco Tactics).

volontà di sviluppare ulteriormente la business idea aziendale; tra i principali cambiamenti si evidenziano: la trasformazione di diverse fabbriche affiliate a produzione esclusiva o mista delle unità di tabacco da utilizzare con IQOS; una serie di cambiamenti a livello di top management e l'aver riservato il 70% del budget di ricerca e sviluppo a migliorare il funzionamento dei prodotti a rischio ridotto. Dunque, il colosso ha saputo riempire uno spazio di valore lasciato vuoto dalla concorrenza (Normann, 2001). Inoltre, ha compreso che per continuare ad avere successo nel settore in trasformazione era necessario uscire dalla propria zona di comfort interagendo con le nuove richieste dei clienti e, per farlo, si è dotata di un apparato di ricerca scientifica e tecnologica; di fatto, interagendo con entrambi gli elementi fondamentali dell'ambiente: i clienti e la tecnologia (Normann, 2001).

A monte di tale business idea, Philip Morris International ha effettuato anche una netta trasformazione della vision e, di conseguenza, anche della mission aziendale unitamente ad un rinnovo dei valori di fondo, al fine di rappresentare la riconfigurazione di business che l'azienda sta affrontando e porre il tutto come guida nel cambiamento per i dipendenti, la leadership e l'impresa stessa. La homepage del sito web aziendale (rinnovato completamente all'inizio del 2017) si apre con una domanda volutamente provocatoria "How long will PMI be in the cigarette business?", alla quale seguono le dichiarazioni di vision e di mission che l'impresa ha scelto come caratteri distintivi per il proprio futuro. Entrambe proiettano PMI al di là di una semplice azienda leader nel settore del tabacco tradizionale: "la nostra visione - per tutti noi in PMI - è che questi prodotti un giorno sostituiranno le sigarette" (Philip Morris International, trad. mia); mentre il mission statement è "Designing a smoke-free future", considerato quale obiettivo strategico a lungo termine volto al raggiungimento della vision nel futuro.

Tutto questo richiede, inoltre, una serie di cambiamenti considerevoli a livello interno, di cultura e di valori, nonché a livello di comportamento dei dipendenti e della leadership (Snyder, 2017). I valori che contraddistinguono Philip Morris International sono rintracciabili all'interno dei codici di condotta redatti specificatamente per la dirigenza e per i dipendenti e nelle comunicazioni rilasciate su diversi mezzi (primo tra tutti il sito web aziendale). Il valore alla base dell'operato di PMI è l'"integrità", la quale funge da contenitore per gli altri valori aziendali promossi: "responsabilità", "affidabilità", "onestà" e "fiducia". In modo più generale, il valore fondamentale dell'"integrità" viene declinato dall'azienda a

diversi livelli: organizzativo (integrità perseguita in quanto organizzazione nel complesso), di leadership (integrità nello svolgimento dei propri compiti di supervisore e dirigente), di dipendenti (integrità nello svolgere il proprio ruolo di dipendente); individuale (integrità in quanto singolo che lavora per l'azienda). Infine, è stato possibile individuare nelle diverse comunicazioni di PMI il filo conduttore del "successo", che permette di intravedere una certa continuità nel cambiamento, e che deriva dall'aver saputo offrire brand iconici e di qualità nel corso della sua longeva storia di leader nella produzione di sigarette. Tale elemento viene posto a garanzia della transizione dalla produzione di sigarette alla produzione e vendita di "prodotti a rischio ridotto".

All'interno di tale riconfigurazione e riconcettualizzazione del business la comunicazione ha assunto un ruolo tutt'altro che marginale. Infatti, essa fa parte del più ampio processo di riconfigurazione del business intrapreso da Philip Morris e svolge la funzione di diffondere tale riorganizzazione verso l'interno e l'esterno dell'azienda stessa. In effetti, la modalità di comunicare della multinazionale è cambiata in maniera drastica in questi ultimi anni. Come afferma Tony Snyder, Vicepresidente delle Comunicazioni PMI, la comunicazione precedente al cambio di rotta imprenditoriale non aveva lo scopo di fomentare un dialogo ampio con la società, né tanto meno quello di definire l'identità aziendale e lo scopo ultimo che muoveva l'impresa. Piuttosto, si trattava di una comunicazione che possiamo definire di difesa, nella quale l'azienda cercava di non esporsi troppo per evitare di essere "condannata" dall'opinione pubblica. In particolare, la comunicazione di Philip Morris – così come la relazione con la società – sembra essere passata dal marketing dei brand alla diffusione di un concetto di maggiore portata, che abbraccia vision, mission, valori, responsabilità sociale d'impresa e la rinnovata modalità di condurre il business aziendale (Snyder, 2017). I diversi mezzi di comunicazione utilizzati dall'azienda vanno tutti nella direzione della promozione e diffusione di un'immagine positiva e favorevole del cambiamento aziendale presso gli stakeholder e la società nel complesso. La tipologia di comunicazione prevalente che PMI utilizza è risultata essere quella "istituzionale", che tratta diversi temi: la sostenibilità e la responsabilità sociale; il progresso tecnologico e le evidenze scientifiche sulle quali PMI si basa per la progettazione, sperimentazione e validazione dei prodotti di nuova generazione; la visione e gli obiettivi che l'azienda si pone e le attività che sta compiendo per raggiungerli; i successi aziendali; e alcune tematiche connesse

all'employer branding. Poiché tale tipologia di comunicazione ha la peculiarità di evocare un sistema di significati molto più ampio rispetto al singolo elemento comunicato (Pastore e Vernuccio, 2008), attraverso le sue comunicazioni Philip Morris International persegue diversi obiettivi fondamentali alla credibilità dell'impresa. Primo tra tutti risulta essere l'obiettivo di creare un'immagine e una reputazione corporate positive, che possano rappresentare un passaggio nella percezione dell'azienda da "provocatrice di morti" ad "azienda socialmente impegnata nella preservazione e nel miglioramento della qualità di vita". Inoltre, le comunicazioni a carattere istituzionale sono volte alla più ampia diffusione possibile delle rinnovate identità, visione e missione aziendali e dei valori che muovono le attività della multinazionale; oltre a servirsi del corporate storytelling, connesso all'attività di employer branding, al fine di crearsi un'immagine nella mente del suo personale e "costruirsi un profilo sul mercato della selezione" (Normann, 1985). Dunque, la comunicazione sta rappresentando per Philip Morris International uno strumento d'importanza critica e abilitante per quanto riguarda le tre principali trasformazioni dell'azienda: trasformazione dei prodotti offerti; trasformazione del business imprenditoriale e trasformazione della relazione con la società (Snyder, 2017).

Dunque, benché altre multinazionali si siano impegnate negli ultimi anni a creare e commercializzare le proprie sigarette elettroniche⁷, solamente PMI ha cercato di andare oltre la mera reazione difensiva e di "riconfigurato" (dovuta all'ingresso dirompente delle sigarette elettroniche), per spostarsi nell'area della riconfigurazione e mantenere, o rinnovare, il proprio ruolo di prime mover nel settore (Normann, 2001). Nonostante possieda il 28% del mercato globale, 15 tra i migliori e più venduti brand a livello globale e il brand di sigarette più conosciuto e consumato al mondo (Marlboro), PMI ha saputo trarre vantaggio dalla nuova tecnologia e dalla possibilità che si è aperta nel mercato in maniera più soddisfacente rispetto ai concorrenti; ponendosi a sua volta come "riconfiguratore" per entrambi gli attori in ballo: i produttori di e-cigarettes e le multinazionali del tabacco. Infatti, i consumatori di IQOS a luglio 2017 erano già più di tre milioni; si tratta di un numero che è più che raddoppiato in meno di 5 mesi (le comunicazioni stampa di marzo vedevano 1,4 milioni di consumatori). Attualmente, il

⁷ Tenendo inoltre in considerazione come per alcune di loro non si possa parlare di creazione ma, piuttosto, di un'acquisizione di aziende che producevano *e-cigarettes*, i cui prodotti vengono venduti sotto il nome delle multinazionali acquisitrici. Le due maggiori concorrenti di PMI, British American Tobacco e Japan Tobacco International, hanno lanciato due prodotti a "riscaldamento indiretto di tabacco", diversi da IQOS in quanto utilizzano un liquido per creare un vapore che viene fatto filtrare attraverso una sezione di tabacco pressato.

numero di consumatori del device – commercializzato in 31 paesi – ha raggiunto la cifra di 3,7 milioni (una media di 8 mila utilizzatori al giorno che abbandonano la sigaretta tradizionale). L'avvantaggiarsi della multinazionale del tabacco rispetto alle tecnologie emergenti è stato interpretato da diversi fronti come una strategia lungimirante: solo per fare un esempio, Pianeta Tabacco (2014) riporta le parole del professor Jean-Francois Etter dell'Università di Ginevra sul progetto IQOS, individuato come la modalità per Philip Morris di “evitare di finire come Kodak, che è scomparsa per non avere colto il passaggio dalla foto analogica a quella digitale”.

Il passaggio dall'analogico al digitale richiederà tempo e si configura quale processo piuttosto che come una singola svolta (come è accaduto anche per altri settori quale ad esempio la musica); si può parlare perciò di una strategia di lungo periodo che coinvolgerà la riconversione di un interno business (Panorama, 2017). Tuttavia, è ancora prematuro affermare con certezza il successo dei nuovi dispositivi e, dunque, della business idea di Philip Morris International e del suo posizionamento quale leader che condurrà la trasformazione del mercato dei prodotti a rischio ridotto funzionanti tramite riscaldamento del tabacco. Per vedere se ci sarà effettivamente una trasformazione del mercato delle sigarette per come lo conosciamo non sono sufficienti tre anni (il lancio di IQOS è avvenuto solo nel 2014); inoltre, al momento, non ci sono dati a sufficienza per effettuare stime precise della dimensione del mercato dei prodotti a rischio ridotto. Per il momento, è possibile affermare che Philip Morris – attraverso l'idea (semplice nella sua concettualizzazione) di eliminare la combustione del tabacco sostituendolo con un suo riscaldamento – risulta integrarsi con l'ambiente e allinearsi all'andamento del settore e del contesto economico-sociale; modificatisi entrambi a favore di alterative meno dannose del fumo tradizionale con l'avvento delle e-cigarettes. Tale idea centrale si configura anche come controcorrente per la sua forte innovatività poiché sostenuta fermamente da una multinazionale del tabacco. Nondimeno, Philip Morris non si è limitata a ciò; infatti, ha anche attuato una “riconfigurazione che ha rotto il suo schema di funzionamento precedente” (Normann, 2001); creando valore per i propri consumatori e stakeholder tramite l'offerta di un “insieme totale” composto dal prodotto materiale e dalla riduzione del rischio per l'organismo e l'ambiente. Risulta, perciò, essere in linea con la richiesta di una maggiore interazione e integrazione con l'ambiente esterno all'impresa; nonché con la capacità di gestire i cambiamenti e trarre vantaggio dagli “invasori” (Normann, 2001) e dalle nuove possibilità tecnologiche, generando al tempo stesso una riconfigurazione degli attori coinvolti nel settore.

Tale capacità dimostrata dalla multinazionale del tabacco volgerà potenzialmente a suo vantaggio: secondo le stime di Euromonitor International (giugno 2017), nel 2021 le perdite per il mercato tradizionale del fumo arriveranno a quasi 8 miliardi di dollari, compensate comunque da una crescita di 13,2 miliardi degli introiti del tabacco riscaldato (che toccheranno il 691% di crescita rispetto al 2016, raggiungendo in 5 anni il 3,5% della quota del mercato del tabacco). In base a tale scenario, non sembra così “futuristico” affermare che il momento nel quale le sigarette saranno ormai diventate il passato dell’industria del tabacco e i prodotti a rischio ridotto si configureranno come le “piattaforme” del futuro non sia poi tanto lontano.

Bibliografia

Arrigo, E. (2016), “Il codice di condotta: uno strumento di Corporate Governance” *Symphonya. Emerging Issues in Management* n. 1, 2006, pp. 109-125

<http://www.unimib.it/upload/gestioneFiles/Symphonya/lastita/f20061/arrigoita12006.pdf>

(ultima consultazione: 13 settembre 2017)

Baptista, R. (7 marzo 2017), “Dieci strategie da adottare per migliorare la brand reputation”, *Inside Marketing* - <https://www.insidemarketing.it/strategie-migliorare-brand-reputation/> (ultima consultazione:

23 novembre 2017)

Barbera, D. (22 luglio 2016), “Nel laboratorio di Philip Morris per scoprire le sigarette del futuro”, *Wired* - <https://www.wired.it/lifestyle/salute/2016/07/22/laboratorio-philip-morris-sigarette-del-futuro/>

(ultima consultazione: 28 ottobre 2017)

Bellini, E. (s.d.), “Le Strategie di Innovazione nelle Piccole Imprese: tra Competenze e Relazioni”, *SFC - Sistemi Formativi Confindustria*.

Bonazzi, G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.

Cravera, A. (2012), *La guida del Sole 24 Ore ai classici del management nell'era della complessità*, Milano, Il Sole 24 Ore.

Castellani, P. (2003), “Recensioni: Ridisegnare l’impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio”, *Sinergie* n. 61-62, maggio - dicembre 2003, pp. 379-384.

Catino, M. (2012), Le strutture e le configurazioni organizzative, in *Capire le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.

Coda, V. e Invernizzi, G. (2005), “Un modello di rappresentazione e valutazione della strategia: la formula imprenditoriale”, Milano, SDA Bocconi School of Management.

Cohen, A. (2 novembre 2017), “How Many People Vape Around The World?” *Vaping* - <https://vaping.com/blog/data/how-many-people-vape-around-the-world/>

(ultima consultazione: 9 novembre 2017)

D’Antonio, V. (7 agosto 2017), “Marketing sensoriale: un’esperienza d’acquisto sensoriale”, *Marketing Technology – Rivista Online di Sinesy Innovation* - <https://marketingtechnology.it/marketing-sensoriale-unesperienza-dacquisto-senzionale/> (ultima consultazione: 6 novembre 2017)

Demattè, C. (2001), “Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese”, *Economia & Management*, n. 3 maggio - giugno 2001, pp. 5-13.

De Nobili, F. (2015), *Content marketing: guida pratica alla realizzazione di contenuti per social e blog*, [e-book] San Lazzaro di Savena, Area 51 Publishing.

Emery, F. e Trist, E. (1965), “The Causal texture of Organizational Environments”, [pdf] *Human Relations*, pp. 21-32. http://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_weblog/files/10.1177_001872676501800103.pdf (ultima consultazione: 10 settembre 2017)

Eurobarometer (maggio 2017), *Report: Attitudes of Europeans towards tobacco and electronic cigarettes*, [pdf] *European Commission, public opinion* - <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2017/surveyKy/2146> (ultima consultazione: 9 novembre 2017)

Ferrari, T. (2014), *Comunicare l'impresa. Realtà e trend polisensoriale-emozionale*, [e-book] seconda edizione, Bologna, CLUEB Cooperativa Libreria Universitaria Editrice Bologna.

Fondazione Umberto Veronesi, [s.d.], *La composizione della sigaretta*, [pdf] - http://www.fsnews.it/cms-file/allegati/fsnews/01_composizione_sigaretta.pdf (ultima consultazione: 28 settembre 2017)

Franceschi, A. (2014), “Quanto vale il mercato della sigaretta? Tutti i numeri di un business che fa milioni di morti e miliardi di utili”, *Il Sole 24 Ore* - <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-11-06/quanto-vale-mercato-sigaretta-tutti-numeri-un-business-che-fa-milioni-morti-e-miliardi-utili-163805.shtml?uuid=ABZOTvb> (ultima consultazione: 9 novembre 2017)

Giacobbe, G. (2015), “La S.W.O.T. Analysis nella Valutazione del PSL Gargano 2000-2006” [pdf] in *Economia Aziendale Online*, vol. 6. n. 3/2015 pp. 183-187 - <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/1453/1831> (ultima consultazione: 2 ottobre 2017)

Gillette, F.; Kaplan, J.; Chamber, S. (8 marzo 2017), “Big Tobacco Has Caught Startup Fever” *Bloomberg Businessweek*, - <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-03-08/big-tobacco-has-caught-startup-fever> (ultima consultazione: 23 ottobre 2017)

Giovanetti, F. (2013), *Corso di Economia Politica*, [e-book], Seconda edizione, Torino, Giappichelli Editore.

Grilli, R. (2009), “Accountability” [pdf] in *Care* n. 4/2009 pp. 30-33 – Care, Costi dell’Assistenza e Risorse Economiche – http://careonline.it/wp-content/uploads/2011/07/Accountability_parole_chiave1_4_2009.pdf

(ultima consultazione: 2 ottobre 2017)

Guidotti, E. (2009), *La comunicazione integrata*, in Guidotti E. *Comunicazione integrata per l'impresa*, 5° edizione, Milano, Franco Angeli.

Holford, T. *et al.* (gennaio 2014), "Tobacco Control and the Reduction in Smoking-Related Premature Deaths in the United States, 1964-2012" in *Journal of the American Medical Association* vol. 311, n. 2 - <http://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/1812962> (ultima consultazione: 12 ottobre 2017)

Istituto Superiore di Sanità (30 maggio 2016), *Fumo, fermo da otto anni il trend in discesa dei fumatori, per la sigaretta elettronica il consumo risale come agli esordi*, comunicato stampa n. 15 - <http://www.iss.it/pres/?lang=1&id=1650&tipo=1> (ultima consultazione: 29 settembre 2017)

Jourdan, A. (16 gennaio 2014), *Vaping' a slow burner in China, world's maker of e-cigarettes*, Reuters - <http://uk.reuters.com/article/uk-china-smoking/vaping-a-slow-burner-in-china-worlds-maker-of-e-cigarettes-idUKBREA0F05D20140116> (ultima consultazione: 20 settembre 2017)

Kaplan, J. (24 ottobre 2016), "Philip Morris: World's second largest tobacco company tells people to quit smoking" *The Independent* - <http://www.independent.co.uk/news/business/news/philip-morris-stop-smoking-quit-comments-tobacco-company-cancer-a7377361.html> (ultima consultazione: 28 settembre 2017)

[Kotler, P. \(2012\), "Philip Kotler: ecco il futuro del Marketing \(estratto dell'intervento al World Business Forum, 2012\)", *Digital for Marketing* - https://www.digital4.biz/marketing/approfondimenti/il-futuro-del-marketing_43672151087.htm](#) (ultima consultazione: 17 novembre 2017)

Kotler, P. e Keller, K.L. (2007), *A Framework for Marketing Management*, Third Edition, Pearson Education (trad. it. *Il marketing del nuovo millennio*, Milano, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2007).

Lanzara, G.F. (1997), L'apprendimento organizzativo, in Costa, G. e Nacamulli, R.C.D (a cura di) *Manuale di organizzazione aziendale*, Volume 3, Utet, p. 55-67.

La Rocca, S. (2006), *Management e creazione della strategia. Il ruolo dei microprocessi nell'attivazione del cambiamento*, Milano, Giuffrè Editore, pp. 43-49.

Leander, M. (s.d.), "What is a good Engagement Rate on a Facebook Page? Here is a benchmark for you", Michael Leander - <http://www.michaelleander.me/blog/facebook-engagement-rate-benchmark/> (ultima consultazione: 22 novembre 2017)

Lin, M. (2015), "Co-Opetition Strategy Model of Hakkanese Culture Relics Museums", *International Journal of Management Sciences* Vol. 5, No. 1, pp. 85-101.

<http://www.rassweb.com/wp-content/uploads/PDF/IJMS/Vol-5/Issue-1/Paper%204.pdf>

(ultima consultazione: 12 ottobre 2017)

Massarotto, M. (2011), *Social Network: costruire e comunicare identità in Rete*, Milano, Apogeo.

Masullo, V. (2003), “Il divieto di pubblicità del tabacco nella legislazione italiana”, [pdf] *Tabaccologia*, n. 3/2003, pp. 8-11 - http://www.tabaccologia.it/PDF/3_2003/4_3_2003.pdf (ultima consultazione: 29 settembre 2017)

Mintzberg, H. et al. (1998), *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic Management*, New York, Simon & Schuster Inc.

Morello, M. (1 novembre 2017), “Hai da spegnere?”, *Panorama* - <https://www.panorama.it/scienza/hai-da-spegnere/> (ultima consultazione: 2 novembre 2017)

Morgan, G. (1999), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Franco Angeli.

Nomisma (2014), *Il Valore Socio-Economico del Tabacco nell'Unione Europea*, Roma, Donzelli editore.

Normann, R. (2001), *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, (trad. it. *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Milano, Etas, 2002).

Normann, R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons Ltd. (trad. it. *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Gruppo editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas, 1985).

Normann, R. (1977), *Management for Growth*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, (trad. It. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Gruppo editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, 1979).

OECD; Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, [pdf] Third Edition, Parigi, OECD Publishing - <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1500967904&id=id&accname=guest&checksum=25F86DFE4E6557B18CDDD55C1DCDB0E0> (ultima consultazione: 22 agosto 2017)

Pastore, A. e Vernuccio, M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, seconda edizione, Milano, Apogeo.

Philip Morris International, *Code of Business Conduct and Ethics for Directors*, [pdf], *Philip Morris International* - https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/our_company/code-of-business-conduct-and-ethics-for-directors.pdf?sfvrsn=39e2b0b5_0 (ultima consultazione: 1 ottobre 2017)

Philip Morris International, *Guida per il successo. Il codice di condotta di PMI*, [pdf], *Philip Morris International* - [https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/our_company/italiano-\(italian\).pdf?sfvrsn=a260b1b5_0](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/our_company/italiano-(italian).pdf?sfvrsn=a260b1b5_0) (ultima consultazione: 13 settembre 2017)

Philip Morris International (s.d.) *Agricultural Labor Practices Code*, [pdf], *Philip Morris International* - https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/pmi-sustainability/alp-code9a7cd8bc6c7468f696e2ff0400458fff.pdf?sfvrsn=908b0b5_0 (ultima consultazione: 28 ottobre 2017)

Philip Morris International (19 ottobre 2017), “Philip Morris International Inc. (PMI) Reports 2017 Third-Quarter Results; Revises 2017 Full-Year Reported Diluted EPS Forecast to a Range of \$4.75 to \$4.80”, press release, *Philip Morris International* - <https://www.pmi.com/media-center/overview> (ultima consultazione: 19 ottobre 2017)

Philip Morris International (28 settembre 2017), “Philip Morris International inc. (PMI) announces senior management changes”, press release, *Philip Morris International* - <https://www.pmi.com/media-center/press-releases> (ultima consultazione: 2 ottobre 2017)

Philip Morris International (22 febbraio 2017), “Remarks by Jacek Olczak, Chief Financial Officer, Consumer Analyst Group of New York Conference” [pdf] <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TRxR-J6vICYJ:phx.corporate-ir.net/External.File%3Ft%3D1%26item%3DVHlwZT0yfFBhcmVudEIEPTUyNDYxMzF8Q2hpbGRJRD02NjEwMTg%3D+&cd=1&hl=it&ct=clnk&gl=it> (ultima consultazione: 10 novembre 2017)

Philip Morris International (2016), *Philip Morris International 2016 Annual Report*, [pdf], *Philip Morris International* - <https://www.pmi.com/investor-relations/overview> (ultima consultazione: 26 ottobre 2017)

Philip Morris International, (2016) *Charitable Contributions 2016*, [pdf], *Philip Morris International* - https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/our_company/2016_contributions.pdf?sfvrsn=3fb38bb5_10 (ultima consultazione: 26 ottobre 2017)

Pianeta Tabacco (luglio 2017), “Smoke 2.0: la sigaretta che non brucia alla conquista della Silicon Valley”, press release, *Pianeta Tabacco Mensile dei distributori di tabacco lavorato*, n. VII, luglio 2017, pp. 6-9 - <http://pianetatabacco.it/wp-content/uploads/2017/07/press-release-luglio-2017.pdf> (ultima consultazione: 17 ottobre 2017)

Pianeta Tabacco (maggio 2017), “Nel cuore di iQos. A Losanna la sfida PMI per un futuro senza fumo”, *Pianeta Tabacco Mensile dei distributori di tabacco lavorato*, n. V, maggio 2017, pp. 6-9 - <http://pianetatabacco.it/wp-content/uploads/2017/06/file-unico-senza-pubbIMAGGIO-20171.pdf> (ultima consultazione: 17 ottobre 2017)

Pianeta Tabacco (gennaio 2017), “Marlboro. Storia di un brand leggendario”, *Pianeta Tabacco Mensile dei distributori di tabacco lavorato*, n. 1, gennaio 2017, pp. 6-10 - <http://pianetatabacco.it/wp-content/uploads/2017/01/high-lights-gennaio-2017.pdf> (ultima consultazione: 5 novembre 2017)

Pianeta Tabacco (ottobre 2014), “Il futuro è oggi: da Zola Predosa parte la sfida Philip Morris chiamata IQOS”, *Pianeta Tabacco Mensile dei distributori di tabacco lavorato*, n. VI, ottobre 2014, pp. 6-12 - <http://pianetatabacco.it/wp-content/uploads/2014/10/ottobre-2014.pdf> (ultima consultazione: 23 ottobre 2017)

PMI Science (settembre 2016), *Reduced-risk product scientific update 01*, [pdf] Philip Morris International https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/pmi-innovation/pmi-scientific-update-sept-2016.pdf?sfvrsn=2457b6b5_2 (ultima consultazione: 19 settembre 2017)

Polesana, M. (2007), *Communication Mix. Come comunica l'impresa*, Milano, Egea S.p.A.

Radicchi, D. (2014), “Cultura d’impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa” in *Gentes* anno I n. 1, dicembre 2014, pp. 135-142. <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf> (ultima consultazione: 19 ottobre 2017)

Rayson, S. (23 agosto 2017) “Facebook Video Engagement: What We Learned From Analyzing 100 Million Videos”, *Buzzsumo* - <http://buzzsumo.com/blog/facebook-video-engagement-learned-analyzing-100-million-videos/> (ultima consultazione: 21 novembre 2017)

Ricci, M. (29 maggio 2017), “Sfida Usa-Giappone sulla sigaretta del futuro”, *La Repubblica, Economia e Finanza* - http://www.repubblica.it/economia/2017/05/29/news/sfida_usa-giappone_sulla_sigaretta_del_futuro-166742260/ (ultima consultazione: 26 ottobre 2017)

Ricciardi, A. (2007), “L’evoluzione degli studi di strategia”, estratto da Fabbrini G e Montrone A. (a cura di) *Economia Aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali*; vol. II, Milano, Franco Angeli.

Saric, M. (2 maggio 2017) “The state of Facebook video in the year 2017: video length up, time watched down”, *Locowise* - <https://locowise.com/blog/the-state-of-facebook-video-in-the-year-2017-video-length-up-time-watched-down> (ultima consultazione: 21 novembre 2017)

Savoca, F. (5 settembre 2016), “Guida alla pianificazione della strategia social di un’azienda o brand”, *Semrush* - <https://it.semrush.com/blog/social-media-strategy/> (ultima consultazione: 17 ottobre 2017)

Schein, E. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, San Francisco, California, Jossey-Bass.

Schein, E. (2000), *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, first edition (trad. It. *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, 2000, Raffaello Cortina Editore).

Schept, K. et. al. (2015), "Brandz top 100 Most Valuable Global Brands 2015" [pdf] *Millward Brown* - https://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf (ultima consultazione: 13 settembre 2017)

Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row.

Snyder, T. (ottobre 2017), "Designing a smoke-free future. Why one cigarette company is communicating smoke-free products", *Communication Director. The magazine for corporate communications and public relations* - <https://www.communication-director.com/issues/made-measure/designing-smoke-free-future#.WgSDB2jWxPb> (ultima consultazione: 4 novembre 2017)

Terry, L. (1964), "Smoking and Health: Report of the Advisory Committee to the Surgeon General", in *Public Health Service Publication*, n° 1103, Washington: - <https://profiles.nlm.nih.gov/ps/access/NNBBMQ.pdf> (ultima consultazione: 20 settembre 2017)

Varlese, V. (15 giugno 2016), "Corporate Storytelling: quando le aziende sono storie da raccontare", *Ninja Marketing* - <http://www.ninjamarketing.it/2016/06/15/corporate-storytelling-aziende/> (ultima consultazione: 2 novembre 2017)

Vignarelli, F. (20 marzo 2017), "I big del tabacco e il futuro: parola d'ordine, riciclarsi", *Wired* - <https://www.wired.it/attualita/ambiente/2017/03/20/futuro-industria-tabacco/> (ultima consultazione: 26 ottobre 2017)

World Health Organization (2004), "Tobacco industry and corporate responsibility...An inherent contradiction" [pdf] *World Health Organization* - http://www.who.int/tobacco/communications/CSR_report.pdf (ultima consultazione: 29 settembre 2017)

World Health Organization (2003), *Framework Convention on Tobacco Control*, [pdf] Geneva, Switzerland: WHO Document Production Services - <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42811/1/9241591013.pdf?ua=1> (ultima consultazione: 29 settembre 2017)

Zagà, V. (2014), "La sigaretta di Crespellano si chiamerà Iqos", *Tabaccologia. Trimestrale a carattere scientifico per lo studio del tabacco, del tabagismo e patologie fumo-correlate* - Società Italiana di Tabaccologia SITAB, p. 40 - http://www.tabaccologia.it/filedirectory/Tabaccologia_1-2_2014.pdf

(ultima consultazione: 29 settembre 2017)

Zhu, S-H.; Sun, JY.; Bonnevie, E. *et al.* (2014), “Four hundred and sixty brands of e-cigarettes and counting: implications for product regulation” *Tobacco Control* 23, pp. 3-9.
http://tobaccocontrol.bmj.com/content/tobaccocontrol/23/suppl_3/iii3.full.pdf

(ultima consultazione: 20 settembre 2017)

Zingone, L. (2014), *La comunicazione aziendale nell'era digitale*, Roma, Aracne Editrice s.r.l.

Sitografia

Adnkronos (20 novembre 2014), “Non più cenere, né odori né fumo. Philip Morris lancia iQos”
http://www.adnkronos.com/fatti/cronaca/2014/11/20/non-piu-cenere-odori-fumo-passivo-philip-morris-lancia-iqos_ZYCvZhCibHfVLz9YcV16L.html (ultima consultazione: 13 ottobre 2017)

Altria: <http://www.altria.com/> (ultima consultazione: 15 novembre 2017)

Bis Research (2016), *Global E-cigarette & Vaporizer Device & Aftermarket - Analysis & Forecast 2016-2025* - <https://bisresearch.com/industry-report/global-e-cigarette-market-report-forecast.html>
(ultima consultazione: 25 settembre 2017)

Brand Positioning Italia (25 novembre 2015), “Il Segreto per il Lancio di un Nuovo Prodotto che Coca Cola non conosce”, *Brand Positioning Italia* - <http://brandpositioningitalia.com/il-segreto-per-il-lancio-di-un-nuovo-prodotto-che-coca-cola-non-conosce/> (ultima consultazione: 5 novembre 2017)

British American Tobacco: <http://www.bat.com/> (ultima consultazione: 10 novembre 2017)

Bvolution: <http://www.bvolution.it/> (ultima consultazione: 2 ottobre 2017)

Commissione europea, “Divieto di pubblicità e sponsorizzazione transfrontaliera del tabacco”, *Commissione europea sezione Salute Pubblica* - https://ec.europa.eu/health/tobacco/advertising_it
(ultima consultazione: 30 ottobre 2017)

Corriere della Sera (13 marzo 2013), “Quei gloriosi 30 anni di boom economico fermato dal petrolio”; *il settimanale del Corriere della Sera* - http://www.corriere.it/sette/13_marzo_13/2013-11-vigo-boom-economico_8c939f22-8bef-11e2-8351-f1dc254821b1.shtml (ultima consultazione: 4 ottobre 2017)

Electronic Cigarette Consumer Reviews (3 settembre 2016), “E-cigarette Manufacturers Who Are They? Where Are They?” - <http://www.electroniccigaretteconsumerreviews.com/e-cigarette-manufacturers-who-are-they-where-are-they/> (ultima consultazione: 27 settembre 2017)

Eur-Lex Access to European Union law: <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html> (ultima consultazione: 29 ottobre 2017)

Euromonitor International (24 giugno 2017), “Cigarettes to Record US\$7.7 Billion Loss by 2021 as Heated Tobacco Grows 691 Percent”, *Blog Euromonitor International* - <http://blog.euromonitor.com/2017/06/cigarettes-record-loss-heated-tobacco-grows-691-percent.html> (ultima consultazione: 13 novembre 2017)

Fanpage Karma: <http://www.fanpagekarma.com/> (ultima consultazione: 23 novembre 2017)

Global Compact Network Italia (s.d.), “Philip Morris International riconosciuta per il terzo anno consecutivo tra le aziende leader mondiali per la sua azione sul cambiamento climatico”, *Global Compact Network Italia* - <http://www.globalcompactnetwork.org/it/news-e-eventi/pillole-dal-network/1351-philip-morris-international-riconosciuta-come-global-leader-per-il-suo-sforzo-nella-riduzione-delle-emissioni-di-gas-serra-e-nel-mitigamento-del-cambiamento-climatico-per-il-terzo-anno-consecutivo.html> (ultima consultazione: 25 agosto 2017)

Healthline Media (febbraio 2017), “Tobacco Companies Taking Over the E-cigarette Industry” - <http://www.healthline.com/health-news/tobacco-companies-taking-over-e-cigarette#5> (ultima consultazione: 27 settembre 2017)

Heat Not Burn. A safer way to enjoy nicotine: <http://heatnotburn.co.uk/fergusm/> (ultima consultazione: 13 settembre 2017)

Il Giornale (21 novembre 2014), “Il colosso del tabacco ci prova: ecco la sigaretta (quasi) perfetta” <http://www.ilgiornale.it/news/politica/colosso-tabacco-ci-prova-ecco-sigaretta-quasi-perfetta-1069455.html> (ultima consultazione: 13 ottobre 2017)

Imperial Tobacco: <http://www.imperialbrandsplc.com/> (ultima consultazione: 10 novembre 2017)

IQOS: <https://www.iqos.it/> (ultima consultazione: 11 novembre 2017)

IQOS Magazine: <https://www.iqositalia.it/magazine/> (ultima consultazione: 11 novembre 2017)

IQOS Planet (24 agosto 2017) “Philip Morris vuole distruggere il mercato di sigarette ed e-cig?”, *IQOS Planet* - <http://www.iqosplanet.com/editoriale-philip-morris-vuole-distruggere-mercato-sigarette-ed-e-cig/> (ultima consultazione: 2 novembre 2017)

Japan Tobacco International: <http://www.jti.com/> (ultima consultazione: 10 novembre 2017)

Klear: <https://klear.com/> (ultima consultazione: 23 novembre 2017)

Likealyzer: <https://likealyzer.com/> (ultima consultazione: 23 novembre 2017)

La Repubblica (27 giugno 2016), “Giappone, frontiera di Philip Morris elettronica e 3d per la sigaretta pulita”, *La Repubblica* - http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/06/27/news/giappone_frontiera_di_philip_morris_elettronica_e_3d_per_la_sigaretta_pulita-142971854/ (ultima consultazione: 26 ottobre 2017)

Market Realist: <http://marketrealist.com/> (ultima consultazione: 13 settembre 2017)

New heaven Register (2014), “8 million lives saved 50 years after surgeon general’s report” - <http://www.nhregister.com/health/article/8-million-lives-saved-50-years-after-surgeon-11376119.php> (ultima consultazione: 28 settembre 2017)

Nielsen (ottobre 2015), “L’imperativo della sostenibilità: sempre più italiani scelgono prodotti buoni per la propria salute e per l’ambiente” – *Nielsen* <http://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2015/1-imperativo-della-sostenibilita-sempre-piu-italiani-scelgono-prodotti-buoni-per-la-propria-salute-e-per-l-ambiente.html> (ultima consultazione: 17 novembre 2017)

Nielsen (ottobre 2013), “Aziende e consumatori socialmente responsabili: qual è il gap tra il dire e il fare?” *Nielsen* - <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2013/aziende-e-consumatori-socialmente-responsabili-qual-e-il-gap-tra-il-dire-e-il-fare.html> (ultima consultazione: 10 novembre 2017)

Philip Morris International: <https://www.pmi.com/> (ultima consultazione: 20 novembre 2017)

Philip Morris International Facebook official page: <https://www.facebook.com/pg/InsidePMI/posts/> (ultima consultazione 9 novembre 2017)

PMI Science. Philip Morris International: <https://www.pmiscience.com/> (ultima consultazione: 5 novembre 2017)

Tecno spa, “Sede Philip Morris, Losanna 2013” - *Tecno spa* web site - <http://www.tecnospa.com/it/su-misura/sede-philip-morris> (ultima consultazione: 27 settembre 2017)

The Carbon Disclosure Project: <https://www.cdp.net/en> (ultima consultazione: 25 agosto 2017)

The New York Times (19 novembre 1988), “Smokeless' Cigarette's Hapless Start”, *Business Day - The New York Times* - <http://www.nytimes.com/1988/11/19/business/smokeless-cigarette-s-hapless-start.html> (ultima consultazione: 24 ottobre 2017)

Tobacco atlas: <http://www.tobaccoatlas.org/> (ultima consultazione: 20 settembre 2017)

Tobacco tactics, *E-cigarettes* - <http://www.tobaccotactics.org/index.php?title=E-cigarettes>
(ultima consultazione: 20 settembre 2017)

Treccani Enciclopedia, “Rivoluzione industriale” - <http://www.treccani.it/enciclopedia/rivoluzione-industriale/> (ultima consultazione: 3 ottobre 2017)

World Health Organization (maggio 2017), “Tobacco”, *World Health Organization* - <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs339/en/> (ultima consultazione: 29 settembre 2017)