

I DRIVER DELLA CRESCITA

**Comprendere il valore del marketing
per il successo aziendale**

ANDY BIRD, MHAIRI MCEWAN

FRANCOANGELI

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Le relazioni che legano le imprese ai mercati sono vitali per le une e per gli altri. Se non esistessero rapporti di continuo interscambio tra imprese e mercati non vi sarebbe presupposto alcuno al progresso e allo sviluppo economico e sociale in una prospettiva di generazione di benessere e di valore.

Le relazioni e gli scambi che si sviluppano tra imprese e mercati non si limitano ai soli prodotti e servizi offerti e domandati. Sono, soprattutto, scambi di conoscenza. Il rapporto impresa-mercato è infatti contraddistinto da un continuo e reciproco apprendimento: le imprese imparano dai mercati. I mercati progrediscono in virtù delle proposte e delle azioni delle imprese.

Ma affinché si sviluppi conoscenza è necessario che si condividano interessi e linguaggi comuni. È necessario, cioè, che si sviluppi un tessuto connettivo di condivisione e di continuo scambio di idee e di esperienze.

Il Marketing, d'altra parte, è la disciplina che più di ogni altra può recepire le esigenze dei clienti e del mercato, coniugandole con le finalità e gli obiettivi delle imprese. E non è certo un caso, come sta avvenendo in questi ultimi anni, che coloro che si occupano di marketing, in impresa come in accademia, stiano cercando nuovi territori di conoscenza, che le prospettive, gli approcci e gli strumenti conosciuti siano continuamente ridiscussi e che, così facendo, si rimodellino i confini tradizionali e gli ambiti applicativi della disciplina.

L'obiettivo della collana "Marketing - Manager per i Manager" è quello di creare un luogo d'incontro e di discussione tra e per i manager e, più in generale, per coloro che si occupano di marketing. L'auspicio è che si generi un linguaggio comune utile, comprensibile e stimolante per discutere tematiche di attualità che vedono quotidianamente impegnati gli imprenditori e i manager.

I testi che formano questa collana hanno l'obiettivo di affrontare, con chiarezza di impostazione e di linguaggio, le tematiche di maggiore rilevanza ed attualità per coloro che operano nelle imprese a diretto contatto con i mercati e con i clienti, favorendo la riflessione, la generazione di nuove idee, la capacità di affrontare e risolvere i problemi di mercato delle imprese moderne.

Renato Fiocca
Facoltà di Economia
Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

I DRIVER DELLA CRESCITA

**Comprendere il valore del marketing
per il successo aziendale**

ANDY BIRD, MIHARI MCEWAN

FRANCOANGELI

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *The Growth Drivers. The Definitive Guide to Transforming Marketing Capabilities*
John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, UK

Copyright © 2012 Andy Bird and Mhairi McEwan

All rights reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with FrancoAngeli srl and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Traduzione dall'inglese di Matteo Vegetti

1ª edizione. Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Una dedica speciale ai nostri amici e colleghi di Brand Learning.
Senza la vostra incrollabile passione, il vostro impegno nei confronti dell'eccellenza,
la collaborazione e il supporto che ci offrite, questo libro non sarebbe mai stato scritto.

Colui il quale impara ma non pensa, è perduto.
Colui il quale pensa ma non impara è in grave pericolo.
Confucio (551-479 a.C.)

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione: la nostra storia	»	11
Ringraziamenti	»	15
Elenco dei contributori	»	17
Panoramica – Come esplorare questo libro	»	19
Parte prima – Capire i driver della crescita		
1. La sfida della crescita	»	23
Che cos'è il marketing?	»	24
La sfida delle capacità di marketing	»	25
Perché la crescita è importante	»	31
Il ruolo del marketing	»	35
Il ruolo dei professionisti del marketing	»	36
Sfide fondamentali per il marketing	»	40
Il ruolo delle capacità di marketing	»	43
2. Come il marketing promuove la crescita	»	49
Il Propulsore della crescita	»	52
Come raggiungere un marketing di primo livello	»	76
3. Trasformazione delle capacità di marketing	»	79
La trappola della formazione	»	82
La trappola della formazione	»	84
I driver delle capacità di marketing	»	86
Il valore di un approccio olistico	»	103
Parte seconda – Come trasformare le capacità di marketing per promuovere la crescita		
4. Definizione di una strategia per le capacità di marketing	»	109
Tipi di strategie per le capacità di marketing	»	110
Le regole d'oro dello sviluppo delle capacità	»	116

5. Sviluppo delle soluzioni (processi e competenze)	pag.	135
Sviluppo integrato di processi e competenze	»	139
Esploriamo il driver dei Processi	»	141
Esploriamo il driver delle Competenze	»	153
Esploriamo il legame con la Cultura	»	157
6. Sviluppo delle soluzioni (organizzazione, personale e cultura)	»	161
Esploriamo il driver dell'Organizzazione	»	163
Creare un'impresa incentrata sul cliente	»	165
Il ruolo del chief marketing officer (CMO)	»	167
Diversi modelli organizzativi del Marketing	»	168
Strutture di marketing globali vs. locali	»	169
Definizione dei ruoli e delle responsabilità	»	171
Esploriamo il driver del Personale	»	173
Esploriamo il legame con la Cultura	»	182
7. Promozione e integrazione	»	189
La sfida dell'integrazione del cambiamento	»	192
Il passo successivo – un insight importante	»	193
La Freccia dell'integrazione	»	195
Parte terza – Come supportare la crescita nella pratica		
8. Misurazione dell'impatto	»	217
La misurazione del marketing	»	218
Il valore del marketing	»	224
Misurazione dello sviluppo delle capacità di marketing	»	230
Il valore dello sviluppo delle capacità di marketing	»	230
9. Mobilitazione delle risorse per le capacità	»	241
Mobilitare per crescere	»	242
Le cinque colonne portanti	»	244
10. Il viaggio della crescita in futuro	»	261
Un mondo caratterizzato dal cambiamento sbalorditivo	»	261
Le opportunità per il marketing	»	262
Mantenere in moto il motore per promuovere la crescita	»	263
Pronti, partenza... via!	»	263
<i>Lo strumento</i> Pronti per la crescita	»	264
Capacità di marketing: strumento <i>Pronti per la crescita</i>	»	264

Prefazione

È con molto piacere che scrivo questa breve prefazione a *I driver della crescita*. Il compito di promuovere una crescita sostenibile e redditizia ha un'importanza cruciale per le imprese di ogni foggia e misura in tutto il mondo e sono convinto che questo libro darà indubbiamente un contributo al superamento di tale sfida.

Il mondo in cui viviamo sta cambiando sotto i nostri occhi. La tecnologia si sta evolvendo rapidamente e di conseguenza la disponibilità, la velocità e l'impatto dei dati sono a livelli mai raggiunti prima. In effetti la disponibilità di informazioni sta offrendo opportunità senza precedenti alle persone. A loro volta, le richieste poste alle imprese stanno aumentando costantemente mentre economie precedentemente stagnanti diventano i nuovi motori globali della crescita nonché una fonte inedita di sfide competitive.

La necessità di ottenere una crescita sostenibile a beneficio degli azionisti, dei clienti e dei dipendenti, richiede che l'impresa debba lottare incessantemente per conseguire un vantaggio competitivo. Il marketing non è l'unica fonte di crescita, ma è una fonte importante. Se non rispetta e non risponde ai bisogni del suo cliente, qualunque organizzazione ha le ore contate.

In questo libro, gli autori sostengono che un marketing efficace abbia un ruolo vitale da svolgere in questa missione – e hanno ragione. È un ruolo cruciale ed è anche una responsabilità pressante – una responsabilità che non può essere ignorata.

Le aspettative dei clienti nei confronti dei brand e delle aziende sono più elevate che mai. Per soddisfare tali esigenze bisogna mantenere l'equilibrio tra innovazione e coerenza, tra qualità e valore, tra scelta e responsabilità e tra sostenibilità e crescita. Ma nonostante ci siano sfide e complessità enormi da superare, ci sono anche opportunità senza precedenti per le organizzazioni attrezzate per il cambiamento.

I driver della crescita è una guida pratica che spiega ciò che le imprese possono fare per trasformarsi in modo da superare tali sfide – come possono sviluppare le loro capacità di marketing per costruire brand forti e distintivi che creino più valore per i clienti e contribuiscano a promuovere una crescita sostenibile, redditizia e trainata dalla domanda. Spiega il ruolo che un marketing efficace dovrebbe svolgere mettendo le imprese in condizioni di promuovere tale crescita, chiarisce il vero significato di “marketing di primo livello” ed esplora come dovrebbe funzionare un marketing efficace nella pratica – evidenziando il ruolo cruciale svolto dal marketing, da chi se ne occupa e dallo sviluppo delle capacità di marketing allo scopo di promuovere la crescita.

I driver della crescita è pieno di idee di grande spessore e dell’esperienza operativa, con i piedi per terra, di leader di aziende internazionali che stanno tutti affrontando quotidianamente le sfide della crescita. Il suo messaggio è ottimistico: che qualunque struttura con la giusta chiarezza sugli obiettivi e il giusto impegno può sviluppare capacità di marketing più incisive per contribuire a promuovere una crescita trainata dalla domanda. Le organizzazioni abbastanza lungimiranti da riconoscere questo fatto, e da agire di conseguenza, saranno quelle che otterranno più successo nella promozione di tale crescita – e se lo saranno meritate.

Roger Carr

*Presidente del consiglio di amministrazione
di Centrica plc e presidente di CBI*

Introduzione: la nostra storia

Pensa per un momento alla lunga catena di ferro o di oro, di spine o di fiori, che non ti avrebbe mai legato, se non fosse stato per la formazione di quel primo anello in quel giorno memorabile.

Charles Dickens, *Grandi speranze*

Dobbiamo la nostra profonda passione per il marketing allo straordinario impegno nei confronti dell'eccellenza evidenziato in Unilever – una delle aziende leader mondiali nella fornitura di prodotti di consumo confezionati. Unilever ci accolse entrambi dall'università alla metà degli anni Ottanta come stagisti di marketing e nel corso di molti anni le persone con cui abbiamo lavorato ci hanno insegnato a capire e a rispettare, in egual misura, la disciplina del marketing.

La carriera di Andy l'ha portato ad assumere diversi ruoli legati al marketing dei generi alimentari nel Regno Unito, a Singapore e in India prima che spiccasse il grande salto e creasse la struttura globale Unilever Marketing Academy. Ha diretto questo gruppo per diversi anni, introducendo nuove idee, strumenti legati ai processi e programmi di apprendimento che sono stati estesi globalmente a tutte le unità di business e a ogni sede.

Nel frattempo, la carriera di Mhairi nella divisione Home & Personal Care di Unilever ha compreso ruoli internazionali della funzione marketing e vendite nel Regno Unito, in Francia e in Egitto. In seguito è passata alla direzione marketing di PepsiCo Europe e Walkers Snack Foods, prima di diventare consulente per Burger King, Guinness e Unilever e di supportare per vari anni lo sviluppo di contenuti per il programma globale “Diageo Way of Brand Building”.

Mentre avanzavamo nella nostra carriera, abbiamo iniziato a cogliere il contesto molto più ampio in cui il marketing opera nei diversi settori e nelle diverse culture e aziende. Nei nostri cinquant'anni complessivi di esperienza lavorando insieme a team globali, regionali e locali in diverse parti del mondo ognuno di noi ha sperimentato, in prima persona, la potenza e il potenziale del marketing in vista della promozione della crescita dei brand e delle imprese.

Tuttavia, mentre spingevamo la nostra riflessione al di là delle singole aziende, abbiamo anche iniziato a cogliere l'entità delle sfide che i profes-

sionisti del marketing devono superare – brand globali, ruoli specializzati, crescente complessità dei canali, elevato turnover del personale, pressioni relative al ROI (return on investment) ed enormi cambiamenti nel panorama legale, normativo e digitale.

C'erano una serie di malintesi e una confusione diffusa sul raggio d'azione e sul ruolo del marketing. Non esisteva una terminologia consolidata, c'erano pochi strumenti operativi, i processi erano definiti male e la formazione era inadeguata. Oltre a ciò, la responsabilità per le capacità di marketing non era chiara e ricadeva in mezzo a due funzioni – il team di Marketing e quello di Gestione del personale.

È stato per questa ragione che, nel mese di luglio del 2000, abbiamo creato Brand Learning, inizialmente insieme a un terzo direttore, Mark Simmonds, che qualche mese dopo è uscito dalla struttura diventando un consulente indipendente. Brand Learning è stata costituita sulla base di una passione inarrestabile, quella di sviluppare le capacità di marketing e la performance commerciale di individui, team e organizzazioni in tutto il mondo. Ciò che era nato prima di tutto come un'idea è poi diventato una visione condivisa volta a scuotere il mondo della “formazione” di marketing e istituire una categoria del tutto inedita – quella dello *sviluppo delle capacità di marketing* – per contribuire a riprogrammare il modo in cui si fa marketing.

Ben presto siamo stati raggiunti da altri professionisti del marketing che hanno dato un contributo personale essenziale a quella mission lungo il cammino, in particolare i quattro partner del nostro consiglio direttivo – Jill Hughes, Michele McGrath, Ana Maria Santos e Nevine El-Warraky. Ciascuno a sua volta ha apportato una profonda expertise nel marketing e nella consulenza per leader di mercato come Colgate, Reckitt Benkiser, PepsiCo, Unilever, PricewaterhouseCoopers (PwC) e l'Added Value Group.

L'esperienza che abbiamo maturato da allora, insieme ai nostri clienti di fama internazionale e ai colleghi di Brand Learning, ha determinato il punto in cui ci troviamo oggi e i motivi per cui abbiamo scritto *I driver della crescita*. Il nostro scopo è chiarire il ruolo del marketing e il suo importante contributo alla crescita, porre in evidenza il contributo unico e irripetibile fornito alla crescita dai professionisti del marketing e condividere la nostra esperienza spiegando come sviluppare le capacità di marketing necessarie per contribuire a creare più valore per il cliente e promuovere la crescita.

Traiamo ispirazione da due passioni. La prima riguarda il ruolo che brand incisivi e proposizioni di valore incisive – alimentati da un marketing efficace – possono svolgere aiutando le *organizzazioni* a crescere. La seconda riguarda l'impatto che la formazione può avere sulla crescita delle *persone* – sviluppando le loro competenze di marketing, cambiando il loro atteggiamento e accrescendone le capacità e la fiducia nella possibilità di diventare più efficaci sul lavoro e più in generale nella vita.

Ci sono molte persone che hanno credenziali prestigiose nella sfera del marketing. Tuttavia, in genere sono concentrate sullo svolgimento del lavoro stesso, invece che sul desiderio di spiegare agli altri *che cosa* fanno e *come* lo fanno. Noi abbiamo un punto di vista esclusivo che scaturisce dal fatto che siamo professionisti del marketing con molta esperienza. Abbiamo anche avuto la possibilità di osservare il marketing attraverso l'ampia lente della consulenza internazionale e abbiamo lavorato con passione negli ultimi dieci anni e più, come pionieri della categoria dello sviluppo delle capacità di marketing.

Insieme al nostro team di Brand Learning abbiamo lavorato in ogni continente del mondo, in oltre sessanta paesi, con più di cento organizzazioni multinazionali in quasi tutti i settori. La nostra esperienza collettiva va dai prodotti di consumo confezionati alla vendita al dettaglio, dalla tecnologia ai servizi finanziari, dalle telecomunicazioni all'intrattenimento, dai media alle aziende farmaceutiche, dal petrolio e il gas al settore chimico, dagli elettrodomestici all'elettronica di consumo, sia nei settori pubblico e privato che nel settore *not-for-profit*.

Abbiamo visto queste numerose organizzazioni di tipo diverso lottare con gli stessi problemi e cercare di superare le stesse sfide. Più e più volte abbiamo sentito sporgere le stesse richieste – dobbiamo crescere più rapidamente ma non abbiamo le capacità necessarie; dobbiamo essere “di primo livello” nel marketing ma non sappiamo come fare, oppure non sappiamo neppure qual è il nostro livello rispetto ai concorrenti.

Così abbiamo scritto questo libro per condividere ciò che abbiamo imparato. Lo offriamo non solo come guida pratica per lo sviluppo delle capacità di marketing, ma anche con la convinzione che i professionisti del marketing in tutto il mondo trarranno beneficio dal fatto che le loro organizzazioni superino alcune delle sfide che delineiamo – contribuendo a consolidare il marketing, i professionisti del marketing e lo sviluppo delle capacità di marketing come preziosi *driver della crescita*.

Ringraziamenti

Siamo molto grati a *tutte* le persone che hanno aiutato *I driver della crescita* a «crescere» trasformandosi da un'idea e un progetto che in certo qual modo ci intimidiva parecchi anni fa, nel libro che tenete in mano. Vorremmo anche ringraziare alcune persone molto speciali, senza l'aiuto delle quali il libro e la stessa Brand Learning non sarebbero quello che sono.

Prima di tutto un enorme ringraziamento a tutti i leader aziendali e ai direttori marketing che, malgrado le pressioni a cui sono esposti svolgendo ruoli di grande responsabilità, hanno concesso liberamente il loro tempo, la loro esperienza e ciò che hanno imparato fornendo anche molte idee preziose in vari punti di questo libro. Un elenco delle persone che hanno contribuito è riportato alla pagina successiva.

La nostra più sentita gratitudine e il nostro riconoscimento vanno agli altri membri del nostro consiglio direttivo, ai partner e a ogni membro del team di Brand Learning. Siamo onorati di affrontare questo viaggio della crescita insieme a voi. Grazie per la vostra fiducia in noi, per la vostra professionalità, per la passione e per l'impegno incrollabile con cui avete fatto crescere Brand Learning negli ultimi undici anni. E per tutti i modi in cui la vostra profonda expertise ed esperienza ha contribuito all'entusiasmante nuova categoria dello sviluppo delle capacità di marketing che abbiamo inaugurato insieme.

Grazie alla nostra ricercatrice Elen Lewis – stimata autrice per The Marketing Society e scrittrice per conto proprio, nonché una fonte di fantastica d'ispirazione e supporto negli ultimi tre anni. Grazie anche a Clair Plimmer e al nostro editore, Wiley, che ci contattò per la prima volta molti anni fa per chiederci di mettere per iscritto alcune delle nostre idee e che ha mostrato una pazienza incredibile!

Grazie a Jane Boydell e Lisa Thomas, le nostre assistenti, per il loro buonumore, l'impegno infaticabile e le competenze operative; a Stuart Tucker per il supporto sulle immagini e sulla grafica; a Lisa Schaverien e

ArtHaus per il concept e la grafica della copertina; a Lee Waters per aver mantenuto in funzionamento i sistemi IT; a Susan Sochart, Sorcha Hunter e Tonia Cassandro per il supporto di marketing; e a Graham Viles e James Mitchell per il supporto sugli aspetti commerciali e legali della produzione di questo libro.

Dobbiamo un grande ringraziamento a tutte le persone che hanno letto e dato un feedback sulle nostre bozze – i nostri partner del consiglio direttivo, oltre a Sam Ellis, Linda Miller e Bruce Levi per aver letto, riesaminato e criticato pazientemente il contenuto e la struttura, nonché a Emma Jenkins per le sue ricerche e il supporto fornito sugli sviluppi di marketing nell’ambito digitale e dei social media. Vi siamo immensamente grati per tutti i vostri contributi.

E per finire... un ringraziamento molto personale e sentito ai nostri compagni di vita Jacqui e Phil, ai nostri figli Susanna, Jonnie, Naomi e Guy, ai nostri genitori Derek, Ann, Eddie e Rose e a tutti i nostri amici per il loro incredibile supporto, la fiducia, la pazienza e l’incoraggiamento. Speriamo soltanto che adesso potremo trovare più tempo da passare godendoci la vostra compagnia!

Elenco dei contributori

Siamo profondamente in debito nei confronti di tutti i leader aziendali e di marketing elencati di seguito per la generosità con cui hanno condiviso le loro idee, le esperienze e gli esempi con noi durante la stesura de *I driver della crescita*:

- **AkzoNobel**
Karen Jeffery, *global marketing capability leader*
- **Alliance Boots**
Torvald de Coverly Veale, *international brands development director*
- **AstraZeneca**
Andrew Bailey, vicepresidente della divisione World Class Marketing
Tim Bailey, direttore della Marketing Academy
- **Aviva**
Jan Gooding, direttore marketing globale
Amanda Mackenzie, *chief marketing officer*
- **Barclaycard**
Nina Bibby, *global chief marketing officer*
Jon Harding, *head of organization development*
- **British Gas**
Phil Bentley, *managing director*
Chris Jansen, *managing director*, divisione Servizi e commerciale
- **British Telecom (BT)**
Lesley Wilson, *head of BT marketing community and brand operations*
- **Bupa**
Martin George, *managing director for group development*
Fiona McAnena, *global brand director*
- **Carlsberg**
Julie Blou, senior manager, divisione Carlsberg GroupWay
- **Diageo**
Paul Walsh, *chief executive officer*
Nick Rose, *ex chief financial officer*
- **FrieslandCampina**
Franc Reefman, direttore marketing
- **Google**
Dan Copley, vicepresidente della Direzione Marketing, Europa Settentrionale e Centrale
- **Honda Motor Europe**
Ian Armstrong, direttore europeo della comunicazione

- **HP Imaging and Printing Group**
Philip Darnell, vicepresidente della Direzione Marketing
Kevin Kussman, direttore della divisione Formazione e Crescita professionale
- **HP Snapfish**
Barry Herstein, *chief marketing officer*
- **Ideal Standard**
David Hamill, presidente del consiglio di amministrazione
Kerris Bright, *chief marketing officer*
- **IHG**
Tom Seddon, vicepresidente esecutivo e *chief marketing officer*
- **Kellogg**
Mark Baynes, *global chief marketing officer*
- **Kerry Foods**
Phil Chapman, direttore marketing del gruppo
- **Novartis Pharmaceuticals**
Huw Jones, direttore senior, divisione Global Commercial Excellence
Cathy Strizzi, direttrice, divisione Formazione e crescita professionale
- **PepsiCo (Pepsi Beverages)**
Simon Lowden, *chief marketing officer*, Nordamerica
- **Pfizer Europe**
Craig Scott, *ex head of specialty analytics*
- **Reckitt Benckiser**
Victoria Coe, *global brand marketing manager*
- **Rolls-Royce**
Steven Dyke, *head of global early career and UK recruitment*
- **SABMiller**
- **Sara Lee**
Nilgun Langenberg, *ex vicepresidente, divisione Formazione e sviluppo dei talenti*
- **Shell**
Navjot Singh, direttore marketing globale, comunicazione per il recruitment e la gestione del personale
- **Shell UK Oil Products**
Mel Lane, direttore generale, divisione UK Retail
- **Shell Bitumen and Shell Sulphur Solutions**
Richard Davies, direttore marketing globale
- **Unilever**
Ros Walker, vicepresidente, divisione Marketing Capability
Helen Lewis, *consumer insight and marketing strategy director*,
Unilever Marketing Academy
- **Virgin**
Mark Gilmour, *brand director*, Sudest Asiatico

Siamo anche molto grati a tutte le persone di cui abbiamo citato il lavoro attraverso brevi estratti – vi ringraziamo e riconosciamo ufficialmente le vostre idee e i vostri contributi.

Panoramica – come esplorare questo libro

Con *I driver della crescita* puntiamo ad aiutare le organizzazioni e i leader aziendali a raggiungere una consapevolezza più profonda del valore strategico del marketing, di chi svolge questa funzione e dello sviluppo delle capacità di marketing nella promozione di una crescita sostenibile e redditizia. Può essere letto dall'inizio alla fine o il lettore può sentirsi libero di trarre un assaggio dei capitoli che riflettono maggiormente i suoi interessi e le sue esperienze. Per agevolare la lettura abbiamo diviso il volume in tre parti principali:

Parte prima – Capire i driver della crescita

- **Capitolo 1 – La sfida della crescita** (p. 23): spiega che cosa implica la crescita, il ruolo del marketing come disciplina, che cosa intendiamo per *I driver della crescita* e perché lo sviluppo delle capacità di marketing è così importante per promuovere la crescita.
- **Capitolo 2 – Come il marketing promuove la crescita** (p. 49): esamina più in dettaglio il ruolo della funzione marketing e le attività e i compiti specifici implicati nella promozione della crescita attraverso il marketing. Introduciamo un nuovo, efficace modello chiamato il *Propulsore della crescita* per spiegare le capacità di marketing essenziali necessarie per promuovere la crescita.
- **Capitolo 3 – Trasformazione delle capacità di marketing** (p. 79): è incentrato sulle sfide associate allo sviluppo delle capacità di marketing, spiega di che cosa si tratta e chiarisce il frequente malinteso secondo cui “lo sviluppo delle capacità” equivarrebbe semplicemente alla formazione. Introduciamo un altro utile strumento, la *Ruota del Brand Learning*, che definisce un approccio più olistico allo sviluppo delle capacità.

Parte seconda – Come trasformare le capacità di marketing per promuovere la crescita

- **Capitolo 4 – Definizione di una strategia per le capacità di marketing** (p. 109): spiega come avviare un programma di svi-