

Gianluigi Zarantonello

#MARKETING TECHNOLOGIST

Trasformare l'azienda
con il cliente al centro



FrancoAngeli

Professioni Digitali

Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

Direzione di Alberto Maestri

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 blog.francoangeli.it/professionidigitali

 FrancoAngeliDigitale



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.

Gianluigi Zarantonello

#MARKETING TECHNOLOGIST

Trasformare l'azienda
con il cliente al centro

Prefazione di Marc Sondermann

*A Francesca e a Celeste
Ai miei genitori*

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
In copertina: © Shutterstock
Immagini by bestfoto77 e shutteratakan

1a edizione. Copyright © 2020 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. Perché mettere la martech al centro dell'azienda		
di <i>Marc Sondermann</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Di che cosa parlerò nei prossimi capitoli	»	12
1. Lo scenario		
La tecnologia per il business e il paradosso della semplicità apparente	»	17
1. La marketing technology	»	29
2. La nascita delle marketing cloud	»	35
3. La convergenza tra sviluppo software e marketing	»	36
4. Gli impatti sull'organizzazione	»	40
5. Digital transformation o business transformation?	»	42
<i>La trasformazione digitale come rivoluzione di senso</i>		
di Stefano Epifani	»	42
6. Lavoro umano o intelligenza artificiale?	»	47

7. La necessità di una figura che sappia gestire marketing e tecnologia	pag.	50
<i>Take away</i>	»	52

2. Il marketing technologist

Le origini di un ruolo	»	54
1. Chi è il marketing technologist?	»	59
<i>Intervista a Mirko Pallera</i>	»	62
2. L'importanza della governance	»	65
3. La martech tra organizzazione formale e buone relazioni	»	69
4. Saper usare in modo intelligente il dato	»	74
5. Essere un agente del cambiamento	»	75
6. Aiutare l'IT a essere agente di cambiamento	»	78
7. Dove sta un marketing technologist all'interno dell'organigramma?	»	82
8. La martech e il B2B	»	89
9. Quali sono i compiti quotidiani di un marketing technologist?	»	91
<i>Take away</i>	»	93

3. Le metodologie

Quali sono le più adatte per la marketing technology	»	97
1. L'approccio POST	»	99
<i>La zona di relazione</i> di Marco Brambilla e Gianluca Diegoli	»	103
2. Il customer journey	»	105
3. Diventare un'azienda insight driven	»	122
4. L'employee experience	»	129

5. Usare un metodo agile	pag.	131
<i>Take away</i>	»	138
4. Le skill		
Costruire un profilo nuovo	»	142
1. Competenza di marketing o competenza tecnica?	»	144
2. Competenza nel settore o approccio che porta qualcosa di nuovo?	»	150
3. Sviluppare le soft skill	»	157
4. L'importanza dei dati e della loro spiegazione	»	165
5. Capacità di project management	»	170
6. La visione di insieme	»	174
<i>Take away</i>	»	176
5. Le tecnologie		
Un puzzle da milioni di pezzi	»	179
1. Conoscere e capire il cliente	»	188
2. Collaborare	»	204
3. Agire	»	217
4. Chiudere il loop	»	235
5. Giocare il jolly	»	243
<i>Take away</i>	»	248
Conclusioni e una raccomandazione finale	»	251
Ringraziamenti	»	261

Prefazione. Perché mettere la martech al centro dell'azienda

*di Marc Sondermann**

In termini di innovazione, anche per il sistema del lifestyle italiano è giunto il momento di premere l'acceleratore. In pochi anni, il comparto ha fatto passi da gigante. Da fanalino di coda a livello mondiale, con un peso dell'e-commerce fermo sotto l'1% del fatturato totale, il nostro ecosistema di brand si è evoluto rapidamente. In termini di vendite nette operate sul canale dell'e-commerce diretto, tipicamente full price, rasentiamo ormai il 5% del giro d'affari complessivo, a cui si sommano le fette di business ottenute su marketplace, flash sale e affini. Ci avviciniamo dunque rapidamente, tutti insieme, a quel "tipping point" del 6% indicato dagli esperti di McKinsey & Co., oltre il quale la velocità dell'innovazione, ben lungi dal saturare, aumenta. Non si tratta, però, di un passaggio automatico, già impostato, ineludibile. Si entra invece in una fase ancora più ardua, difficile, con ulteriori e maggiori investimenti, proprio per l'impatto che tutto questo ha sull'insieme dell'azienda, anche se gli incentivi sono immensamente più rilevanti.

Finisce, ora, la fase in cui si poteva vedere nelle proprie attività digitali un'azienda nell'azienda, da lasciare in mano a quattro ragazzi svegli, ma senza rilevanti ripercussioni sul

* CEO *Fashion Magazine* ed *eBusiness Magazine*.

core business, che rimaneva saldamente ancorata alla competenza degli “adulti”. Oggi è vero tutto il contrario.

Gli impulsi che vengono dal digitale, in termini di domanda, prodotto, competizione, comunicazione e posizionamento vanno ascoltati con maniacale attenzione, *in primis* dal vertice supremo. Anche se le transazioni avvengono ancora per il 95% nel mondo fisico (ma inclusi i clienti wholesale pure player e marketplace la quota è più verosimilmente vicina all’85%), dal 60% in su delle intenzioni d’acquisto si formano online. Le unit di e-commerce e CRM devono dunque essere posizionate al centro delle strategie aziendali, non alla periferia organizzativa. Da lì devono partire gli spunti per ridisegnare il modello di business nel suo insieme, l’approccio di marketing, la brand integrity wholesale e la filosofia di prodotto. Sottovalutare le dinamiche online, in particolare le insidie sul governo del prezzo, insite nei marketplace come Amazon, vuol dire consegnarsi a un inesorabile declino.

Imparare dai leader vuol dire, invece, fare come la Nike, il più importante brand di moda al mondo, che ha appena promosso a CEO un profilo marcatamente digital. È per questo che libri come questo, ispirati dalla volontà di infondere know-how e consigli pratici in chi li legge, sono di inestimabile valore, più attuali che mai. Proprio il mondo della martech gode, in questo contesto, di una preminenza assoluta. Solo chi ha saldamente in mano il rapporto con il cliente potrà impostare le strategie corrette di domani. Gianluigi Zarantonello ha stilato, con il volume che tenete in mano, un prezioso vademecum per chi ha l’ambizione di combattere, e vincere, le sfide che abbiamo di fronte.

Introduzione

È sempre molto stimolante poter assistere al momento in cui qualcosa che si è visto nascere e poi timidamente prendere forma inizia a raggiungere la propria maturità, confermando che alcune intuizioni erano corrette. Sono stato dunque molto felice quando mi è stato proposto di scrivere questo libro perché la marketing technology, o martech, è appunto un ambito tecnologico e professionale di cui mi sono interessato e occupato anche direttamente per lungo tempo e che ora sta vivendo questo genere di fase.

In più, descrivere la professione del marketing technologist vuol dire entrare nel vivo del modo in cui certi confini organizzativi e professionali vanno sfumando, facendo intravedere dei modelli e delle skill che in un futuro molto prossimo saranno tipici anche di molti altri ruoli.

Ho scritto spesso, e non sono certo il solo¹, che la **convergenza tra posizioni di IT e di taglio meno tecnologico** (a partire proprio del marketing, con la professione del marketing technologist) dovuta alla vorticoso crescita della tecnologia sta facendo in modo che la sfida diventi non tanto l'accesso agli strumenti quanto piuttosto **il fatto di avere delle idee su come usarli e le capacità per farli funzionare al meglio**.

¹ Tra gli altri: Scott Brinker, Brian Solis, Chris Brogan, Scott Galloway.

Questo trend mi ha portato poi nel tempo ad allargare professionalmente lo sguardo anche alla trasformazione in senso più ampio in tutti gli ambiti aziendali ma ancora oggi sono sempre affascinato e stimolato dalla martech e spero che questo entusiasmo traspia nei vari argomenti che discuteremo in questo libro, offrendo strumenti e stimoli ai nuovi professionisti della disciplina.

Infine, l'ambito relativo alla tecnologia legata al mondo del cliente resta, a mio avviso, **un terreno dove trovare dei professionisti competenti non è semplice** ma può dare un grande vantaggio alle organizzazioni, in un'epoca in cui **la customer experience e la centralità del cliente non sono argomenti rimandabili**.

Mi auguro quindi che questa lettura metta un piccolo tassello che aiuti l'evoluzione del mercato del lavoro e delle professionalità richieste.

1. Di che cosa parlerò nei prossimi capitoli

Nella prima parte affronterò lo **scenario** in cui si inserisce la professione del marketing technologist, un contesto che viene da più lontano nel tempo rispetto all'esplosione della marketing technology degli ultimi anni.

Vedremo come la tecnologia per il business abbia creato il **paradosso di una semplicità apparente** degli strumenti, accessibili all'utilizzo finale in cloud con interfacce accattivanti, e al contempo come sia cresciuta la complessità di software sempre più collegati fra loro e con i sistemi transazionali gestiti da sempre dal mondo IT.

Spiegherò anche perché **software e marketing si somigliano sempre di più in termini di metodologie** e perché la **customer experience e la tecnologia siano due facce di una stessa medaglia** nell'era della customer centricity.

Entrerò poi seppur brevemente nel merito della digital transformation e del fatto che oggi sia sempre più opportuno chiamarla **semplicemente business transformation**.

Nell'epoca degli algoritmi, degli analytics e della marketing automation tratterò quale sia il **rapporto tra macchine e uomini nel lavoro quotidiano** e quale sia il valore aggiunto di entrambi.

Descriverò infine come **il tema dell'acquisto della tecnologia e la tensione tra make or buy**, insieme con tutti gli altri elementi dello scenario, spieghino perché la marketing technology oggi debba essere presidiata in modo specifico.

A questo punto potrò descrivere meglio **chi è oggi un marketing technologist** e dove questa figura dovrebbe stare nell'organizzazione, a seconda dei contesti e delle sfide che dovrà affrontare.

Parlerò della non facile impresa di trovare e far **crescere i talenti** e anche di come capire quando invece le persone che pretendono di gestire questi temi non siano in realtà quelle giuste.

Discuterò poi della **tensione tra qualità estetica e comunicativa** espressa attraverso la tecnologia comparata con la necessità che le cose siano facili e funzionali, per scoprire che una figura così ibrida come il nostro specialista della martech debba conoscere il giusto equilibrio rispetto a entrambe, anche perché ormai le due cose non possono essere più disgiunte.

Cercherò in tutti i momenti di offrire suggerimenti pratici dati sia dai benchmark con i contesti più strutturati sia dall'esperienza di chi si cimenta ogni giorno, spesso da tempi non sospetti, con questi temi.

Nella seconda parte entrerà più in dettaglio nei **temi metodologici** prima e nelle **skill, soft e hard**, dopo.

Sul piano metodologico, sarà importante vedere assieme come le metodologie che derivano dallo sviluppo del software, a **partire dall'agile**, siano sempre più utili al marketer, e non solo quando egli si concentra sulla tecnologia in senso stretto.

Evidenzierò anche in che modo imparare a portare al **centro del pensiero il cliente** e ricercare le soluzioni **partendo dalle persone e non dalla parte tecnica**.

In tal senso, poi, sarà importante la trattazione che farò rispetto alla **metodologia del customer journey**, che dovrà sempre far parte della cassetta degli attrezzi per permettere di allineare all'obiettivo finale non solo i diversi software ma anche e soprattutto i vari stakeholder.

Guarderò anche al fondamentale tema dell'**employee experience (EX)** e del journey del dipendente come elementi speculari al customer journey, un aspetto sempre più vitale per il successo delle aziende sia rispetto ai propri dipendenti che interagiscono direttamente con il cliente sia per tutti gli altri.

Un po' a sorpresa, infatti, queste persone di back office sono altrettanto responsabili dell'esperienza che l'azienda nel suo complesso offre e la cura per l'adozione delle tecnologie e per il change management non può essere estranea a chi trasforma strumenti in experience.

Darò infine uno sguardo al tema dell'**open innovation** come fondamentale motore di nuove idee e soluzioni che vadano oltre la pura capacità di ricerca interna dell'azienda.

Quando parlerò di competenze vedrete infine che per fare un buon lavoro con la martech **ci sono molte più skill soft e relazionali di quanto si possa in un primo momento pensare**.

Come ho titolato in un articolo scritto online², il digital è oggi un ambito tutt'altro che da nerd bensì un mestiere di relazione: per questo empatia, capacità di collaborazione ed efficacia nella comunicazione non potranno mancare nel bagaglio del nuovo marketing ad alto tasso tecnologico.

Infine, nell'ultima parte avrò modo di **parlare delle diverse tecnologie**.

Lo scenario è veramente ampio, non solo per le oltre 7.000 soluzioni di martech a oggi mappate da Scott Brinker nella sua annuale *Marketing Technology Landscape Supergraphic* (di cui parleremo tra poco) ma anche e so-

² Cfr. https://internetmanagerblog.com/2017/08/01/importanza_delle_relazioni_e_delle_soft_skill_nella_digital_transformation_le_competenze_di_un_leader_del_digitale/.

prattutto per la varietà di famiglie e di scopi che tutti questi software coprono.

Non potrà quindi essere una trattazione esaustiva, ma cercherò di essere comunque completo attraverso **il raggruppamento in 5 macro-momenti in cui ogni strumento si inserisce**, che sono:

1. misurare e capire;
2. collaborare e progettare;
3. agire;
4. chiudere il loop;
5. giocare i jolly.

Sono fiducioso che alla fine di questo viaggio la combinazione di scenario, descrizione della professionalità e comprensione della tecnologia potrà giovare sia a chi vuole dare il meglio come marketing technologist sia a chi sta cercando di capire se e come creare questo ruolo nella propria azienda.

Non mi resta che iniziare.

1. Lo scenario

La tecnologia per il business e il paradosso della semplicità apparente

It's kind of fun to do the impossible.

Walt Disney

Comprendere le dinamiche più profonde che danno forma al nostro mondo competitivo moderno è un passaggio molto importante per capire il senso e la rilevanza delle nuove professionalità digitali, oltre che per provare a immaginare il loro futuro. Siamo infatti in un'epoca entusiasmante e difficile, nella quale **la promessa di servire il cliente come mai era stato possibile in precedenza passa attraverso un mix di nuovi canali che richiedono un cambio di paradigma da parte degli esperti di marketing e uno sforzo corale da parte di tutta l'organizzazione per mettere al centro di tutto la customer experience.**

La tecnologia in questo è un fattore abilitante e molto spesso anche una spinta obbligata a evolvere trovando il giusto equilibrio tra innovazione radicale e miglioramento costante di quello che già si fa.

Si tratta di situazioni che ho visto avvenire nel mio quotidiano di marketer prima e di professionista della business transformation poi e che, nonostante la varietà e la portata dei cambiamenti, possono essere rilette con il senno in poi in una chiave di lettura molto precisa e coerente.

In questa evoluzione convivono infatti due forze in appa-

rente contrasto: **la semplicità con cui certe attività possono essere svolte grazie alla tecnologia e la complessità che cresce di giorno in giorno**, in particolare per quanto riguarda il mondo del software rivolto al marketing.

Non è un tema che nasce negli ultimi mesi: è un lungo processo che ha visto come tendenza il fatto che sono diventati progressivamente più facili e più democratici gli strumenti per comunicare online, prima da parte delle persone per i propri usi privati e poi da parte delle aziende per ingaggiare il cliente e interagire con esso.

Lo spostamento nelle attività di marketing è avvenuto infatti man mano che le diverse tecnologie hanno reso sempre meno tecnico lo svolgimento di compiti legati ai nuovi canali di comunicazione digitale, al punto da rendere possibile anche per un singolo consumatore svolgere attività che un tempo sarebbero state proprie di un'azienda di mass media e dei suoi inserzionisti pubblicitari.

Prendo come caso paradigmatico e di lunga data la costruzione delle pagine online, che dalla fine degli anni '90 costituiscono un nucleo fondamentale della presenza digitale di un brand.

Gestire un sito Web è stato fin dal primo giorno qualcosa di democratico in termini astratti, perché nulla vietava a chiunque di poter registrare un dominio e costruirci sopra un sito per procurarsi una visibilità che ai blocchi di partenza era teoricamente equivalente a quella di un grande brand, al netto poi della notorietà e degli investimenti pubblicitari.

Per esperienza diretta posso dire però senza alcun dubbio che all'inizio di questo millennio **pubblicare qualsiasi cosa su Internet richiedeva capacità tecniche di scrittura in HTML, dimestichezza con un programma FTP per caricare i materiali fisicamente di un server, capacità di ritoccare le immagini o almeno di manipolarle** in termini di peso e formato perché fossero adatte a un uso sul Web, per non poi parlare del lavoro di codifica complesso da fare sui (rari) video visibili online. Per chi non avesse dimestichezza con questi termini, l'HTML (Hyper-

Text Markup Language)¹ è il linguaggio di base con cui è scritto il World Wide Web, ossia quel sottoinsieme di Internet che è costituito dai siti Web così come li conosciamo oggi. Per fare una pagina Web all'inizio degli anni 2000 bisognava compilarla con questo linguaggio, a mano o con l'aiuto parziale di un rudimentale programma editor, salvarla nel proprio computer con un nome ben preciso e poi caricarla in uno spazio Web (server) attraverso un programmino che sfrutta un altro protocollo Web chiamato FTP (File Transfer Protocol)² e che all'epoca non era grafico e richiedeva la digitazione di specifici comandi testuali. La stessa cosa si doveva fare con le immagini, dopo averle portate a un peso in KB e un formato idoneo alla pubblicazione sul Web, pubblicazione che avveniva poi grazie all'inserimento di specifici comandi (tag) da posizionare nella pagina Web nel punto in cui si voleva farla comparire. Questo contesto allo stesso modo per una persona di marketing che volesse pubblicare un sito Web e aggiornarlo comportava necessariamente l'intermediazione di un fornitore tecnico, mentre per un privato che volesse avere una presenza Web la scelta era solo quella di imparare a smanettare, un ostacolo rilevante per chi non avesse una certa passione atta a superare le difficoltà tecniche e a sostenere dei costi di tasca propria. Risultato, il Web era un mondo unidirezionale e mediato dagli specialisti.

Già poco tempo dopo però **le piattaforme di CMS (Content Management System), specie quelle di blogging³, hanno iniziato a permettere di usare editor online semplificati che non richiedevano all'utilizzatore di sapere scrivere codici**, agendo su di un programma di composizione guidata per inserire e formattare i testi e posizionare le immagini. Di certo questo ha rappresentato un passo utile a favorire la pubblicazione di contenuti da par-

¹ Per approfondimenti <https://it.wikipedia.org/wiki/html>.

² Per approfondimenti https://it.wikipedia.org/wiki/File_Transfer_Protocol.

³ Ai tempi Blogger, oggi HubSpot, Squarespace, WordPress, Wix, Weebly, Craft CMS, Contently.