

Paul Roetzer



MARKETING PERFORMANCE BLUEPRINT

**Strategie e tecnologie
per costruire e misurare
un business di successo**

*Curatore dell'edizione italiana
Giorgio Ghisalberti*

FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

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”.

Paul Roetzer

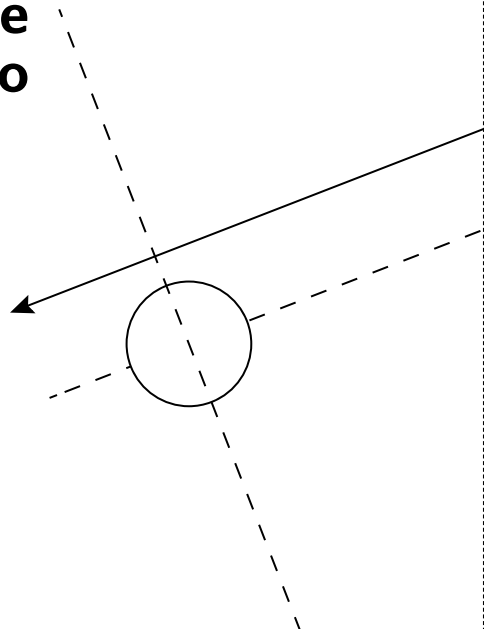


MARKETING PERFORMANCE BLUEPRINT

**Strategie e tecnologie
per costruire e misurare
un business di successo**

*Curatore dell'edizione italiana
Giorgio Ghisalberti*

FrancoAngeli



Titolo originale: *The Marketing Performance Blueprint.*
Strategies and Technologies to Build and Measure Business Success

1a edizione. Copyright © 2014 by Paul Roetzer. All rights reserved.
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione in italiano di Elisa Tomassucci

Progetto grafico dell'edizione italiana: Fabio Milesi

1a edizione. Copyright © 2019 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 all'edizione italiana , di <i>Giorgio Ghisalberti</i>	pag.	11
Prefazione	»	13
Ringraziamenti	»	17
Introduzione	»	19

Prima parte – Un po' di contesto

1. <i>Mind the gap</i>: le lacune da colmare nella realtà di marketing	»	25
1. Il gap a livello di competenze marketing	»	25
1.1. Alla ricerca degli unicorni	»	25
1.2. Colmare il gap delle competenze	»	27
2. Il gap tecnologico	»	27
2.1. Colmare il gap tecnologico	»	29
3. Il gap a livello strategico	»	30
3.1. I consumatori B2C e B2B hanno ormai un totale controllo	»	30
3.2. Il passaggio all' <i>inbound marketing</i>	»	31
3.3. Colmare il gap strategico	»	32
4. Il gap a livello di performance	»	33
4.1. Colmare il gap delle performance	»	34
I punti salienti del capitolo	»	34
2. Aderire alla trasformazione digitale	»	35
1. Adozione e adattamento	»	35
2. Gli ostacoli all'evoluzione	»	36
3. L'esposizione dei brand	»	40
I punti salienti del capitolo	»	41

Seconda parte – Una nuova mentalità per fare marketing

3. Costruire un team marketing moderno	pag.	45
1. È iniziata la guerra del talento	»	45
1.1. La trasformazione dei marketer tradizionali	»	46
1.2. Anatomia del moderno team marketing	»	47
1.3. L'organigramma di marketing	»	55
2. L'importanza sempre maggiore degli ibridi	»	56
3. La scienza del reclutamento per step	»	58
3.1. Step 1: mappate i gap a livello di competenze	»	58
3.2. Step 2: definite il profilo dei candidati desiderato	»	58
3.3. Step 3: adeguate il posizionamento del brand	»	58
3.4. Step 4: create contenuti concentrati sui candidati	»	59
3.5. Step 5: costruite landing page con domande chiave per il profiling	»	59
3.6. Step 6: valutate e segmentate i candidati attraverso segnali comportamentali	»	59
3.7. Step 7: attivate flussi di e-mail automatizzate	»	60
I punti salienti del capitolo	»	60
4. Progettare percorsi di formazione interni	»	63
1. Tenere il passo o rimanere indietro?	»	63
1.1. Eccezioni e innovatori	»	64
2. Il ruolo dell'istruzione online	»	65
3. Un modello accademico interno	»	67
I punti salienti del capitolo	»	73
5. Promuovere la crescita attraverso agenzie partner	»	75
1. L'ecosistema delle agenzie di marketing	»	75
2. Trovare il partner adatto	»	76
2.1. Usate programmi e marketplace per trovare possibili partner	»	79
3. La gestione del team esterno	»	80
3.1. I fattori imputabili all'agenzia	»	80
3.2. I fattori imputabili al cliente	»	82
I punti salienti del capitolo	»	84

Terza parte – Le tecnologie di marketing

6. Creare una <i>customer experience</i> connessa	»	89
1. È il <i>loro</i> viaggio, non il vostro	»	89
2. L'impatto dell'automation	»	90
2.1. Come funzionano i software di <i>marketing automation</i>	»	91
3. Algoritmi e intelligenza artificiale	»	93
4. Le origini degli intelligence engine	»	96

5.	L'importanza del contesto	pag.	97
	5.1. Il marketing in un mondo multi-schermo	»	98
	5.2. I limiti dei cookie	»	100
	I punti salienti del capitolo	»	101
7.	Gestire la matrice delle tecnologie di marketing	»	103
1.	Nel cloud	»	103
	1.1. Consolidamento e diversificazione delle tecnologie di marketing	»	104
2.	Il “ <i>Marketing Technology Landscape</i> ” di Brinker	»	105
3.	Mappare le strategie di <i>marketing technology</i>	»	107
4.	Le tecnologie fondamentali	»	110
	4.1. <i>Analytics</i>	»	110
	4.2. <i>Call tracking</i>	»	111
	4.3. <i>Content Management System (CMS)</i>	»	111
	4.4. <i>Customer Experience Management (CEM)</i>	»	111
	4.5. <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	»	112
	4.6. <i>E-mail marketing</i>	»	112
	4.7. Social network interni	»	112
	4.8. <i>Marketing automation</i>	»	113
	4.9. Project management	»	113
5.	I sistemi di project management	»	113
	5.1. <i>Search Engine Optimization (SEO)</i>	»	114
	5.2. Social media	»	114
	I punti salienti del capitolo	»	115

Quarta parte – Le strategie marketing

8.	Effettuare una valutazione di marketing	»	119
1.	Il potenziale per il successo	»	119
	1.1. Fondamenta	»	119
	1.2. Reach	»	120
	1.3. Aspettative	»	121
	1.4. Potenziale	»	121
2.	Il modello Marketing Score	»	121
	2.1. Come i professionisti valutano il loro potenziale e le loro performance	»	122
3.	Fondamenta aziendali e di marketing	»	125
	3.1. Fondamenta aziendali	»	125
	3.2. Fondamenta di marketing	»	128
4.	Il punto di partenza per la pianificazione strategica	»	130
	I punti salienti del capitolo	»	130

9. Elaborare una <i>marketing scorecard</i>	pag.	133
1. I parametri di rilievo	»	133
1.1. Il processo di sviluppo di una <i>marketing scorecard</i>	»	134
1.2. Step 1: dare una priorità agli obiettivi di marketing	»	134
1.3. Step 2: individuare i KPI	»	136
1.4. Step 3: personalizzare il funnel	»	139
1.5. Step 4: input e analisi dei dati	»	140
1.6. Step 5: stabilire benchmark e obiettivi fondamentali	»	141
1.7. Step 6: aggiornare e attivare la scorecard	»	141
2. Fondamenti di Google Analytics	»	142
3. Automatizzare e visualizzare i dati	»	146
I punti salienti del capitolo	»	147
10. Il <i>marketing gameplan</i>	»	149
1. Il modello delle 3 E (<i>Evaluate, Establish, Execute</i>)	»	149
2. Fase valutativa	»	150
2.1. Step 1: effettuare una valutazione di marketing	»	150
2.2. Step 2: condurre ricerche esplorative	»	150
3. Fase decisionale	»	151
3.1. Step 3: calcolare i budget di marketing	»	151
3.2. Step 4: elaborare una <i>marketing scorecard</i>	»	152
3.3. Step 5: definire i valori degli obiettivi fondamentali	»	152
3.4. Step 6: definire e segmentare le audience	»	153
3.5. Step 7: definire le <i>marketing buyer personas</i>	»	155
3.6. Step 8: catalogare gli acceleratori	»	157
3.7. Step 9: impostare tappe fondamentali intermedie	»	157
3.8. Step 10: sviluppare il nucleo della campagna	»	157
3.9. Step 11: sviluppare il nucleo progettuale	»	162
3.10. Step 12: integrare tutto in un sistema di project management	»	165
3.11. Step 13: impostare il monitoraggio delle campagne	»	166
4. Fase esecutiva	»	166
4.1. Step 14: lanciare campagne builder e driver	»	167
4.2. Step 15: adeguare le attività in base alle performance	»	167
I punti salienti del capitolo	»	167
Conclusioni	»	169
Le leggi sulle performance di marketing	»	169
Concetti chiave	»	170
Strumenti	»	177
L'autore	»	179

Per Eila e Balen

Prefazione all'edizione italiana

*La misura dell'intelligenza è data
dalla capacità di cambiare quando è necessario.*

Albert Einstein

Il mio sogno di creare un'azienda basata sulle competenze, sulle persone e sulla misurazione dei risultati ha trovato perfetta esemplificazione nel pensiero di Paul Roetzer.

Migliorare la propria azienda al fine di evolvere e rimanere al passo in un mercato sempre più competitivo è ormai una necessità, non solo una scelta.

La decisione di tradurre questo libro nasce dalla volontà di condividere un'illuminazione con altre persone che si trovano o si sono trovate nella mia stessa situazione.

Avevo già letto *The Marketing Agency Blueprint*, trovandolo stimolante perché dedicato al mondo così variegato delle agenzie di marketing e comunicazione, digitali e non; ma quando ho letto *The Marketing Performance Blueprint* mi si è letteralmente accesa una lampadina. Ho divorato il libro prendendo appunti, segnandomi concetti, iniziando a rimodellare la mia web agency secondo dettami e linee guida indicate da Roetzer.

Ho iniziato anche a misurare il cambiamento e quando ho scoperto che i risultati erano migliori, più rapidi e più corretti, il mio entusiasmo non ha più avuto freni.

E cosa fanno gli esseri umani quando sono particolarmente colpiti da qualcuno o qualcosa? Condividono il proprio entusiasmo.

E così ho fatto anch'io, che adoro leggere ma soprattutto adoro condividere la conoscenza.

Il libro però era disponibile solo in inglese ed io non volevo limitarmi a condividerlo sui social o a prestarlo a chi me lo avesse chiesto. Volevo farlo diventare *davvero* accessibile e disponibile a tutti anche qui in Italia, trasformarlo in un oggetto fisico da poter scambiare, regalare e diffondere il più possibile.

Quelli che leggeranno il libro probabilmente intuiranno le ragioni della mia scelta.

The Marketing Performance Blueprint si basa fundamentalmente su due principi: il primo afferisce all'idea centrale del libro, ossia la misurazione e il monitoraggio di tutte le performance relative alla vita di un'organizzazio-

ne, sia essa agenzia o azienda. Sì, la mia formazione da ingegnere e la mia “fissa” per dati e numeri permea decisamente il mio modo di pensare e agire.

Il secondo valore principe che si afferma tra le maglie del libro è quello dell’integrazione. Integrazione di dati, innanzitutto, che sommergono (ricalcando Roetzer) dirigenti e marketer, che devono essere analizzati e integrati tra aree diverse delle agenzie e delle aziende.

Ma anche integrazione di competenze, visioni, esperienze e stili. Nella guerra dei talenti, come ipotizza Roetzer, sarà un fattore cruciale la caccia agli *hybrids*: marketer dalla natura versatile e provenienti da percorsi di studio non squisitamente economici, che riuniscono skills trasversali sempre più utili per il *content management* del futuro.

Integrazione a tutto tondo, dunque: rendere fluide la comunicazione e le informazioni in un’organizzazione, rendere il sapere e la conoscenza accessibili, è il primo passo verso il successo di un’azienda.

Avete mai sentito quella bella frase attribuita a George Bernard Shaw «*Se tu hai una mela, e io ho una mela, e ce le scambiamo, allora tu ed io abbiamo sempre una mela per uno. Ma se tu hai un’idea, ed io ho un’idea, e ce le scambiamo, allora abbiamo entrambi due idee*»? Ecco.

Il pensiero «Portiamolo in Italia!» è sbocciato in fretta, e ho iniziato a muovermi per completarlo nel migliore dei modi.

Nel segno della collaborazione, dell’integrazione, della misurazione e dell’entusiasmo, è venuta alla luce l’idea di tradurre il libro *The Marketing Performance Blueprint*.

Che spero troverete illuminante e utile tanto quanto l’ho trovato io.

Voglio cogliere quest’occasione per ringraziare certamente la mia ragazza e la mia famiglia, che sempre mi sono stati vicini in questi anni di forti cambiamenti. Un ringraziamento speciale voglio farlo anche a tutto il team di OTO, la mia agenzia di Digital Marketing italiana: una squadra di bellissime persone oltre che grandi professionisti (tra questi cito in particolare Fabio Milesi, autore della copertina della versione italiana del libro).

E certamente mi piace ricordare anche tutti quegli imprenditori, clienti e consulenti, che mi hanno dato i giusti consigli durante il mio percorso di crescita personale ed imprenditoriale in questi ultimi anni.

Potrà sembrarvi strano che da un libro sul monitoraggio delle performance possa scaturire un desiderio di condivisione; eppure è così. Una sana competizione può avvenire solo partendo da una base comune. E se questa base è migliore e facilita le cose a tutti, evidentemente porterà tutti a risultati migliori. Ecco il perché di questa piccola iperbole.

Con lo stesso entusiasmo che mi ha colto all’inizio di questa avventura, auguro a tutti buona lettura.

Giorgio Ghisalberti
Ingegnere, imprenditore digitale, CEO OTO Agency

Prefazione

Quando Brian Halligan ed io inaugurammo HubSpot, nel giugno 2006, volevamo cambiare le strategie e le dinamiche di *lead generation* e creazione del funnel delle aziende. Internet aveva già profondamente modificato le modalità di ricezione delle informazioni, di connessione, di acquisto e condivisione degli utenti; di conseguenza, il marketing come lo conoscevamo noi in pratica non esisteva più.

I tradizionali metodi di outbound marketing (fiere, pubblicità e telemarketing, ad esempio) erano sempre meno efficaci. I consumatori ora potevano scegliere quando e dove interagire con i brand e usavano i motori di ricerca e i social network per trovare risorse, prodotti e servizi.

HubSpot divenne la nostra occasione per rivoluzionare il settore e dare alle aziende gli strumenti necessari per raggiungere e coinvolgere in maniera più efficace i clienti online, alle *loro* condizioni.

Fu più o meno in questo periodo che conobbi Paul, in occasione della prima conferenza inbound a Boston. Paul era stato uno dei primissimi utenti di HubSpot, e nel 2008 la sua agenzia di marketing, PR 20/20, divenne la nostra prima agenzia partner, contribuendo al lancio di un programma che oggi comprende oltre 1.500 agenzie in tutto il mondo.

Paul e il suo team hanno lavorato con decine di clienti per costruire e implementare campagne di *inbound marketing* altamente orientate alle performance. Condividiamo la convinzione secondo cui le imprese debbano superare la concorrenza non tanto a livello di risorse investite, quanto piuttosto di ragionamento strategico. Giocare seguendo le regole degli altri è il modo più sicuro per perdere; saranno l'innovazione e una *forma mentis* differente ad essere premiate.

Oggi i consumatori sono più informati e in contatto tra loro, e hanno più controllo che mai. I tradizionali metodi di marketing interrompono le loro attività e li disturbano, spingendoli ad allontanarsi dai brand che ne fanno uso.

Gli acquirenti hanno bisogno di esperienze personalizzate, e i brand devono lavorare sodo per connettersi con le loro audience in modo da creare valore: si tratta di trasformare il marketing da qualcosa che la maggior parte della gente *detesta* a qualcosa che, invece, *ama* profondamente. Questo, *à la sé*, richiede una netta trasformazione a livello strategico.

I programmi delle strategie marketing di maggior successo si concentrano sulle persone che stanno dietro ogni transazione, umanizzando le proprie attività e re-immaginando l'intera *customer experience*, dalla prima interazione all'assistenza post-vendita. È così che si forniscono esperienze inbound memorabili che riescono a trasformare i follower in clienti, e i clienti in *brand ambassador*. È così che si creano veri e propri *lovemark* a cui le persone si sentono fortemente legate.

Non esiste, però, una bacchetta magica in grado di aggiornare automaticamente le pratiche di marketing più obsolete, e troppe aziende rimangono come impantanate. Le funzioni marketing devono far evolvere i loro impianti mentali, utilizzare le giuste tecnologie e impostare le adeguate fondamenta culturali.

La tecnologia ha cambiato radicalmente il modo con cui i consumatori vivono, si connettono tra loro e comprano, ma ha anche permesso ai marketer di impiegare strategie più intelligenti e mirate. Grazie ai nuovi strumenti tecnologici, gli operatori possono soddisfare meglio le richieste di eccellenza a ogni touchpoint, personalizzare le interazioni in base a specifiche condizioni contestuali, snellire l'esecuzione delle campagne e misurare accuratamente le loro performance.

È per queste ragioni che esistono organizzazioni come HubSpot: per aiutarvi a operare sul mercato con maggiore efficacia e intelligenza e a soddisfare sempre di più i vostri clienti.

La tecnologia ha trasformato l'amore per il marketing in una possibilità reale, ma sono gli operatori a concretizzarla. Purtroppo, però, i marketer moderni sono una realtà più unica che rara: specialmente i professionisti dotati di un talento eccezionale e di un'autentica sete di conoscenze e risultati. Se volete attirare queste stelle del marketing, dunque, dovete diventare custodi di una specifica cultura aziendale: definite il set di opinioni, valori e pratiche condivisi della vostra organizzazione, e usatelo come punto di partenza. La cultura sta al reclutamento dei collaboratori più efficaci come il prodotto sta al marketing: migliore è la cultura, più facile diventa attirare e mantenere professionisti con competenze eccezionali.

Mentre, negli anni, HubSpot cresceva fino a diventare un'impresa di 700 dipendenti, io ho avuto modo di riflettere a fondo sull'importanza della cultura organizzativa. Al punto che spesso, con i miei colleghi, scherzo sul fatto che la "T" del mio incarico di CTO non stia per "*Technology*", quanto per "*Talent*". Nel tempo ho capito che la consapevolezza dei valori della tua

azienda e dei fattori che le permettono di crescere è fondamentale per attirare e tenere a bordo le persone giuste.

E un team di talento, se abbinato alle adeguate tecnologie di marketing e a una strategia di marketing evoluta, va a definire la triade perfetta a livello di marketing performance.

La trasformazione, però, è molto complessa. *The Marketing Performance Blueprint* è la vostra guida per accelerare il successo attraverso le competenze, le tecnologie e le strategie di marketing. Usatela per costruire un'organizzazione orientata alle performance e per sviluppare campagne di marketing che la gente possa letteralmente *adorare*.

Dharmesh Shah
Co-fondatore e CTO (*Chief Technology Officer*) di HubSpot
Coautore di *Inbound Marketing*

Ringraziamenti

The Marketing Performance Blueprint non sarebbe mai diventato un oggetto reale senza l'incredibile team di PR 20/20: Sam Brenner, Dia Dalsky, Allie Gottlieb, Mike Kaput, Tracy Lewis, Angela Masciarelli, Jessica Miller, Rachel Miller, Keith Moehring, Taylor Radey e Sandie Young.

Ognuno di loro ha svolto un ruolo fondamentale nella narrazione di questa storia, e incarna l'autentico "marketer moderno" tanto decantato in queste pagine. I miei colleghi si mettono costantemente alla prova per imparare ed evolversi, spingendosi sempre oltre i limiti del possibile nei momenti in cui i due diversi volti del marketing – arte e scienza – entrano in collisione.

Grazie a loro, quindi, per l'ispirazione che mi danno ogni giorno, rendendomi un professionista e una persona migliore.

Introduzione

Mancanza di preparazione e inefficienza

Il settore marketing sta facendo progressi a ritmi senza precedenti, creando lacune apparentemente incolmabili a livello di competenze, tecnologie e strategie.

In un momento in cui è necessario affrontare una pressione sempre maggiore a misurare il ritorno sugli investimenti (ROI) delle campagne intraprese e a collegare ogni dollaro speso a risultati significativi a livello di profitti, i marketer sono largamente impreparati e inefficienti.

Secondo il report di Adobe “Digital Distress: What Keeps Marketers Up at Night?” il 68% dei professionisti marketing si sente sotto pressione nel dimostrare il ritorno sulle spese, e solo il 40% ritiene che le strategie marketing della propria organizzazione siano efficaci. Solo un misero 9% concorda sostanzialmente con l’affermazione “So che il nostro marketing digitale funziona”¹.

Ma ad ogni ostacolo corrisponde un’opportunità.

Le tecnologie di marketing hanno cambiato le regole del gioco. Le organizzazioni, di ogni dimensione, hanno accesso agli strumenti e alle conoscenze necessarie per crescere con maggiore efficienza e intelligenza, e per superare – in termini di ragionamento strategico più che di risorse investite – la concorrenza.

I marketer più richiesti nei prossimi mesi e anni, coloro che avranno la capacità di ridefinire il settore, saranno i professionisti in grado di assumere un approccio tecnico-scientifico.

Oggi il marketing è una forma d’arte. Lo è sempre stato, in realtà. Ma la prossima generazione di operatori è consapevole del fatto che può essere

1. “Digital Distress: What Keeps Marketers Up at Night?”, Adobe Systems Incorporated, 23 settembre 2013, <http://blogs.adobe.com/conversations/2013/09/digital-distress-what-keeps-marketers-up-at-night.html>.