

GESTIRE IL MARKETING DIGITALE NELLA SUA FASE MATURA

A cura di Dominic Field, Shilpa Patel, Henry Leon

PERCORSI DEI CLIENTI. INTERAZIONI OMNISCANALE. Pubblicità programmatica. Personalizzazione. Ai nostri giorni, tutti questi termini del marketing digitale sono sempre più usati nelle sale riunioni aziendali, negli uffici dirigenziali, nelle audioconferenze e nei webinar, dove si diffondono a una velocità spesso vertiginosa. Eppure, anche se ormai quasi ogni azienda ha acquisito una buona padronanza del linguaggio digitale, sono relativamente poche quelle che intraprendono un percorso digitale effettivo basato sui dati. Il marketing digitale promette tanto, ma la sua applicazione è molto complessa.

Sono diversi i problemi che contribuiscono a generare queste difficoltà, primi tra tutti quelli tecnici. In genere i professionisti del marketing non sono dei matematici, tanto meno degli esperti di dati. Non dispongono della tecnologia necessaria per raccogliere e utilizzare i dati e non sanno come garantire che gli strumenti tecnologici in loro possesso siano adeguatamente collegati tra loro e in grado di misurare l'impatto, sia online che offline, dimostrando preferibilmente il rapporto di causa ed effetto. Le sfide organizzative sono altrettanto difficoltose.

L'agilità è più facile a dirsi che a farsi. La collaborazione trasversale è un processo attuabile faticosamente dalla maggior parte delle aziende. Il marketing digitale comporta nuovi modi di lavorare che interessano da vicino ogni singolo dipendente, andando a interferire con aspetti della sfera personale quali le mansioni svolte, la sede di lavoro e la retribuzione. Il personale e le aziende tendono a opporsi a questo genere di cambiamento, soprattutto se incide sul proprio futuro.

BCG e Google hanno già collaborato diverse volte negli ultimi anni per studiare vari aspetti del marketing digitale.¹ Di recente abbiamo esaminato insieme tre problematiche associate alla maturità del marketing digitale:

- Come sono le best practice?
- Qual è la road map per le best practice?
- Qual è il valore generato dal miglioramento delle competenze?

Abbiamo condotto uno studio composto da tre fasi: una serie di workshop e interviste per definire un modello di maturità del marketing digitale, "verifiche delle opinioni" di circa 40 esperti per testare il modello creato e i fattori di successo su cui si basa, infine un sondaggio presso professionisti del marketing senior di oltre 40 brand operanti in otto settori in Europa, che hanno quantificato l'importanza dei fattori di successo e i livelli di maturità delle aziende partecipanti. Abbiamo individuato sei fattori di successo che le aziende devono acquisire o sviluppare se vogliono monitorare i percorsi dei clienti, coinvolgere i clienti su più canali nei momenti più opportuni, nonché creare relazioni e interazioni personalizzate. Con i risultati ottenuti abbiamo elaborato una road map per aiutare i professionisti del marketing a progredire lungo la curva della maturità del marketing digitale.

Ampie disparità e barriere elevate

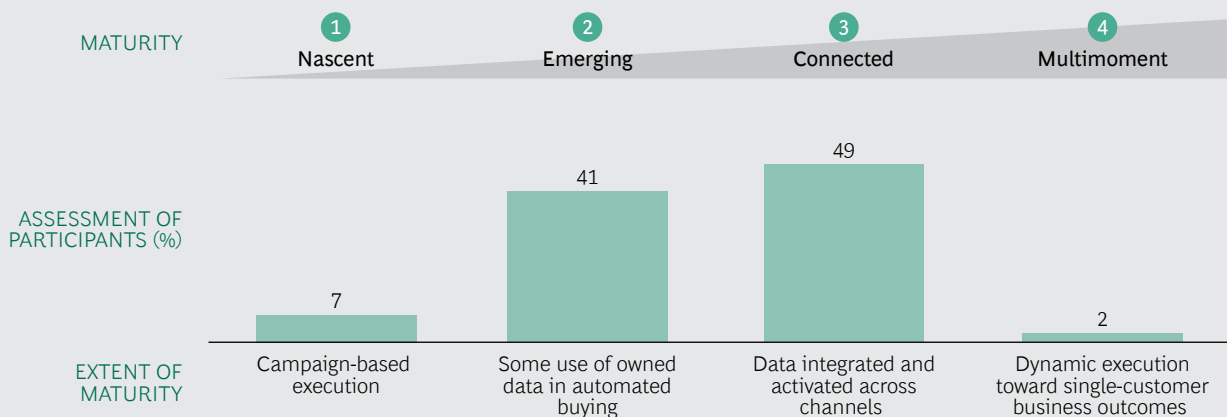
I consumatori moderni si aspettano un coinvolgimento digitale. I professionisti del marketing digitale più sofisticati, come Amazon, Netflix e Starbucks, li hanno abituati ad aspettarsi promozioni, interazioni e addirittura offerte personalizzate, sia online che offline, da brand e rivenditori. Tuttavia, per molti esperti di marketing, l'utilizzo dei dati per il monitoraggio e il targeting lungo l'intero processo resta una promessa non mantenuta. Il motivo è che non hanno una conoscenza approfondita dell'intero percorso del cliente e che fanno fatica a decidere come coordinare le loro iniziative relative al coinvolgimento e su quali aspetti concentrarsi.

I livelli di maturità digitale variano notevolmente da un'azienda di marketing all'altra, così come i risultati ottenuti. Le aziende tendono a rientrare in uno di questi quattro livelli di maturità, che in realtà sono solo tre perché poche hanno già raggiunto la quarta fase:

- **Fase iniziale:** le campagne di marketing utilizzano principalmente dati esterni e acquisti diretti, con un collegamento limitato alle vendite.
- **Fase emergente:** i professionisti del marketing utilizzano dati propri per gli acquisti automatici e procedono all'ottimizzazione e ai test dei singoli canali.
- **Fase connessa:** i team di marketing si affidano a dati integrati e attivati sui vari canali, con collegamento comprovato al ROI o agli indicatori di vendita.
- **Fase "multimomento":** l'azienda ottimizza l'implementazione dinamica sui vari canali in modo da ottenere risultati per ogni singolo cliente.

Delle 40 aziende esaminate dal nostro studio, operanti in diversi settori, il 90% si collocava nella categoria emergente e in quella connessa, con una ripartizione quasi equa (vedi la Figura 1). I professionisti del marketing cercano chiaramente di scalare la curva del digitale, che però diventa sempre più ripida man mano che sale, rendendo quindi più difficile il passaggio al

FIGURA 1 | La maggior parte delle aziende non ha raggiunto la piena maturità del marketing digitale



Fonti: sondaggio sul marketing basato sui dati, 2017; analisi di BCG.

livello successivo. Inoltre, esistono molteplici ostacoli che intralciano i tentativi delle aziende di raggiungere la fase "multimomento" della maturità, ovvero la capacità di offrire contenuti personalizzati ai consumatori in momenti diversi dell'intero percorso di acquisto. Le aziende del nostro studio erano alle prese con problemi sia tecnici che organizzativi:

- L'83% non riusciva a collegare i dati tra i diversi touchpoint dei consumatori.
- Il 68% si affidava solo a processi manuali, non automatici.
- Il 78% non riusciva ad attribuire il valore ai propri singoli touchpoint con i consumatori.
- L'80% era penalizzato da un coordinamento inadeguato delle competenze trasversali.

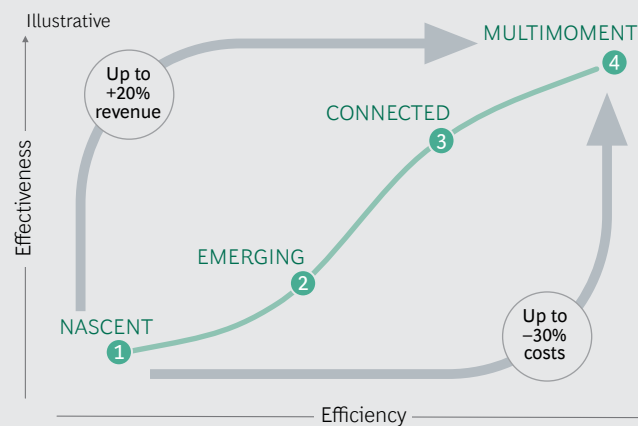
Molte aziende non riescono a compiere una transizione completa al digitale, perché tendono ad adattare forzatamente i metodi di lavoro digitali e basati sui dati ai propri modelli esistenti oppure si rifiutano di prendere quelle decisioni difficili su posizioni, ruoli e funzioni che favoriscono una trasformazione digitale completa. Invece, le aziende che percorrono la curva della maturità digitale possono ottenere risultati straordinari: riferiscono un risparmio sui costi fino al 30% e aumenti delle entrate anche del 20% (vedi Figura 2).

Sei fattori di successo verso la maturità del marketing digitale

Nella nostra analisi degli ostacoli al successo, abbiamo individuato sei fattori che consentono a un'azienda di percorrere la curva della maturità (vedi Figura 3). I primi tre fattori sono di natura tecnica, mentre gli altri tre sono di tipo organizzativo. Sono tutti essenziali per un'azienda che vuole raggiungere la fase "multimomento" della maturità.

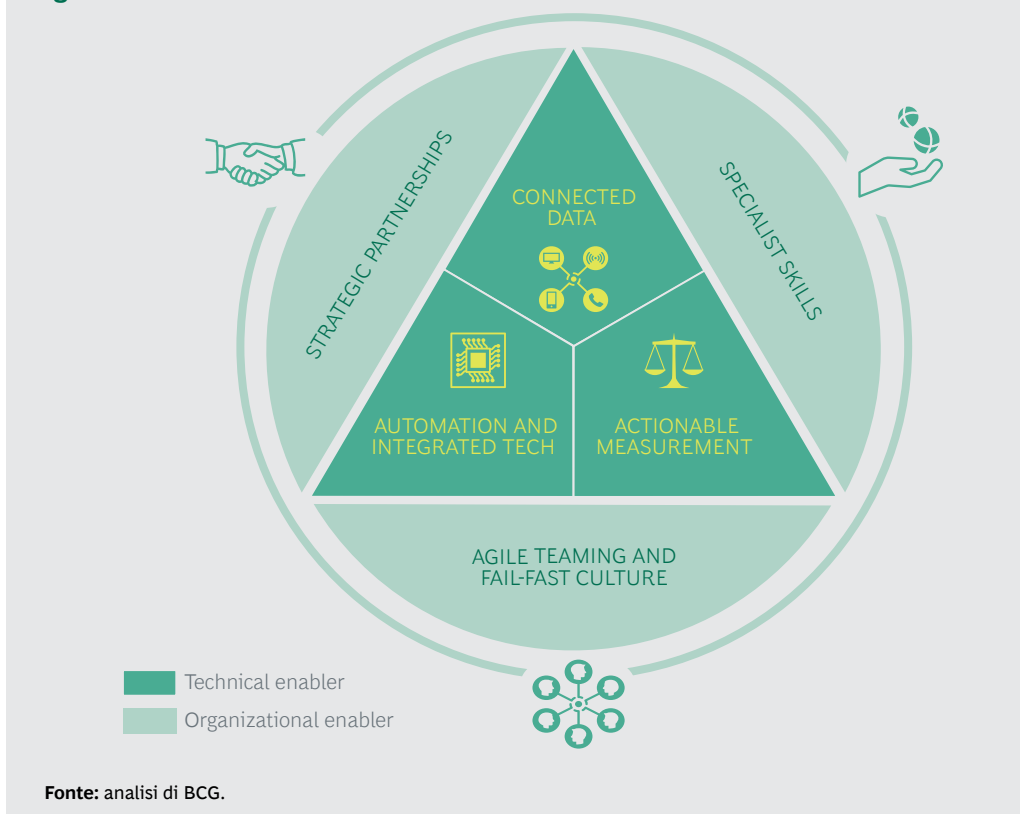
Dati collegati. I team di marketing maturi sono in grado di collegare tutte le origini dati di un'azienda, sia online che offline, per creare una panoramica completa del cliente. Nell'era digitale i dati collegati sono essenziali non solo per il marketing, ma anche per applicare le nuove tecnologie a un'ampia varietà di esigenze e funzioni aziendali. Ad esempio, la consociata finanziaria di un importante rivenditore europeo ha creato una piattaforma di dati unificata per i 16 milioni di iscritti al programma fedeltà dell'azienda. La piattaforma ospita in un unico punto i dati dell'azienda (dalle transazioni alle attività in loco e fuori sede) e di terze parti. La società finanziaria ha ridotto da otto a tre schermate la procedura per la richiesta della carta di credito online e ora offre prodotti differenziati, inclusi prestiti agevolati, agli iscritti al programma.

FIGURA 2 | Le aziende possono ottenere vantaggi a livello di costi ed entrate lungo l'intero percorso verso la maturità



Fonti: sondaggio sul marketing basato sui dati, 2017; analisi di BCG. Nota: le curve rappresentate nella figura sono a scopo puramente illustrativo e non riflettono tendenze basate su dati specifici.

FIGURA 3 | Sei fattori di successo promuovono la maturità del marketing digitale



Automazione e tecnologia integrata. Le aziende moderne hanno bisogno di strumenti tecnologici di marketing che consentano l'automazione dei dati e dei contenuti su larga scala. Gli strumenti necessari includono una funzionalità di analisi dei dati web, una suite CRM, una tecnologia pubblicitaria integrata e soluzioni automatiche per la personalizzazione dei messaggi. Queste tecnologie offrono innumerevoli possibilità. Un importante rivenditore internazionale operante sia online che offline ha utilizzato la propria suite tecnologica per distinguere gli account a seconda del tipo di dispositivo e per applicare strumenti di targeting geografico in modo da attivare il contatto in base alla vicinanza dei clienti al negozio. Ha inoltre lanciato campagne Shopping flessibili che classificano i prodotti in base al rispettivo ritorno sulla spesa pubblicitaria (ROAS), generando un aumento del ROAS, delle entrate online e delle visite in negozio pari, rispettivamente, al 68%, 114% e 232%.

Misurazione strategica. I professionisti del marketing che si basano sui dati possono identificare il valore di ciascun touchpoint con i consumatori lungo il percorso di acquisto per

definire KPI efficaci e collegare queste interazioni a risultati aziendali quali vendite e impatto sul profitto. Questi professionisti sanno che cosa pensano i loro clienti, dove si trovano nel percorso di acquisto e perché acquistano determinati prodotti. Un rivenditore di attrezzature per ufficio utilizza un'API per le conversioni e i modelli di attribuzione personalizzati per combinare i dati online e le transazioni offline in un singolo rapporto omnicanale unificato che illustra il rendimento delle campagne digitali sia in negozio che online. Un rivenditore di abbigliamento di moda online spesso testa le vendite incrementalmente in base al canale per valutare in che modo ciascun canale contribuisce al valore di ogni cliente nel lungo periodo. Questa analisi consente all'azienda di segmentare meglio i propri clienti e mirare in modo più efficace le spese di marketing e le attività promozionali.

Partnership strategiche. La tecnologia riguarda gli ecosistemi. Solo poche aziende sono in grado di farcela da sole e lo stesso discorso vale anche per i nativi digitali. Per i team di marketing è fondamentale collaborare efficacemente con agenzie e fornitori di tecnologie per il marketing,

mantenendo al contempo la proprietà della tecnologia e dei dati. Un produttore automobilistico ha creato un laboratorio di marketing in cui circa 150 persone, incluso il personale di quattro agenzie partner, lavorano nello stesso edificio insieme ai membri dei team di marketing e comunicazione dell'OEM. Questo approccio riunisce in un unico ambiente tutte le discipline specialistiche, tra cui quelle in ambito creativo, operativo, dei contenuti, dei social media e altre. L'azienda si avvale di metodologie standardizzate per favorire la collaborazione tra le sue agenzie e il suo team di marketing riguardo allo sviluppo delle campagne, tra cui analisi del rendimento in base a obiettivi di marketing condivisi predefiniti, nonché criteri di budget, qualità e tempestività. Uno dei vantaggi derivanti da questo approccio è una maggiore agilità, che a sua volta consente di migliorare il capacity planning e i tempi di realizzazione.

Competenze specialistiche. Una cosa è individuare, assumere e formare talenti tecnici, come esperti di dati e di misurazione interni; un'altra cosa è integrare questi individui con altri membri del personale di marketing per creare team efficaci con competenze trasversali. La mancanza di un collegamento organizzativo tra il personale responsabile del branding e quello addetto al marketing online ha indotto un rivenditore sul Web a creare team di marketing multidisciplinari in cui vari esperti possono collaborare per generare un'esperienza unica per i clienti. Ogni team comprende professionisti specializzati in comunicazioni di marketing orientato al brand, informazioni sui clienti, gestione di negozi, pubblicità programmatica, marketing di negozi e marketing intelligence (esperti di dati), che offrono consulenze sui dati e sul rendimento al resto del team.

Team agili e diffusione della cosiddetta cultura del "fail fast". Se attuata nel modo giusto, la trasformazione agile interessa ogni singolo aspetto della vita aziendale, dai processi interni al modo in cui i dipendenti trascorrono le giornate e interagiscono. Impone la necessità di rivedere le strutture, i rapporti, i compensi e le carriere. Essendo generalmente restie al cambiamento, non è raro osservare aziende affermate che, per mantenere lo status quo, cercano di bloccare la trasformazione prima ancora che possa diffondersi al loro interno. Per evitare che ciò si verifichi, sono essenziali il sostegno da parte del

gruppo dirigenziale, la collaborazione attiva e spesso la presenza fisica di team aziendali come quelli legali, finanziari e delle risorse umane. Parallelamente, i professionisti del marketing devono comunque adottare un approccio basato sui test e sull'apprendimento, improntato alla cultura del fail fast, per identificare gli errori rapidamente, imparare la lezione e andare avanti. Per la maggior parte delle aziende, realizzare la trasformazione agile è il passo più difficile, ma una volta intrapreso il percorso, tutto il resto viene da sé.

È il momento di iniziare

A parte i nativi digitali, nessuna azienda è in grado di passare al digitale da un giorno all'altro, ma neanche nel giro di settimane o mesi. Esattamente come la tecnologia digitale funziona in modo diverso dai sistemi esistenti, i metodi di lavoro digitali si differenziano da quelli delle organizzazioni tradizionali. La transizione dal vecchio al nuovo è un processo lungo e difficile a causa di fattori tecnici e organizzativi. Le aziende di marketing che intendono passare al digitale devono aspettarsi un percorso di lunga durata.

Strada facendo, è molto utile avere una road map da consultare, come è normale quando si intraprende qualsiasi nuovo cammino. Secondo le nostre ricerche, abbiamo individuato un percorso per acquisire o sviluppare fattori di successo digitali che faranno progredire un'azienda lungo la curva della maturità. La road map presenta tre fasi, in ciascuna delle quali sono previsti obiettivi tecnici e organizzativi da raggiungere, come per i fattori di successo. Le aziende "intelligenti" riescono a individuare iniziative rapide da compiere a ogni fase, spesso utilizzando funzionalità e tecnologie esistenti in materia di dati, per ottenere progressi precoci e imprimere quindi il giusto slancio per passare al livello successivo, privilegiando sempre con forza la praticità. Un modo per dimostrare di aver raggiunto risultati precoci consiste nell'acquisire la padronanza di un singolo canale e nel ridurre i costi che generano risultati scadenti. Le aziende possono anche guidare, sperimentare e ampliare queste iniziative rapidamente.

Dalla fase iniziale a quella emergente: gettare le basi. Uno dei motivi che rendono difficile la transizione al marketing digitale è il cambiamento del modo di lavorare che comporta. Questo tipo di transizione richiede un sostegno attivo

e visibile da parte del gruppo dirigenziale. Impone inoltre il coinvolgimento attivo e la collaborazione di partner interni ed esterni. Ad esempio, i team delle risorse umane devono aiutare a creare nuove carriere ed elaborare nuovi piani di incentivi. Il team legale deve concordare nuovi metodi per esaminare e approvare le campagne. Probabilmente l'azienda dovrà affidarsi alle competenze di agenzie esterne per colmare le carenze di capacità interne, benché paradossalmente questo sia spesso più facile che assicurarsi la collaborazione interna.

Dal punto di vista tecnico, le aziende devono fare i conti con la loro attuale situazione dei dati e con la loro capacità (o incapacità) di trasformarli in informazioni e campagne strategiche. I dati costituiscono la base per favorire la personalizzazione e il coinvolgimento digitale, ma molte aziende di marketing non sono in grado di accedere regolarmente ai dati sul comportamento e sulle caratteristiche di acquisto dei clienti o a metriche online quali i clic sui siti web, le visualizzazioni di pagina e le conversioni. Inoltre, tali aziende non possiedono quelle solide capacità analitiche che possono trasformare i dati in piani, programmi e iniziative. Senza tutte queste capacità correlate ai dati, hanno ben poche speranze di raggiungere la fase successiva, quella della connessione.

Dalla fase emergente a quella connessa: creare connessioni. La seconda fase del percorso verso la maturità digitale comporta la creazione delle connessioni trasversali che permettono un funzionamento efficace delle organizzazioni digitali. Le aziende possono dar prova di progressi iniziando a coordinare diversi canali, generare entrate incrementali e raggiungere efficienze attraverso un utilizzo migliore dei media.

In generale, le aziende di successo creano team trasversali, di cui avranno sempre bisogno quando passano al livello di maturità successivo, che combinano le rispettive discipline specialistiche (ad esempio quelle in ambito creativo, operativo, dei contenuti e dei social media) e avvicinano le strategie di marketing online a quelle offline per una maggiore integrazione. Alcune collocano i team nella stessa sede, come ha fatto il produttore automobilistico con il suo laboratorio multifunzionale. Il lavoro di questi team si basa su KPI comuni.

In questa fase sono fondamentali le capacità tecniche volte a combinare le origini interne ed esterne dei dati online per fornire informazioni strategiche sui segmenti di pubblico e ispirare la creatività, nonché per automatizzare i messaggi ai fini di accelerare i processi di sviluppo, test e modifica delle campagne. Un altro OEM del settore automobilistico utilizza il targeting basato sui dati e l'attivazione automatica in una campagna che presenta varie configurazioni di auto e offre oltre 6000 procedure creative automatiche basandosi sulle preferenze di configurazione dei consumatori. Gli annunci risultanti hanno ottenuto tassi di conversione quattro volte superiori rispetto a quelli tradizionali, oltre a raddoppiare l'efficacia. Un rivenditore britannico allinea i contenuti dei suoi annunci della rete di ricerca alle variazioni della disponibilità dei suoi articoli per migliorare l'efficacia della pubblicità riducendo i clic inutili e generando una percentuale maggiore di traffico qualificato. L'azienda ha osservato un aumento del 26% del volume di lead, una riduzione del 53% del costo per lead e una diminuzione del 50% del costo per clic.

Dalla fase connessa al "multimomento": cogliere ogni momento che conta. La fase finale della maturità del marketing è la più difficile. Intervenire su ogni touchpoint del cliente in modo coordinato e progressivo comporta l'integrazione nell'azienda di funzionalità proprietarie chiave, nonché la formazione di team agili. Senza tali presupposti è praticamente impossibile muoversi alle velocità tipiche del mondo digitale. È in questa fase che molte aziende accusano difficoltà e alla fine si ritrovano con un'organizzazione che è agile solo di nome ma non di fatto o ha adottato solo parzialmente le misure necessarie. Potrebbero, ad esempio, riuscire nella riorganizzazione delle competenze trasversali, ma fallire nella ridefinizione delle carriere e dei piani di incentivi basati su obiettivi condivisi. Potrebbero affidarsi a un gruppo di esperti di dati e misurazione, senza però riuscire a prendere decisioni basate sui dati. Le aziende che adottano un modello agile corretto iniziano a farsi pubblicità sui vari canali e offrono un'esperienza utente migliore e più personalizzata che incrementa le vendite. Allo stesso tempo, grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici e automatici più sofisticati, riescono a ridurre i costi.

In questa fase è essenziale collegare gli obiettivi tecnologici ai KPI basati sui risultati aziendali, nonché utilizzare un modello di attribuzione sofisticato, tra le altre tecniche di misurazione, per ottimizzare il valore. Un ristorante in franchising di portata mondiale collega le vendite offline al marketing online attraverso una combinazione dei dati di terze parti sulle visite dei clienti in negozio per acquisire indicazioni sulle vendite e sulla geolocalizzazione. Un rivenditore britannico ha elaborato un piano di misurazione strategico per comprendere il comportamento e identificare opportunità come punto di partenza da cui ricavare rapidamente informazioni accurate per consentire di prendere decisioni efficaci in tempo reale.

Grande cambiamento, grande ricompensa

I cambiamenti necessari sono molto impegnativi, ma la ricompensa è notevole. I vantaggi, così come le stesse funzionalità, diventano visibili gradualmente. Durante i primi anni del percorso, è più probabile osservare una progressiva riduzione dei costi man mano che le aziende imparano a sfruttare tutto il potenziale dell'automazione per semplificare processi in precedenza eseguiti manualmente, eliminare attività inutili e incrementare l'efficienza.

Informazioni sugli autori

Dominic Field è amministratore delegato e partner senior della sede londinese di The Boston Consulting Group. Puoi contattarlo via email all'indirizzo field.dominic@bcg.com.

Shilpa Patel è partner e amministratore delegato della sede londinese dell'azienda. Puoi contattarla via email all'indirizzo patel.shilpa@bcg.com.

Henry Leon è project manager presso la sede londinese di BCG. Puoi contattarlo via email all'indirizzo

The Boston Consulting Group (BCG) è una società di consulenza in management di livello globale e leader mondiale nell'ambito della strategia aziendale. Collaboriamo con clienti del settore privato, pubblico e non profit in tutte le aree geografiche per individuare le migliori opportunità, risolvere le sfide più critiche e trasformare le aziende. Il nostro approccio personalizzato combina informazioni approfondite sulle dinamiche di aziende e mercati con una stretta collaborazione a tutti i livelli dell'azienda del cliente. Consentiamo così ai nostri clienti di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile, creare aziende più capaci e ottenere risultati che durano nel tempo. Fondata nel 1963, BCG è una società privata con sedi in oltre 90 città di 50 paesi. Per ulteriori informazioni, visita bcg.com.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2018. Tutti i diritti riservati. 2/18

L'azienda può lasciare che il denaro risparmiato vada ad aumentare i profitti o decidere di reinvestire tali somme per creare nuove funzionalità e finanziare altre campagne efficaci. Negli anni a venire, gli investimenti in competenze e fattori di successo daranno i loro frutti grazie alla possibilità di creare campagne personalizzate su larga scala e instaurare rapporti con i clienti in grado di aumentare la fidelizzazione e le entrate.

Si dice che crescere sia difficile e, quando si tratta di marketing digitale, è sicuramente vero. Ma la maturità ha i suoi vantaggi. Quanto prima i professionisti del marketing decideranno di iniziare o accelerare il percorso verso la maturità digitale, tanto prima raccoglieranno i benefici per la propria attività.

NOTA

1. Consulta *Efficiency and Effectiveness in Digital Advertising: Cutting Complexity, Adding Value*, BCG Focus, maggio 2013; *Improving Engagement and Performance in Digital Advertising: Adding Data, Boosting Impact*, BCG Focus, settembre 2014; *The Programmatic Path to Profit for Publishers*, BCG Focus, luglio 2015 e *A Disconnect and a Divide in Digital-Marketing Talent*, BCG Focus, marzo 2017.