

ALESSANDRO SANTAMBROGIO

ROI VOLUTION

GESTIRE LA MULTICANALITÀ
E INCREMENTARE IL BUSINESS
CON L'ECOSISTEMA DI COMUNICAZIONE



FRANCOANGELI

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.



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”.

ALESSANDRO SANTAMBROGIO

ROIIVOLUTION

GESTIRE LA MULTICANALITÀ
E INCREMENTARE IL BUSINESS
CON L'ECOSISTEMA DI COMUNICAZIONE

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2016 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

*A Leonardo, Monica e ai miei genitori.
Il mio ecosistema.*

Indice

Premessa	pag.	11
Introduzione. Gestire la complessità: governare un ambiente dinamico	»	19
Conversazione con Sergio Tonfi – Editor Superbrands	»	24

Parte prima - Ridefinire la visione

1. Uno scenario in evoluzione: comprendere il cambiamento	»	27
L'evoluzione del Consumatore Multicanale	»	28
La <i>Consumer Decision Journey</i>	»	33
L'evoluzione della <i>Consumer Decision Journey</i>	»	36
Conversazione con Andrea Boaretto – School of Management, Politecnico Milano	»	38
2. Cambiare il paradigma: le regole dell'ecosistema	»	42
Dal modello trasmissivo al modello inferenziale	»	43
Dalle 4P alle 4C... Reloaded	»	46
Storytelling: narrare per coinvolgere	»	48
Conversazione con Giovanni Acerboni – Linguista	»	51

Parte seconda - Popolare l'ecosistema

3. Da aziende a brand: diventare una specie dominante dell'ecosistema	»	55
Essere riconoscibili	»	56

Essere distintivi	pag.	61
Essere focalizzati	»	70
Conversazione con Maurizio Sala – Direttore Creativo Bit- mama	»	72
4. Conoscere i propri interlocutori: come fare evolvere la specie	»	76
Le <i>Customer Personas</i> : dare un volto ai target	»	77
Le <i>Personas</i> : dalla teoria alla pratica	»	79
Un modello per le <i>Personas</i>	»	82
Gli stadi evolutivi	»	87
Conversazione con Federico Capeci – Chief Digital Officer e CEO Italia di TNS	»	88
5. I tre regni dei media: proprietari, acquistati, conquistati	»	93
Media e obiettivi	»	95
Le connessioni tra i Media	»	98
Online/offline: ha ancora senso distinguere?	»	99
Media e contesti: i Cinque Momenti della Verità	»	99
Il Quarto Momento della Verità	»	102
Conversazione con Vittorio Bonori – CEO ZenithOptimedia	»	105

Parte terza - Costruire l'ecosistema

6. L'ecosistema di comunicazione: connettere per ottene- re risultati	»	109
Perché l'Ecosistema?	»	110
Il processo integrato di Lead Generation	»	111
Ruoli e obiettivi nell'Ecosistema	»	114
Come utilizzare l'Ecosistema: 6 regole per ottenere il meglio	»	127
I vantaggi dell'Ecosistema	»	133
Conversazione con Andrea Cornelli – CEO Ketchum	»	133

Parte quarta - Gestire l'ecosistema

7. Costruire e gestire i contenuti: l'humus dell'ecosistema	»	139
Contenuti ed Ecosistema	»	140
Il Contenuto è Re ma il Contesto è Regina	»	140
Cos'è il Content Marketing	»	141
A cosa serve il Content Marketing	»	142

Il ciclo del Content Marketing	pag.	145
Conversazione con Camillo Mazzola – Direttore Marketing LEGO®	»	164
8. Dalla profilazione alla community: creare valore con il CRM	»	169
Il CRM come generatore di valore	»	169
<i>Personas</i> e profilazione	»	173
Costruire una Community	»	179
Il CRM nell’ottica dell’Ecosistema	»	188
Progettare la fidelizzazione	»	193
Conversazione con Fabio Muner – Marketing Director Worldwide Dainese	»	198
9. Costruire le premesse per il successo dell’ecosistema	»	203
Costruire l’Ecosistema di Partner	»	204
Chiarirsi le idee: il brief	»	205
Mettere in sicurezza la presenza digitale	»	207
Non sottovalutare il ruolo del marketing tradizionale	»	217
Conversazione con Giangiacomo Pierini – Direttore Relazioni Esterne Coca-Cola HBC	»	219
10. Channel Mix: creare l’ecosistema ideale	»	222
Il Metodo per Obiettivi Sequenziali	»	223
L’importanza delle caratteristiche tecniche	»	228
Channel mix: P&G e le Olimpiadi	»	230
Conversazione con Alessandro Magnoni – Direttore Comunicazione e Relazioni Governative Whirlpool	»	232

Parte quinta - Misurare l’ecosistema

11. Misurare l’efficacia: dal ROI ai modelli predittivi	»	237
Dall’analisi dei dati alla modellazione: un caso concreto	»	237
Provare, misurare, riprovare	»	241
I canali digitali: come e cosa misurare	»	244
Integrare i media tradizionali nell’Ecosistema	»	250
Dalla misurazione al modello predittivo	»	253
Valutare il Ritorno sull’Investimento	»	257
Calcolare il ROI: un metodo empirico	»	259
La misurazione è un processo	»	261
Conversazione con Ramon Soranzo e Nevio Leone – Partner Core Analytics	»	262

Parte sesta - Mettere in pratica l'ecosistema

12. Utilizzare l'ecosistema in 8 mosse	pag. 267
Programmare i risultati	» 275
Conversazione con Jane Reeve – Regional Director Europe & Chairman J. Walter Thompson Group Italy	» 281
Una nuova prospettiva	» 284
Bibliografia	» 286
Sitografia	» 288

Premessa

Questo non è (solo) un libro. Nasce come un metodo di lavoro, sviluppato e affinato in dieci anni, lavorando fianco a fianco con aziende, agenzie e altri colleghi, seguendo intuizioni, misurando risultati, aggiustando il tiro per migliorare sempre l'efficacia. Diventa un corso di formazione, che porto da un paio d'anni a imprenditori e manager, scambiando con loro impressioni, visioni e opinioni. Trova ora una sintesi in un libro, che vuole essere un contributo pragmatico per tornare a guardare la comunicazione come una leva efficace di business. Sì, perché, negli ultimi anni, questa connessione così stretta si è smarrita nel labirinto della multicanalità.

C'erano una volta le certezze, i 30 secondi, i GRP, i dati di vendita. Poi sono arrivate le impression, i Fan, i Like, i Tweet, il reposting, il CTR e il CPC, le metadescription. E come se non bastasse tutti si sono messi a cercare il ROI. Polverizzando i *touchpoint* e i linguaggi, la multicanalità ha anche polverizzato molte certezze. E non aiuta sapere che i siti sono ormai superati, la pubblicità è morta, il futuro è nel Social, anzi no, il Social non fa vendere, il video deve essere virale, la pubblicità tornerà ad assumere un ruolo rilevante, i Fan sono inutili, non esistono i video virali, i siti sono centrali alla strategia, bisogna investire per aumentare i Fan. Per ogni voce che ascolta, l'azienda riceve spesso un parere diverso e contrario. E ne deve ascoltare tante di voci: c'era una volta l'agenzia di pubblicità, quella media e quella di relazioni pubbliche. Oggi c'è il web master, il SEO specialist, l'agenzia di Social Media Marketing, quella di Reputation Management, chi gestisce il programmatic e chi il CRM.

Benvenuti nell'era della comunicazione integrata! Che, nel frattempo, si è disintegrata. Salvo rare e virtuose eccezioni oggi, forse più che quindici anni fa, la comunicazione è un insieme di silos verticali accostati l'uno all'altro senza che un nastro trasportatore si occupi di collegarli tra loro verso un obiettivo comune. Il risultato è che si disperde l'impatto sul business. Non sorprende, quindi, se molti manager e imprenditori perdono

fiducia nella sua efficacia, sospesi come sono tra mezzi tradizionali molto denigrati (spesso a torto) e mezzi digitali che faticano a inquadrare in termini di Ritorno sull'Investimento. **Mai come in questo momento, invece, la comunicazione si presta a essere valutata in termini di ROI.**

Lo ammetto: sono un ingegnere o, come mi definisco, un portatore sano di ingegneria prestato al marketing, e sono abituato a ragionare per processi. La logica della causalità è alla base della mia forma mentis e cerco sempre di mettere a fuoco gli obiettivi finali e misurare l'avanzamento verso di essi. Proprio ragionando su come combinare multicanalità, approccio sistemico e misurazione per ottenere risultati di business, è nato il modello dell'Ecosistema di Comunicazione. Cosa fa? Permette di governare la multicanalità trasformandola in un processo misurabile di *lead generation*. In una parola: aiuta a trasformare i contatti freddi (Cold) in clienti e, soprattutto, a creare modelli replicabili e predittivi. **L'Ecosistema di Comunicazione è, letteralmente, l'anello di congiunzione tra i due concetti totem del marketing di questo decennio: la multicanalità e il ROI.** È la leva per passare da un approccio a silos verticali a uno orizzontale in cui il ROI deriva dalla capacità di ogni passaggio di fare avanzare gli utenti nel processo di acquisto.

L'Ecosistema di Comunicazione permette quindi di costruire veri e propri modelli di business in cui, partendo da obiettivi e risorse, è possibile arrivare a **definire i ritorni in termini di impatto sul fatturato.**

Ecco perché questo non è (solo) un libro, ma una mappa per aiutare manager e imprenditori a orientarsi nel labirinto della multicanalità e allineare ogni strumento verso un fine preciso: generare clienti. Avete poco tempo? al termine di ogni capitolo, trovate i contenuti principali sintetizzati in punti chiave. Volete applicare quello che leggete alla vostra realtà aziendale? Disseminate in ogni capitolo, troverete alcune *checklist*: annotate le risposte alle domande sul bloc notes o sul tablet e, al termine della lettura, avrete un piano di azione.

È anche una guida per utilizzare meglio la propria rete di agenzie e di partner. Comprendendo più a fondo le sinergie tra i diversi canali, potrete creare connessioni tra di loro e moltiplicare il risultato di ogni attività.

Come scoprirete leggendo, **L'Ecosistema di Comunicazione vi permetterà di raggiungere due obiettivi fondamentali: calcolare il ROI di ogni campagna e di ogni singolo canale utilizzato, commisurandolo al contributo all'obiettivo finale, nonché creare modelli predittivi** che, nel tempo, vi consentiranno di **determinare ex ante investimenti e canali più idonei ed efficaci per raggiungere e coinvolgere i vostri interlocutori.**

A chi si rivolge questo libro

Nonostante la convergenza sia ormai la parola chiave per il futuro, il mercato della comunicazione non ha ancora sviluppato un'offerta chiara in questi termini. In altre parole non esistono agenzie veramente *media neutral* in grado di proporre strategie di comunicazione sulla base dei reali obiettivi dei clienti. In un mondo frammentato, in cui ogni attore cerca di posizionare il proprio prodotto o servizio come risolutore, a discapito degli altri, il compito di operare questa difficile sintesi è sempre più sulle spalle dei Direttori Marketing, dei Brand Manager o, nelle PMI, degli Imprenditori, degli Amministratori Delegati o dei Direttori Generali.

Mondi diversi, però, per visioni, approcci, budget, vincoli, come testimoniano le voci di manager di aziende o di agenzie, di consulenti o di accademici raccolti nelle interviste che chiudono ogni capitolo. Per accogliere questa diversità, si propone **un metodo che può essere applicato e realizzato con diversi livelli di complessità**, sia facendo ricorso alle sole risorse interne e alle informazioni reperibili in azienda, sia integrandolo con un approccio più strutturato che fa leva su ricerche di mercato e fonti di analisi più sofisticate. **Un supporto decisionale operativo scalabile per aiutare chi gestisce PMI o multinazionali a comprendere e cavalcare l'interconnessione sempre più profonda tra il mondo digitale e quello fisico.**

Guida alla lettura

Il viaggio per scoprire come usare la multicanalità nell'ottica dello sviluppo del business tocca 12 tappe, divise in 6 sezioni, in cui le principali teorie di marketing sviluppate negli ultimi vent'anni sono integrate all'interno della visione dell'Ecosistema di Comunicazione.

La **Prima Parte, Ridefinire la Visione**, analizza i cambiamenti di scenario. Nel Capitolo 1 vedremo come l'evoluzione del consumatore, sempre più multicanale, porta a rivedere il ciclo di acquisto mentre, nel Capitolo 2, affronteremo le regole di base che governano l'Ecosistema in termini di modello di comunicazione e di marketing.

Nella **Seconda Parte, Abitare l'Ecosistema**, incontriamo i tre protagonisti: le Aziende, i Consumatori e i Media. Nel Capitolo 3 vedremo come il *branding*, ovvero la creazione di un'identità distintiva nel mercato, sia sempre più la premessa fondamentale per raggiungere una posizione dominante all'interno dell'Ecosistema. E se non avevate mai pensato che *Cold, Prospect, Lead* e cliente fossero diversi stadi evolutivi della stessa specie, nel Capitolo 4 scoprirete come guidare questa evoluzione in termini di valore economico mappando esigenze, stimoli e abitudini. Anello di congiun-

zione tra aziende e consumatori sono i Media, protagonisti del Capitolo 5, divisi nei tre regni: Proprietari (*Owned*), Conquistati (*Earned*) e Acquistati (*Paid*). La capacità di presidiare i contesti lungo il ciclo di acquisto è la caratteristica cruciale del loro ruolo nell'Ecosistema.

Nella **Terza Parte, Costruire l'Ecosistema**, scopriamo come i tre protagonisti siano collegati e interagiscano tra loro, nonché il ruolo che ogni canale riveste nel favorire il percorso evolutivo del cliente. Questo ambiente di relazione, raccontato nel Capitolo 6, costituisce il modello di business necessario a ottenere risultati misurabili e concreti dalla comunicazione.

La **Quarta Parte** si concentra su come **Gestire l'Ecosistema**. Si parte con il *Content Marketing*, narrato del Capitolo 7, per scoprire come i contenuti siano l'humus dell'Ecosistema, il motore primario che spinge il target a proseguire lo sviluppo evolutivo verso gli stadi finali di *lead* e cliente. Nel Capitolo 8 parliamo invece di come la profilazione permetta di conoscere sempre meglio i propri clienti e generare valore insieme a loro. Le Community, Social e Brand, giocano un ruolo chiave ma è soprattutto il CRM (Customer Relationship Management) che si candida a diventare la vera e propria cabina di regia dell'Ecosistema. Nulla di duraturo, però, può esistere se non poggia su solide fondamenta e nel Capitolo 9 vedremo quali sono gli elementi da mettere in sicurezza prima di affrontare la costruzione dell'Ecosistema. Dallo sviluppo dell'Ecosistema di partner (agenzie e consulenti), che deve essere allineato alla filosofia e agli obiettivi globali, alla scrittura del brief, strumento utile non solo verso l'esterno ma, soprattutto, verso l'interno. Si indaga poi come costruire una solida presenza digitale in tutte le fasi del Web Marketing per chiudere con la valutazione degli strumenti di marketing tradizionale, tuttora indispensabili. Nel Capitolo 10, il Metodo per Obiettivi Sequenziali ci guiderà nella costruzione del Channel Mix sulla base di considerazioni di efficacia e di efficienza.

La **Quinta Parte, Misurare l'Ecosistema**, tocca l'aspetto cruciale del ROI, ovvero come determinare il ritorno sull'investimento di ogni campagna e monitorare ogni canale per identificare il beneficio economico. Nel Capitolo 11 parliamo anche del principale vantaggio dell'Ecosistema: la possibilità di costruire modelli predittivi per individuare, sulla base dell'obiettivo di clienti e fatturato, l'investimento e il mix ideale di canali per ottenerlo.

La **Sesta Parte, Mettere in Pratica l'Ecosistema**, fornisce una guida operativa che riepiloga quanto visto nei capitoli precedenti. Nel Capitolo 12, l'intero percorso è articolato in 8 mosse per passare dai contatti freddi (*Cold*) ai Clienti.

La **peculiarità dell'Ecosistema di Comunicazione** è racchiusa qui: nella capacità di **creare un percorso evolutivo** e, quindi, di potere **misurare i tassi di conversione legati a ogni passaggio**. Un approccio che consente,

da un lato, di valutare l'efficacia di ogni canale e la sua contribuzione all'obiettivo finale, dall'altro di costruire una base dati proprietaria che, unita ai benchmark di mercato, consente, nel tempo, di **sviluppare modelli predittivi** sempre più raffinati.

Un'ultima osservazione: la maggior parte dei casi presentati, e l'approccio generale, è prevalentemente orientata al B2C. Tuttavia l'Ecosistema di Comunicazione è un metodo ed è quindi sostanzialmente neutrale rispetto al settore o alla tipologia di azienda. Può quindi essere applicato indifferentemente al B2B come al B2C.

Chi sono



Nella mia carriera, iniziata nel 1988, ho avuto una grande fortuna: operare in quasi tutte le discipline della comunicazione, dal Giornalismo alle Relazioni Pubbliche, dagli Eventi alla Pubblicità, dalla Pianificazione Media al Digital. Questo mi ha permesso di sviluppare un approccio nativamente multicanale ai progetti.

Ingegnere Aerospaziale, dal 1994 mi occupo di consulenza di marketing e comunicazione, prima come partner o direttore di agenzie indipendenti e multinazionali e, dal 2008, come libero professionista. In questi anni ho ideato e coordinato oltre 400 progetti – B2B e B2C, interna ed esterna, *corporate*, prodotto, *crisis management*, *local community relation* – a favore di medie e grandi imprese italiane e multinazionali di tutti i settori: entertainment, grande distribuzione, moda, cosmetica, alimentare, IT, accessori, edilizia, largo consumo, trasporti, banche e assicurazioni, food&beverage, chimico, beni durevoli, farmaceutico, no-profit, automotive. Oggi la mia attività è focalizzata sulla consulenza di direzione per lo sviluppo di strategie integrate di marketing e comunicazione, di innovazione e di *change management*, soprattutto nell'ottica Marketing 2.0 e Aziende Collaborative (Enterprise 2.0).

Docente presso lo IULM, ho anche insegnato presso l'Università Cattolica, ai Master del Sole24Ore e dell'Istituto Europeo di Design e sono formatore aziendale. Il mio profilo completo è consultabile su LinkedIn: it.linkedin.com/in/santambrogio/

Se volete contattarmi e inviarmi i vostri feedback, domande, opinioni, suggerimenti, critiche e, perché no, case history potete scrivermi all'indirizzo a.santambrogio@liquid-communication.it. Sarò felice di riceverli e di rispondervi.

Ringraziamenti

Come dicevo all'inizio, questo libro viene da lontano. Il primo seme coerente è stato un evento di lancio per un prodotto Braun nel lontano 2004, quando ero Director in MS&L Italia, e ancora non sapevo che, mettendo insieme un evento, media partnership, community building, relazioni pubbliche, pubblicità, direct marketing per creare notorietà e generare *lead* stavo creando un Ecosistema di Comunicazione.

In tutti questi anni non ho mai smesso di riflettere su questo tema con molte persone con cui si è creato uno scambio di valore, personale oltre che professionale, ho condiviso successi ed errori, sperimentazione, complicità, scambio e confronto, incitamenti ma anche dubbi e freni tirati. Senza il contributo di ciascuno di loro questo percorso non sarebbe mai nato.

Sono perciò molte le persone verso cui sento un debito di gratitudine, iniziando da chi mi ha aiutato nella redazione di questo libro, leggendo le bozze, sopportando le mie domande, commentando e fornendomi preziosi consigli. Giovanni Acerboni, che ha seguito fin da prima delle prime righe questa impresa, con i consigli che solo un teorico e un tecnico della comunicazione scritta come lui può dare. Sergio Tonfi, Gianfranco Branca, Anita Lombardi, Paola Giacomello, Annalisa Musso, Rina Ronchi, Drew Smith, Marco Squarcini, Alessandro Ubertis che hanno passato al pettine il testo con lo sguardo tecnico di chi vede il marketing e la comunicazione da prospettive diverse. Senza dimenticare Misa Giuliani e Pierluigi Micallizzi, gli Editor, e Stefano Spigariol, l'ufficio stampa di Franco Angeli.

Vittoria Castagna e Giovanni Medioli, che mi hanno dato preziosi consigli e aiutato a orientarmi nel mondo dell'editoria libraria.

Giovanni Acerboni, Andrea Boaretto, Vittorio Bonori, Federico Capecci, Andrea Cornelli, Camillo Mazzola, Alessandro Magnoni, Fabio Muner, Giangiacomo Pierini, Jane Reeve, Maurizio Sala, Sergio Tonfi, che si sono gentilmente prestati alle interviste. Un ringraziamento particolare a Ramon Soranzo e Nevio Leone che, oltre all'intervista, hanno fornito dati preziosi, frutto del loro lavoro di analisi sui risultati della comunicazione.

E poi i clienti che mi hanno permesso di mettere in pratica le mie intuizioni. L'elenco sarebbe lunghissimo ma voglio ringraziare, in ordine assolutamente sparso: Bruno Ambrosini, Diego Visconti in Fondazione Accenture; Domenico Ottavis, Carlos Matos, Massimo Signorelli, Enzo Fiume, Alessandra Gigante, Michela Martelli, Andrea Neri, Paolo Cassinari, Francesco Boromei e tutto il marketing team Gillette; Michele Morisi e Isabella Suppini di D&C; Paola Magnani, Mark Moscardini e il reparto marketing e commerciale di British Airways; Kean Etro; Alessandra Zingales di Studio Universal; Edoardo Zipelli in Virgin Megastore; Cecilia Dessalles di Armani; Christine Gorham, Tracey Waters, Luca De Gennaro,

Alessandro Mandelli, Sebastiano Musini con cui ho condiviso il lancio di MTV in Italia; Andrea De Pascale, Francesco Spangaro Sandrini di W.L. Gore & Associates; Andrea Varnier, Alberto Zambernardi e la splendida avventura per Torino2006; Cristina Ziliani di Berlucchi; Raffaella Fusetti, Fabrizio Maja, Marcello Malavasi di Mitsubishi Electric; Giorgio Bacco in Radio Italia Network; Luigi Caricato di BTicino; Elisabetta Petrossi di Jacuzzi; Brian Garrison, Benedetta Conticelli per essere stato parte della costruzione e del lancio di Fidenza Village; Gianluigi Galli; Francesco Cecchini Manara e Stefano Tassin di Gondola Medical Technologies; Sergio Tonfi, Philips; Andrea Ragnetti e Fulvio Zendrini per Telecom; Maria Grazia de Marchi, Zurich; Nicola Fovini, Sandra Bohm di CGT. Chi mi ha dato fiducia e mi ha scelto per entrare a far parte del suo team, come Guido Bellodi e Aldo Chiappe. I colleghi con cui ho condiviso progetti di business o pensiero come Luca Sacchetti, Luisa Rumor, Rina Ronchi, Stefano Fumagalli, Giorgio Locatelli, Giuseppe Silvestrin, E tutti i compagni di avventure professionali (e qui sono sicuro di perdermi per strada qualche nome). La banda di Star Factory, colleghi di lavoro e, ancora oggi, di risate: Paola Navarra, Maria Manzitti, Roberto Roncalli, Martina Cini-cola, Giorgio Gerosa, Micol Cohen (che è come se fosse sempre con noi), Ernesto Mameli, Manfredo Pinzauti, Natasha Perfetti, Carole Hallak, Alessandra Parli, Emanuela Schiavone, Sabrina Cungi, Simone De Lillo e tanti altri. Un trio di ferro con cui ho attraversato di slancio varie vicissitudini professionali: Alessandro Chiarmasso, Davide Jucker e Leo Gasparri e gli altri colleghi di Chiappe Bellodi. Le persone con cui ho condiviso sette anni in MS&L Italia come Giancarla Bosotti, Elena Zaco, Elisabetta Moroni, Emanuela Capitanio, Sergio Pisano, Claudia Bolognese, Daniela Canegallo, Rossana Schiavello, Raffaella Cosentino, Emanuela de Magistris e mi fermo qui solo perché sono davvero tante.

Grazie di cuore anche a tutti gli amici che, in questi mesi di scrittura, hanno fatto il tifo per me. Un ringraziamento speciale ad Alessandro Lucchini, che mi ha insegnato il mestiere di giornalista, e a Marco Squarcini, immenso maestro di professione.

So già che avrò dimenticato qualcuno. Non per cattiva volontà, ma solo per cattiva memoria. Mi scuso se non avete trovato posto in queste pagine ma avete un posto nel mio cuore.

Introduzione.

Gestire la complessità: governare un ambiente dinamico

«La multicanalità obbliga le aziende a integrare tutti gli aspetti dell'esperienza di acquisto. Occorre evolvere dalla progettazione di strategie di comunicazione a quella di ambienti di relazione in grado di guidare il target verso gli obiettivi di business».

A partire dagli Anni '90, tre fattori hanno profondamente trasformato l'economia: la rivoluzione digitale, la filosofia del *Low Cost* e la crisi economica. Tre elementi apparentemente scollegati, eppure il loro combinato disposto ha profondamente cambiato lo stile di vita, le abitudini e le modalità di acquisto, i processi di produzione e vendita, il consumo dei media, le modalità di relazione, le regole competitive e la struttura stessa dei mercati.

La rivoluzione digitale ha abbattuto tutte le barriere di accesso alle informazioni, ha permesso di disintermediare i processi di vendita così come quelli di produzione e distribuzione dei contenuti. Ha creato profonde trasformazioni trasferendo il potere dai media, dalle aziende e dai distributori verso i consumatori.

La filosofia del *Low Cost*, introdotta dalle linee aeree a metà degli Anni '90, si è progressivamente estesa a tutti i settori, dall'abbigliamento con gli *outlet* all'alimentare con i *discount* e le *private label*. Si è rapidamente posizionata come alternativa di consumo intelligente anziché povera e ha posto le premesse per la prossima rivoluzione attualmente in corso: la *sharing economy*. La nascita delle alternative *low cost* ha permesso ai consumatori una maggiore libertà di scelta nell'allocazione della propria *share of wallet*, ovvero la ripartizione della propria capacità economica tra diverse categorie di beni e servizi sulla base delle proprie priorità: per esempio è possibile risparmiare sul viaggio aereo e allocare il budget su un albergo più confortevole o su una cena stellata godendo di esperienze più appaganti.

Ha reso inoltre intercambiabili mondi una volta distanti: oggi, più o meno allo stesso prezzo, è possibile acquistare un volo per Londra o un