

Stefania Ciani
Lapo Baglini

Marketing Coaching



Strumenti per creare la propria strategia
di crescita professionale e aziendale

Prefazione di Francesco Morace

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.



Fashion Marketing

La collana *Fashion Marketing* si inserisce all'interno delle iniziative formative dell'Istituto internazionale di design, fashion e marketing Polimoda.

La Scuola, anche attraverso la sua società Polimoda Srl, si propone di soddisfare la domanda di know-how e di consulenza altamente specializzata che le aziende del settore stanno esprimendo.

In questo contesto la collana nasce per approfondire il rapporto, in continua evoluzione, fra moda, marketing e comunicazione e per fornire validi strumenti di orientamento, analisi e formazione a studenti, professionisti, operatori del settore.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Stefania Ciani
Lapo Baglini

Marketing Coaching

Strumenti per creare la propria strategia
di crescita professionale e aziendale

Prefazione di Francesco Morace

FrancoAngeli

Cura editoriale: *Maristella Giannini*

Progetto Grafico Copertina: *Susanna Cecchi*

1ª edizione. Copyright © 2013 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.

Indice

Prefazione. Made in Italy tra Web e qualità artigiane, di <i>Francesco Morace</i>	pag.	9
Introduzione. L'importanza di un approccio strategico trasversale	»	13
1. Il senso del marketing oggi	»	17
1.1. La nuova prospettiva	»	17
1.2. Marketing non convenzionali e prosumer	»	20
1.2.1. L'economia delle esperienze	»	21
1.2.2. Viral marketing	»	25
1.2.3. Marketing tribale	»	26
1.2.4. Societing	»	28
1.2.5. Emotional branding	»	30
1.2.6. Sensory branding	»	32
1.2.7. Guerrilla marketing	»	33
1.2.8. Neuromarketing	»	34
1.3. Web 2.0 e Web 3.0	»	36
1.4. Dal CRM all'engagement	»	41
1.5. Il metodo maieutico	»	42
Bibliografia	»	44
Sitografia	»	45
2. Prospettive di management	»	47
2.1. Che cos'è il management	»	47
2.2. Le funzioni del management	»	48
2.3. Spunti di management classico	»	50
2.3.1. <i>MBWA Management By Walking Around</i>	»	50
2.3.2. <i>I Seven Habits</i>	»	51
2.3.3. Peter e Tom	»	53

2.4. Spunti di management eterodosso	pag.	54
2.4.1. Patagonia e un pizzico di Kotler	»	54
2.4.2. Swedish Funky	»	56
2.5. Una diversa prospettiva di management: le abilità	»	59
2.5.1. Le abilità personali	»	60
2.5.2. Le abilità relazionali	»	61
2.5.3. Le abilità di pensiero strategico	»	62
2.5.4. Le abilità di pensiero sistemico	»	66
2.5.5. Le abilità di pensiero creativo	»	67
2.6. Il problem solving e i livelli di pensiero	»	68
2.7. E se non ce ne fosse bisogno...	»	73
Bibliografia	»	75
Sitografia	»	76
3. La strategia del coaching (MarCo)	»	77
3.1. Chiarire la vision	»	78
3.1.1. Partire per un viaggio	»	79
3.1.2. Le basi di partenza	»	81
3.1.3. Il mezzo di trasporto	»	84
3.2. Prendersi una vacanza (Muoviti)	»	86
3.2.1. Assumere una diversa posizione percettiva	»	87
3.2.2. Le posizioni della creatività: i 6 cappelli di De Bono	»	90
3.2.3. Le posizioni della creatività: Walt Disney	»	93
3.2.4. (Analizza) e raccogli i frutti	»	95
3.2.5. (Ridefinisci) la vision dall'interno	»	96
3.2.6. Costruire la vision: definire i valori	»	98
3.2.7. Dai valori alla cultura e pratica d'impresa: l'esempio di Zappos	»	99
3.2.8. Costruire la vision: dai valori alla visione	»	101
3.3. Costruire insieme il futuro: sviluppare la vision in pratica	»	104
3.3.1. A ognuno la propria mission	»	105
3.3.2. Tradurre la visione in pratica: gli obiettivi	»	107
3.4. C'era una volta... (Costruisci) la storia	»	115
3.4.1. C'era una volta... un'impresa	»	117
3.4.2. Guardiamo la storia a livelli diversi	»	118
3.4.3. Il valore dell'ecologia	»	122
3.4.4. Cambiare = Vivere	»	123
3.4.5. Le resistenze al cambiamento	»	126
3.4.6. Le strategie di cambiamento	»	128
3.5. (Opera): metti in azione la tua strategia e il tuo piano di marketing	»	131

3.5.1. Ambiente di marketing	pag.	132
3.5.2. Piano di marketing	»	136
Bibliografia	»	138
Sitografia	»	139
4. La comunicazione interconnessa	»	141
4.1. La rivoluzione della comunicazione	»	141
4.1.1. La struttura di un non-mezzo	»	143
4.1.2. L'essenza viene prima	»	144
4.1.3. Il ritorno delle Pubbliche Relazioni	»	146
4.2. Costruire un piano di comunicazione	»	149
4.2.1. Allineare gli obiettivi di business con quelli di comunicazione	»	149
4.2.2. Diventare la propria audience	»	150
4.2.3. Identificare le diverse <i>personalità</i>	»	151
4.2.4. Sviluppare una strategia per il contenuto	»	153
4.2.5. Monitorare e aggiustare	»	160
4.3. Branding & Storytelling	»	161
4.3.1. Costruire una buona storia	»	165
4.3.2. Un linguaggio che cattura	»	167
4.3.3. Prendersi cura delle storie altrui	»	169
Bibliografia	»	171
Sitografia	»	171
5. Modelli imprenditoriali		
Stone Island: creare una rotta imprenditoriale nel mare della moda	»	173
Bibliografia	»	185

Prefazione.

Made in Italy tra Web e qualità artigiane

Dobbiamo affrontare la crisi. A questo compito che appare per noi italiani davvero un'impresa ardua, possiamo subito affiancare un secondo obiettivo, molto più alla nostra portata, che anzi è solo necessario riconoscere. Farci produttori e portatori – in modo deciso e definitivo – della bellezza e del gusto nel mondo. Nella loro verità, e cioè in modo autentico. Il *design thinking*, l'innovazione attraverso la creatività, è il viatico per uscire dalla crisi, a patto che venga utilizzato guardando al mercato nella sua globalità e non solo a quello del lusso. Ciò significa imparare a utilizzare i nuovi strumenti del marketing e del management ampiamente trattati in questo libro, per ampliare la propria visione, rigenerando lo spirito rinascimentale della creatività tangibile.

Da tutte le ricerche più recenti, realizzate in molti Paesi, emerge infatti un grande bisogno di emozione e di bellezza, al di là del lusso e del prestigio: parliamo di esperienze quotidiane che riguardano il cibo, la cosmetica, la casa, l'abbigliamento, il turismo, l'accessorio di moda. Le dimensioni in cui ancora oggi l'Italia è considerata la patria dell'iniziazione estetica, con buona pace dei francesi che rimangono ambasciatori del lusso. Quando i prodotti emozionano, ciò non avviene solo grazie all'oggetto in sé, ma poiché esso è simbolo di un modo di vivere e di consumare, riflesso della sua storia. I prodotti e le marche sono legate in modo magico alla storia del Paese che li ha generati, ai suoi protagonisti, ai loro sogni e speranze, come dimostra ampiamente il caso di Stone Island, trattato in questo libro. Il mondo desidera l'Italia, unico Paese a poter contrapporre all'*american dream*, in questo momento in profonda crisi, un modello altrettanto potente: l'*Italian way of life*. Ciò appare particolarmente vero per quegli "accessori estetici" che si prestano a una vita "integrata" tra reale e digitale, come dimostra l'enorme successo di YOOX (portale italiano leader mondiale nella vendita on-line di moda e design, unica azienda italiana quotata in Borsa – e con grande successo – nel 2011).

È comunque importante ribadire che assisteremo – nonostante la crisi – a una tenuta dell'eccellenza italiana nel mondo. La facile previsione è che la partita si giocherà sempre più sui mercati di sbocco per il Made in Italy. Tutto dipenderà dall'ingresso in mercati nuovi: con un approccio deciso verso di essi, in primo luogo quello cinese, che diventerà in futuro il più importante del mondo, ma anche quello brasiliano, russo, indiano, l'Italia potrà davvero far sventolare la propria bandiera, con grande soddisfazione, supportando l'impresa dell'eccellenza. Ciò avverrà a condizione di abbandonare un atteggiamento ottuso, impaurito, di chiusura difensiva, aprendosi alle regole del mercato globale: *saper fare* ma anche *far sapere!*

È in questa dimensione che deve andare a inserirsi il “carattere italiano”, lontano dagli aspetti esasperati e radicali tipici del consumo di lusso, valorizzando attributi di qualità accessibile, compatibili con i linguaggi e le logiche del marketing coaching. I marchi e i prodotti italiani, sconfessando le più sofisticate teorie di marketing della segmentazione, appaiono infatti “poliglotti”, in grado cioè di raggiungere consumatori di età e classi sociali diverse, in grado di collegare e di mettere in relazione il passato e il futuro e spesso diversi membri della famiglia. In questa dimensione “familiare” risiede l'opportunità italiana in tempi di crisi: raggiungere con la qualità, con il design, con l'eccellenza, strati di popolazione sempre più ampi. Per esempio milioni di consumatori che nei Paesi emergenti del BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) vivono il prodotto italiano come un sogno a occhi aperti, arrivando a conoscerlo anche attraverso il Web.

Per seguire questa strada e “incarnare” questa visione è necessario confrontarsi con le nuove opportunità che le tecnologie stanno aprendo: branding storytelling, content strategy, digital pr.

Relazione, condivisione e reputazione alimentano per esempio l'enorme diffusione dei social network: da Facebook a Twitter. Nel giudicare queste possibilità, spesso assistiamo a semplificazioni pericolose e fuorvianti: alcuni credono che il mondo Web si contrapponga alla qualità e all'eccellenza dei prodotti tradizionali, carichi di storia. Ciò è vero solo quando i produttori eccellenti si ritraggono, lasciando spazio all'autoproduzione e all'improvvisazione, e alimentando una deriva autarchica che bada solo all'accessibilità e non alla reale qualità dell'esperienza, dei prodotti, della creatività.

È molto importante e strategico, invece, in un momento di crisi profonda del sistema industriale e del mercato, nutrire questa dimensione “digitale” e di coaching strategico con la qualità della produzione, con la creatività unica di un artigianato che si trasforma in piccola industria e che molto spesso non possiede gli strumenti culturali per valorizzare la propria offerta.

La stragrande maggioranza dei materiali proposti ad esempio su Facebook (immagini, parole, espressioni, linguaggi) sono noiosi, autoreferenzia-

li, modesti nella forma e nei contenuti e hanno un senso solo per chi li ha prodotti o per la propria ristretta cerchia di amici. È molto importante allora elevare lo standard qualitativo delle proposte e degli stimoli on-line. Le persone si dimostrano ancora in grado di distinguere la differenza tra un prodotto ben fatto e una proposta che è solo immagine: in altre parole la qualità autentica torna a vincere!

La straordinaria libertà di espressione che i social network incoraggiano e permettono, deve conciliarsi con un'esperienza di consumo in una spirale verso l'alto e non verso il basso, trasferendo la straordinaria capacità di fare bene in modo competente e la qualità autentica dei prodotti e delle aziende in grado di produrla. In particolare in un settore così strategico e delicato che coinvolge lo stile, l'artigianato artistico, la creatività quotidiana, per i quali sembra aprirsi la prateria dei nuovi mercati. Facciamo in modo che – per una volta – sia il management mediterraneo a cogliere per primo questa opportunità!

Francesco Morace

Sociologo, Presidente del Future Concept Lab

Introduzione.

L'importanza di un approccio strategico trasversale

Perché legare il marketing e il coaching? Perché quando ego e anima lavorano insieme si ottengono risultati migliori e con più soddisfazione.

Cosa vogliamo dire?

Nel mondo dell'informazione, dell'interconnessione, della globalizzazione e della crisi, il marketing, per ritrovare efficacia, ha bisogno di diventare più umano: trovare una nuova relazione con le persone, sempre più consapevoli e co-creatrici delle esperienze di consumo, e con le aziende che per guardare al futuro sentono sempre più l'esigenza di tornare alle radici del proprio fare.

In questo mutamento il marketing deve necessariamente abbandonare i paradigmi obsoleti che lo collegano a una visione troppo in-out, che parte dall'azienda per rivolgersi al mercato, e condividere i valori del brand con tutti coloro che sono disposti a lasciarsi coinvolgere.

Lo scopo di *Marketing Coaching* è quindi di indicare alcuni paradigmi di fondo che permettano, anche alle piccole e medie imprese, di trovare i modelli aziendali operativi più utili e attuali per valorizzare i propri vantaggi competitivi. Un presupposto essenziale in un mercato dove la differenziazione di prodotti, servizi ed esperienze è un elemento più che mai vitale e una chiave di volta per emergere nei settori ipercompetitivi.

Si tratta quindi di un testo e un modello per imprenditori e professionisti, oltre che per studenti e per chi lavora nel marketing e nella comunicazione del settore Moda e non solo: vi troverete idee ed esperienze provenienti dalle fonti più diverse e uno strumento pratico da utilizzare come una guida che, passo passo, conduce alla individuazione della propria *vision* e *mission* e degli strumenti strategici più opportuni per relazionarsi con un mercato in continuo mutamento.

Com'è organizzato il libro.

Nel primo e nel secondo capitolo si trovano alcuni dei presupposti teorici del marketing e del management di ultima generazione, al fine di of-

frirne una panoramica da cui trarre spunto per la successiva fase operativa. Nel terzo capitolo infatti proponiamo un modello flessibile ed eclettico nato dall'unione di marketing e coaching, dove non forniamo tanto soluzioni preconfezionate quanto una guida per individui e organizzazioni, che permette di trovare le proprie risposte creando *consapevolezza* e *responsabilità*, due degli elementi fondamentali del coaching, così come concepito nella sua nascita moderna, da John Whitmore in poi. Segue un capitolo dedicato a come far emergere tutto il lavoro svolto attraverso una gestione della comunicazione esterna al passo con i tempi. E infine chiude il libro il caso di Stone Island, un'azienda che a trent'anni dalla sua nascita ha dimostrato di saper navigare molto bene attraverso il tempo.

Il libro è scritto a due voci – usando la prima persona plurale, il “noi” – perché, aldilà delle diverse specializzazioni che ci contraddistinguono, condividiamo in questo progetto la stessa visione.

Parlando di marketing e management troverete, fin da subito, molti termini in inglese. Abbiamo scelto di non tradurre quelli ormai entrati nell'uso comune e per il resto di approfittare della facilità con cui oggi ognuno può reperire le informazioni che più gli servono. D'altra parte, questo è un libro che vuole soprattutto offrire spunti a chi legge: così confidiamo di stimolare il vostro processo di ricerca e approfondimento personale.

Per scrivere ci siamo continuamente nutriti degli autori, dei testi, dei corsi e delle esperienze che hanno fatto parte della nostra formazione e crescita professionale negli ultimi anni. Abbiamo posto una particolare attenzione nel citare le fonti e ci auguriamo di non aver tralasciato nessuno, anche se non sempre è stato facile recuperare l'origine di un'idea, nel remix di concetti che ha preso vita nelle nostre menti. Siamo consapevoli inoltre che le persone a cui in realtà siamo più debitori, per aver contribuito all'incremento delle nostre sinapsi, molto probabilmente non sono citate qui.

La nostra tesi è che il coaching, come strumento di management, possa dare un grande contributo al marketing, reinterpretando un antico insegnamento come la maieutica (l'arte di Socrate di far partorire le menti), tornata in auge per permettere a individui e organizzazioni di trovare la propria via attraverso il proliferare di scuole, teorie e correnti dei nostri tempi.

Il modello di *Marketing Coaching* è teso quindi a ricucire quello strappo tra prodotti e servizi, valori, identità ed eredità, in modo da permettere a un'impresa di essere, con soddisfazione, fonte di valore nel tempo. Questo, a nostro avviso, è il punto di partenza per costruire una strategia di crescita sul mercato. L'altro importante contributo del coaching è poi far sì che tutte le persone coinvolte nel progetto acquistino

consapevolezza, responsabilità e di conseguenza uno spirito di appartenenza e collaborazione più profondo perché frutto di una condivisione di intenti che va al di là del ruolo.

Quando tutti i livelli della vita aziendale e professionale si fondono per far emergere una vision ispirante e profondamente sentita, da cui poter trarre un piano strategico che ne sia la piena espressione, l'effetto che ne scaturisce per l'azienda e per le persone coinvolte è un po' quello di un aereo in fase di decollo, quando il pilota accelera per raggiungere la velocità necessaria a far sì che il veicolo si stacchi da terra e cominci a volare...

... Potete allacciare le cinture.

1. Il senso del marketing oggi

1.1. La nuova prospettiva

La crisi di mezza età del marketing cominciò ufficialmente il 23 aprile 1985, quando in un'affollata conferenza stampa **Roberto Goizueta** prese a parlare e definì la *New Coke* “la mossa più sicura mai compiuta dall'azienda”. Nessuno aveva ragioni per dubitarne, anche perché Goizueta in quel momento era il Presidente di *Coca-Cola Company*.

Per *Coca-Cola Company* non era stato un periodo facile. E neanche per Roberto: entrambi sentivano il fiato sul collo della grande rivale, la *PepsiCo* e del suo amministratore delegato, lo storico antagonista, **Roger Enrico**. Eppure i test erano andati bene ed erano stati coinvolti centinaia di migliaia di consumatori in tutto il Nord America e nei test d'assaggio ciechi la *New Coke* aveva superato di diversi punti percentuali la bibita della *New Generation*.

Tutto bene quindi: una delle più grandi aziende del mondo aveva messo in pratica le migliori strategie di marketing disponibili, usando i migliori consulenti di marketing disponibili e seguendo passo per passo lo stato dell'arte. Già, perché *Coca-Cola Company* e Roberto non potevano semplicemente permettersi di sbagliare. E le ricerche di mercato utilizzate avevano dato un responso chiaro: i consumatori non apprezzavano più così tanto la vecchia, classica *Coke* e invece amavano moltissimo la nuova, più dolce, più aromatica, più moderna.

E invece fu un fallimento. Anzi un vero e proprio disastro. Bastarono 79 giorni, dopo investimenti plurimilionari, per decretare una fine prematura. La reazione degli americani infatti fu immediata e violenta: tre mesi di proteste accanite a favore della vecchia *Coca*, che costrinsero la multinazionale a tornare sui propri passi. La rete televisiva ABC decise infatti di interrompere *General Hospital* (una serie televisiva seguitissima, e lunghissima) per annunciare il ritorno alla 7X, la *Coca Cola* vecchia formula, la *Classic Coke*!

Gli studiosi di marketing di tutto il mondo iniziarono a chiedersi come era potuto succedere. Che cosa non aveva funzionato? Ciò che successe subito dopo apparve ancor più inspiegabile. Non ci fu un'ascesa inesorabile della Pepsi, come previsto da costosissime ricerche di mercato. Nei vent'anni successivi i test d'assaggio ciechi sono quasi costantemente stati a vantaggio della Pepsi, eppure la Coca Cola è rimasta la bibita numero uno al mondo.

Negli anni vennero sollevati sempre più dubbi sia sul CLT (*Center Location Test*), vale a dire il test d'assaggio, sia sul cosiddetto *transfert di sensazioni*, concetto introdotto per la prima volta dallo psicologo ucraino **Louis Cheskin** (lo stesso che ridisegnò fra l'altro il look delle Marlboro) per definire ciò che i consumatori trasferiscono dal packaging al prodotto. Alla base di tali critiche vi era un più profondo ripensamento del ruolo del marketing tradizionale, del quale si iniziava a mettere in dubbio la capacità di adattarsi sempre e comunque a una realtà in continuo divenire.

Fu quella la cosiddetta *mid life crisis of marketing*. Già venticinque anni fa si era compreso che il marketing aveva bisogno di ridefinirsi secondo parametri diversi.

Da allora, nel ventennio 1985-2005, sono nate una quantità smodata di panacee alla crisi del marketing: anti-marketing, authenticity marketing, buzz marketing, cause-related marketing, chrono-marketing, co-marketing, community marketing, convergence marketing, contextual marketing, counter marketing, creative marketing, cult marketing, customer centric marketing, database marketing, eco-marketing, emotion marketing, empowerment marketing, ethnic marketing, entrepreneurial marketing, event marketing, expeditionary marketing, experience marketing, exponential marketing, family marketing...

E ce ne sono molte altre. Oggi, seguendo un approccio più completo, non crediamo a una divisione netta fra tipologie, e di aziende e di marketing. La realtà appare più sfumata. Come efficacemente sintetizzano gli autori di *Marketing non convenzionale*: "esistono solo due tipi di marketing, quello efficace e quello inefficace"¹. Si può essere funzionali e innovativi nei detersivi e obsoleti nel Web design o nel terziario.

Il punto è che al di là delle ultime crisi economiche sono cambiate alcune dinamiche di fondo. Come diversi studiosi hanno notato, stiamo assistendo all'inversione dei rapporti di forza fra i consumatori, sicuramente sempre più informati e attivi, meno soggetti al marketing tradizionale, e le aziende (il cosiddetto *powershift*). L'expertise è sempre più condivisa e si vanno diffondendo da un lato una diffidenza nei confronti del management

1. Cova B., Giordano A., Pallera M., *Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal, societing e i dieci principi fondamentali del marketing postmoderno*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2012.

delle grandi aziende, dall'altro un'insofferenza nei confronti dell'advertising invasivo e di alcune forme di marketing diretto.

Il **Web 2.0** ha cambiato e sta cambiando in maniera prepotente la realtà, anche per le imprese. Il sito come trasposizione on-line della brochure aziendale ormai fa solo sorridere. Si è passati dalla bipartizione B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumer*), al C2C (*consumer to consumer*), i consumatori che parlano intorno alle marche. E dove ne parlano? Sulle piattaforme partecipative in Rete, nei forum e sui social network. L'importanza dei feedback degli altri clienti è bene esemplificata dal successo di eBay... Chi, oggi, acquista uno smartphone o un tablet (o sceglie un master post laurea d'altro canto) senza prima vedere on-line i commenti di chi lo ha già provato? La *brand reputation* e la *Web reputation* sono da tempo strategiche.

Dagli anni di **Kapferer** e dei suoi studi sulla marca² la situazione si è infatti inevitabilmente evoluta: la *brand identity* ha dovuto confrontarsi con il sovraffollamento odierno di brand, con la polverizzazione dei mezzi di comunicazione e con il fenomeno del Web 2.0. Se in passato costruirsi un forte contenuto valoriale significava rafforzare non solo l'identità di marca ma anche la propria *brand equity*, ovvero il valore economico collegato, facilitando la propria *brand awareness* (la notorietà di marca agli occhi dei consumatori), adesso è alla *brand reputation* che si mira.

Gerard Zaltman descrive in un suo libro l'*effetto Titanic*, una cosa poco piacevole che riguarda l'affondamento di un'impresa o di un brand dovuto alla fiducia acritica dei manager nel loro modo abituale e superficiale di pensare ai consumatori, come se il vecchio paradigma fosse sufficiente per capire il mercato e per adattarsi velocemente alle condizioni che esso impone³.

Questo ha molto a che vedere con il modo in cui affrontare l'innovazione e il cambiamento in azienda, con particolare riferimento alla mentalità. Tutte le aziende hanno una **strategia**: compiono scelte su quale tipologia di business competere, su come allocare le risorse fra i vari business e come gareggiare in essi. La questione è se e come queste scelte producono vantaggi competitivi e alti ritorni economici.

Il fatto è che l'essenza della strategia è la scelta. E molte aziende non scelgono o scelgono seguendo quello che hanno sempre fatto. Le strategie più difficili da cambiare – lo possiamo confermare nella nostra esperienza professionale e aziendale – sono quelle di successo. Ma le scelte di successo che vi hanno portato fino a qui non è detto che siano quelle giuste per portarvi dallo stato attuale a quello desiderato.

2. Kapferer J.-N., *Reinventare la marca. Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?*, FrancoAngeli, Milano, 2002; Kapferer J.-N., *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London, 2008.

3. Zaltman G., *Come pensano i consumatori*, Etas, Milano, 2003.