

Marketing ≈ Digitale ≈ Software

- Capitolo 1** L'hacking è una bella cosa
- Capitolo 2** Il marketing è un mestiere digitale
- Capitolo 3** Le dinamiche digitali
- Capitolo 4** La profonda connessione tra marketing e software
- Capitolo 5** I professionisti del marketing sono creatori di software
- Capitolo 6** Le rivoluzioni parallele nel software e nel marketing
- Capitolo 7** Adeguare le idee del software al marketing

L'hacking è una bella cosa

Quando le persone sentono il termine *hacking*, solitamente pensano a qualcosa di negativo. Immaginano cybercriminali che violano sistemi informatici per rubare carte di credito o per danneggiare siti web. Ricordano notizie sensazionali, come l'hacking ai danni di Sony Pictures Entertainment nel 2014, che ha portato alla pubblicazione su Internet di email riservate aziendali, generando panico e imbarazzo in gran parte dell'élite di Hollywood. O casi ancor più gravi di violazione di sistemi governativi da parte di spie straniere.

Gli hacker, autori di questo genere di danno e caos digitale, spesso sono stati dipinti come i "cattivi" anche nei film. In *Die Hard – Duri a morire*, quarto capitolo della saga interpretata da Bruce Willis, l'eroico poliziotto John McClane combatte contro un hacker intenzionato a portare alla rovina finanziaria gli Stati Uniti creando il caos in borsa, sulla rete energetica, su quella dei trasporti e in altre componenti infrastrutturali chiave della nazione controllate dai computer.

In queste pagine parliamo di hacking marketing e quindi forse state cominciando a chiedervi se quello che state leggendo si propone

In questo capitolo

- **Facebook e l'hacker-pensiero**
- **Perché è importante per voi**

di insegnarvi come rubare elettronicamente i piani dei vostri concorrenti o mettere al tappeto i loro sistemi di marketing.

La risposta è No, state tranquilli.

In realtà per il termine *hacking* esiste un diverso significato, decisamente più positivo.

Negli ambienti degli sviluppatori software, l'hacking è l'arte dell'invenzione. Un programmatore che in un momento di forte ispirazione scrive un pezzo di codice particolarmente brillante sta facendo hacking. Un ingegnere che escogita una soluzione innovativa a un problema apparentemente insolubile sta facendo hacking. Un maker – qualcuno che costruisce robot, oggetti elettronici o altri interessanti gadget fai-da-te – che realizza artigianalmente un nuovo progetto aggregando componenti ordinari e realizzando un'opera d'arte funzionale sta facendo hacking.

Pensate a Mark Zuckerberg, sveglio a notte fonda nel dormitorio universitario della Harvard University, impegnato allo stremo nella realizzazione della prima versione di Facebook. Ha immaginato nuovi modi per connettere le persone tra loro tramite un sito web, svincolato dalle precedenti convenzioni, e ha dato il via all'età d'oro dei social media.

Questo è hacking.

Di fatto, Facebook avrebbe portato l'hacking a un nuovo livello nella gestione aziendale.

Facebook e l'hacker-pensiero

Facebook fu costruito sui principi dell'hacking, la parte positiva dell'hacking. Questo modo di fare le cose ha contribuito a farla diventare una società che vale 200 miliardi di dollari.

In effetti, mentre Facebook si preparava alla sua prima quotazione in borsa nel 2012, Zuckerberg scrisse una lettera aperta ai futuri investitori, inclusa nella dichiarazione di registrazione S-1 che la società ha depositato presso la Securities and Exchange Commission, descrivendo la sua vision aziendale. Come è noto, la lettera conteneva una sezione, alle pagine 69–70, intitolata “The Hacker Way” che illustrava la particolare impostazione della cultura aziendale e perché questa fosse una potente fonte di vantaggio competitivo.

RIFERIMENTO

Facebook, “Form S-1 Registration Statement: Facebook, Inc.,” 1 febbraio 2012. www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000119312512034517/d287954ds1.htm.

Zuckerberg ha rovesciato la connotazione negativa dell'hacking comunemente rappresentata dai media.

Hacking significa solo costruire qualcosa rapidamente o testare i limiti di ciò che può essere realizzato.

In poco meno di 800 parole, Zuckerberg ha descritto l'essenza dell'hacking come forza creativa e come questa facesse parte della cultura e dei principi gestionali della sua società.

L'hacker-pensiero è un approccio alla creazione che implica un miglioramento e un'iterazione continui. Gli hacker credono che le cose possano essere sempre migliorabili e che nulla è mai finito. Devono solo risolvere il problema, spesso confrontandosi con persone che pensano sia impossibile o che si accontentano dello status quo.

Ha sottolineato ripetutamente l'importanza di iterazioni rapide.

Gli hacker cercano di creare i servizi migliori sul lungo periodo, rilasciando rapidamente nuove versioni e imparando da piccole iterazioni piuttosto che cercare di fare tutto per bene in una volta sola.

Ha sostenuto la possibilità anche in ambito di sviluppo software di rilasciare un prodotto imperfetto, da correggere in una successiva iterazione, pur di privilegiare l'azione.

Piuttosto che discutere per giorni se una nuova idea sia attuabile o su quale sia il modo migliore per realizzare qualcosa, gli hacker preferiscono creare un prototipo e vedere che cosa funziona.

Ha dichiarato che i valori dell'azienda si ispirano all'etica hacker per quanto riguarda la velocità di azione, il coraggio e l'apertura.

Per Zuckerberg, essere aperti significava introdurre un elevato livello di trasparenza nei metodi di gestione interna della società, affermando convintamente che più informazioni si hanno a disposizione e più probabilità ci sono di prendere buone decisioni e di essere più incisivi.

Lavoriamo intensamente per assicurarci che tutti in Facebook abbiano accesso a quante più informazioni possibili su ogni area di attività dell'azienda, in modo che possano prendere le decisioni migliori e avere il maggior impatto possibile. Anche se Zuckerberg non è stato il primo a sostenere l'etica hacker – l'hacking era nato al Massachusetts Institute of Technology (MIT) negli anni '60 del secolo scorso, 20 anni prima che lui nascesse – questa lettera agli investitori, tradizionalmente operatori conservatori di Wall Street, è stata rilevante nel presentarla come una filosofia generale di business. È stato un brillante esempio di marketing, che ha posizionato l'azienda come un emozionante elemento di innovazione nel mondo digitale. Ma si trattava anche di un manifesto

gestionale, che dichiarava l'intento di Facebook di affrontare tutte le proprie attività, e non solo lo sviluppo del prodotto, con una mentalità hacker.

RIFERIMENTO

Brian Harvey, "What Is a Hacker?" Data di accesso 23 novembre 2015, www.cs.berkeley.edu/~bh/hacker.html.

Idealistico? Forse.

Ma bisogna riconoscere l'incredibile successo di Facebook. Ha creato un nuovo tipo di azienda, generando una reazione inarrestabile nel mondo dei social media, che ha avuto un enorme impatto a livello globale. Nato da un progetto collaterale di uno studente del secondo anno di università, è diventata una fra le società per azioni più quotate del mondo in meno di un decennio. Lungo il percorso, si è difesa in una intensa competizione, in un mercato in costante e dirompente innovazione, da decine di start-up aggressive e anche dall'altro colosso presente a livello globale su Internet, Google.

Perché è importante per voi

È tuttavia molto probabile che il vostro business non sia una piattaforma di social media come Facebook. L'hacking verosimilmente suona come qualcosa indirizzato ad aziende composte da ingegneri assorti e sviluppatori della Silicon Valley. Quanto è rilevante per tutte le altre imprese? E cosa ha a che vedere con il marketing?

In primo luogo, Facebook ha dimostrato che lo spirito dell'hacking può essere adattato e applicato alla gestione aziendale in genere e non solo all'innovazione tecnica. Non riguarda solo gli esperti di tecnologia.

In secondo luogo, Facebook è la prova che questa filosofia gestionale è scalabile, anche per una società quotata in borsa con migliaia di dipendenti in tutto il mondo. Non è solo per le start-up.

Terzo, anche se la vostra azienda non opera come Facebook nel puro business digitale, voi oggi lavorate in un mondo digitale. Il marketing in particolare è sempre più dipendente da canali e touchpoint digitali per raggiungere e coinvolgere i clienti, sia nel mercato consumer sia in quello B2B. Di conseguenza, siete influenzati dalle dinamiche digitali a prescindere dal vostro settore, dalla dimensione aziendale o dalla sua localizzazione. Avete più cose in comune con Facebook di quanto possiate pensare. In un primo momento sembra un'ipotesi inquietante, ma invece è una vera opportunità.

Gli ambienti digitali consentono agilità, innovazione e scalabilità in misura di gran lunga maggiore rispetto al mondo fisico. Ma sfruttare questo potenziale richiede approcci gestionali differenti, approcci che sfruttano le dinamiche digitali piuttosto che contrastarle. Fortunatamente non dobbiamo partire da zero. Possiamo attingere a più di due decenni di esperienze gestionali che si sono rivelate un successo nelle imprese e nelle professioni puramente digitali, in particolare nel campo dello sviluppo software, e adattare per il moderno marketing management.

Il marketing moderno ha in realtà più somiglianze con lo sviluppo software di quanto possiate immaginare.

L'hacking marketing consiste nel portare un po' dello spirito inventivo degli hacker nella gestione e nella pratica di marketing. Nel mondo digitale, questa si rivela essere davvero un'ottima cosa.

Il marketing è un mestiere digitale

Il fatto che che gli operatori di marketing possano trarre beneficio dall'adozione di pratiche gestionali forgiate nella professione nativamente digitale dello sviluppo software, si basa sulla premessa che il marketing stesso è diventato una professione digitale.

Questa asserzione potrebbe suscitare qualche perplessità. Certamente alcuni elementi del marketing sono innegabilmente digitali: siti web, email, online advertising, search engine marketing e social media. Sono gli elementi che nell'ultimo decennio abbiamo classificato come *digital marketing*.

Ma esistono ancora molte attività di marketing che non sembrano avere una natura digitale: la TV tradizionale, la stampa, la radio, le affissioni pubblicitarie, gli eventi fieristici, il marketing in-store, le pubbliche relazioni, il brand management, il channel management, le ricerche di mercato e il pricing. Come si può considerare il marketing una professione digitale quando così tante e fondamentali sue componenti ancora operano al di fuori del mondo digitale?

In questo capitolo

- **Il marketing in un mondo digitale**
- **Perché oggi il marketing è una professione digitale**

Il marketing in un mondo digitale

Quando Clive Sirkin fu nominato Chief Marketing Officer (CMO) di Kimberly-Clark, la società proprietaria di grandi brand come i fazzoletti Kleenex, i pannolini Huggies e la linea di prodotti di carta Scott, ha dichiarato di non credere più nel marketing digitale, ma piuttosto nel marketing in un mondo digitale.

RIFERIMENTO

Jack Neff, "K-C: 'We Don't Believe in Digital Marketing... [But] Marketing in a Digital World.'" *Advertising Age*, 21 marzo 2012. <http://adage.com/article/cmo-strategy/kimberly-clark-elevates-clive-sirkin-top-marketing-post/233451/>.

Si trattava di un'osservazione semplice ma profonda.

Nella maggior parte delle organizzazioni, il marketing digitale è cresciuto in un silo, separato dal resto del reparto marketing. Di solito i motivi sono due. In primo luogo la maggior parte delle aziende non faceva affidamento sui touchpoint digitali come interfaccia principale con i propri clienti attivi o potenziali. Certo, c'erano un sito web, una mailing list e magari qualche pianificazione di online advertising, ma tutto ciò non veniva percepito come il cuore del business. In secondo luogo, il digital marketing ha richiesto un diverso insieme di competenze, ha attirato nel proprio ambito differenti talenti e spesso ha sviluppato una diversa sottocultura rispetto al resto del reparto marketing. Raramente si è ben integrato con altri programmi di marketing, di solito disponeva di un budget ridotto e in genere esercitava una scarsa influenza sulla leadership del marketing.

Ma poi il mondo è cambiato.

Gli smartphone e i tablet sono proliferati, rendendo disponibile una connettività alla Rete istantanea e ad alta velocità ovunque, in qualsiasi momento. I motori di ricerca come Google sono diventati per chiunque il primo strumento per trovare le risposte a praticamente qualsiasi domanda. I social media – Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Yelp, TripAdvisor, Angie's List, Glassdoor e centinaia di altri siti specializzati – hanno innescato un'esplosione di condivisione di informazioni a livello globale. App di ogni tipo, le piccole applicazioni che scarichiamo sui nostri dispositivi mobili, sono diventate parte della nostra quotidianità, sul lavoro e a scuola. Ci siamo abituati a essere costantemente connessi al cloud.

A un certo punto intorno al 2012 abbiamo raggiunto un punto di non ritorno. I canali digitali e i touchpoint stavano influenzando le decisioni di acquisto

delle persone per ogni tipo di prodotto e servizio, in ogni fase del ciclo di vita del consumatore. Tali interazioni digitali non sono più state momenti particolari e separati (“Vado al computer a dare un’occhiata online”). Si sono strettamente intrecciate alla vita quotidiana, con un continuo scambio tra il mondo fisico e quello digitale, miscelati come l’acqua calda e quella fredda in una vasca da bagno.

Le dinamiche digitali hanno influenzato sempre più il mondo fisico.

Questa è stata la brillante intuizione contenuta nella dichiarazione di Sirkin. Una volta che gli acquirenti hanno smesso di pensare al digitale come a un canale isolato, ma piuttosto come a una fonte universale di informazioni, servizi on-demand e valutazione condivisa per praticamente *qualsiasi* decisione di acquisto, i brand che hanno continuato a relegare il digital marketing a qualcosa di differente dalla propria principale funzione di marketing lo hanno fatto a proprio rischio e pericolo.

Ormai siamo operatori di marketing in un mondo digitale.

Perché oggi il marketing è una professione digitale

Nel contesto del mondo digitale, il marketing si è trasformato a sua volta in una professione digitale, e non solo in relazione alle attività precedentemente classificate come digital marketing. Le dinamiche digitali pervadono ormai quasi ogni attività di marketing con diverse modalità.

Primo, le attività considerate esplicitamente di digital marketing occupano uno spazio in continua crescita nei budget. L’agenzia media Carat ha stimato un tasso di incremento a due cifre per l’advertising digitale, alimentato in gran parte dalla crescita nella pubblicità attraverso dispositivi mobile e video online.

RIFERIMENTO

Jamie Truscott-Howell, “Carat Predicts Digital Spend to Reach More Than 25% of Total Advertising Spend in 2016,” Carat, 24 marzo 2015. www.carat.com/uk/en/news-views/carat-predicts-digital-spend-to-reach-more-than-25-of-total-advertising-spend-in-2016/.

Forrester Research prevede che negli Stati Uniti gli investimenti in digital marketing supereranno presto la spesa per la pubblicità televisiva.

RIFERIMENTO

Shar VanBoskirk, “US Digital Marketing Will Pass TV in Two Years, Topping \$100B by 2019,” Forrester Research, 6 novembre 2014. http://blogs.forrester.com/shar_vanboskirk/14-11-06-us_digital_marketing_will_pass_tv_in_two_years_topping_100b_by_2019.

Secondo uno studio di Ecoconsultancy, il 77% degli operatori di marketing nell'ultimo anno ha incrementato il proprio budget digital. Di conseguenza, più lavoro puramente digitale facciamo, più il marketing diviene una professione digitale di per sé.

RIFERIMENTO

Graham Charlton, 2015. "77% of Businesses Plan to Increase Digital Marketing Budgets This Year,"Econsultancy, 26 febbraio 2015. <https://econsultancy.com/blog/66135-77-of-businesses-plan-to-increase-digital-marketing-budgets-this-year/>.

Secondo, i touchpoint di marketing nel mondo fisico sono sempre più connessi al mondo digitale. I codici QR (Quick Response), una delle prime soluzioni per connettere mondo digitale e fisico, collegano i materiali stampati ai siti web. I beacon Bluetooth, installati nei punti vendita e in occasione di eventi dal vivo, trasmettono automaticamente offerte e altri servizi locali sui dispositivi mobili. I tag elettronici attaccati a beni materiali e a installazioni fisiche, utilizzando l'identificazione a radiofrequenza (RFID) o la tecnologia NFC (Near Field Communication), li rendono visibili digitalmente per il channel management, le promozioni sul punto vendita e le relazioni post vendita con i clienti. Le app mobile prodotte da compagnie aeree, hotel e rivenditori interagiscono con il sistema di posizionamento globale (GPS) del consumatore per attivare speciali funzionalità e servizi. Elettrodomestici e oggetti dotati di wi-fi integrato hanno a loro volta creato nuovi touchpoint di marketing collegati alla vita quotidiana delle persone. Un esempio calzante è il pulsante Dash proposto da Amazon: un pulsante fisico che il consumatore può premere per ordinare istantaneamente materiali di consumo domestico, per esempio il pulsante per il detersivo Tide che può essere attaccato alla propria lavatrice. Quindi anche i canali di marketing un tempo non digitali stanno acquisendo una dimensione digitale che dobbiamo essere in grado di gestire.

Terzo, la trasformazione digitale del business – prendere un business non digitale e ridefinirne l'offerta e l'organizzazione per trarre vantaggio dalle tecnologie digitali – oggi interessa quasi tutti i settori. Alcuni degli esempi più affascinanti di questa dinamica sono dei veri e propri layer digitali sovrapposti al mondo fisico che hanno stravolto i mercati più importanti. Per esempio, Uber ha scosso il settore dei taxi utilizzando app mobile, dati di posizionamento geografico, funzioni di pagamento digitale e profilazione degli utenti per coordinare autisti e passeggeri in un nuovo modello di rete di trasporti. (Oggi le compagnie di taxi "tradizionali" stanno reagendo implementando a loro volta le proprie app.) Ma ci sono innumerevoli esempi in

cui i consumatori semplicemente si aspettano di essere in grado di ottenere informazioni dettagliate su un business e le sue offerte, effettuare transazioni e risolvere problemi di assistenza via Web o tramite un'app. Questi aspetti del business digitale travalicano la funzione del marketing, ovviamente. Ma è, o dovrebbe essere, responsabilità del marketing comprendere, sostenere e promuovere questa nuova onda di esperienze per i clienti digitalmente attivi. Quarto, grazie ai motori di ricerca e ai social media, anche le aziende i cui prodotti fisici o servizi non hanno alcuna attinenza col mondo digitale sono influenzate dal modo in cui vengono rappresentate in Rete. Non si tratta solo di ciò che si pubblica online. È soprattutto ciò che *altre* persone – i clienti, i partner, i dipendenti e influencer di ogni tipo – dicono su di voi nei propri blog, in recensioni online o attraverso i social network. Le opinioni sulla vostra azienda, buone o cattive, possono essere immediatamente condivise, diffondersi in maniera virale e rimanere per sempre nei risultati di ricerca di Google. Qualunque attività di marketing venga realizzata oggi è soggetta a effetti di feedback digitale. Potete investire mesi nella produzione di una campagna pubblicitaria televisiva di alto profilo, ma al vostro pubblico basteranno pochi minuti per premiarvi o crocifigervi sui social media, con un impatto molto superiore al valore dello spazio televisivo che avete acquistato. Il marketing deve essere sintonizzato con queste conversazioni digitali e deve essere capace di impegnarsi efficacemente in un dialogo con loro.

Quinto e ultimo, come mostra la Figura 2.1, il marketing oggi si appoggia dietro le quinte a un'enorme quantità di infrastrutture digitali per gestire la propria attività. Come operatori di marketing siamo sommersi da applicazioni software nel lavoro quotidiano. La strumentazione si è molto evoluta dai tempi in cui comprendeva semplicemente Excel e Photoshop. Oggi utilizziamo software specializzati per le analisi dei dati, la gestione di campagne contenute e risorse digitali, il programmatic advertising, la gestione delle relazioni con i clienti e molto altro. La nostra è in gran parte una professione digitale perché impieghiamo buona parte del tempo lavorativo utilizzando strumenti digitali. Siamo influenzati dalle dinamiche digitali di questi stessi strumenti – per esempio i rapidi cicli di aggiornamento che tipicamente hanno le piattaforme software-as-a-service. Ma, ancor più importante, questi strumenti hanno il potenziale per introdurre le caratteristiche del mondo digitale – velocità, scalabilità, adattabilità, contiguità e precisione – in molti processi di back-office. Parlo di potenzialità in quest'ultima frase perché per raggiungere questo risultato dobbiamo prima ripensare il modo di lavorare. Dobbiamo adottare pratiche di management digitale.

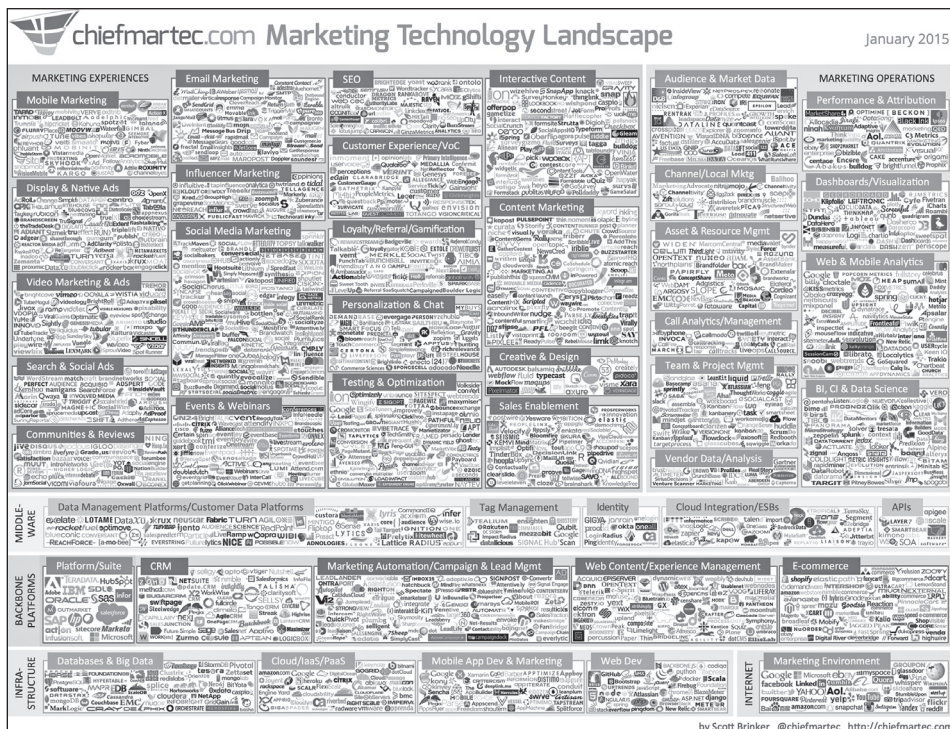


Figura 2.1 Panoramica tecnologica degli strumenti di marketing.

NOTA

SEO è l'acronimo di *Search Engine Optimization*, VoC di *Voice of the Customer*, BI di *Business Intelligence*, CI di *Commercial Intelligence*, ESB di *Enterprise Service Bus*, API di *Application Programming Interface*, CRM di *Customer Relationship Management*, IaaS di *Infrastructure as a Service* e PaaS di *Platform as a Service*.

Le dinamiche digitali

Abbiamo visto che oggi il marketing è una professione digitale e messo in evidenza alcuni modi in cui le dinamiche digitali lo influenzano. Ma le *dinamiche digitali* cosa sono esattamente?

Le cinque caratteristiche che fanno sì che il mondo digitale si comporti in modo differente da quello fisico sono: velocità, adattabilità, contiguità, scalabilità e precisione. Le dinamiche digitali sono gli effetti provocati da queste caratteristiche e gran parte della potenza del digitale deriva da queste peculiarità e da ciò che esse rendono possibile.

È però difficile sfruttare questa potenza utilizzando pratiche di gestione progettate in un mondo pre-digitale. È un po' come voler pilotare un aeroplano leggendo il manuale di istruzioni di un'automobile. Sono certamente entrambi mezzi di trasporto, ma bisogna confrontarsi con un complesso di comandi e strumenti diversi (e con una fisica decisamente differente). Esercitare una professione digitale secondo regole di gestione non digitali impone limiti artificiali su ciò che è possibile realizzare e genera tensioni organizzative.

In questo capitolo

- **Velocità**
- **Adattabilità**
- **Contiguità**
- **Scalabilità**
- **Precisione**

Piuttosto che combatterle, dobbiamo adottare metodi gestionali che sfruttino le dinamiche digitali.

Esaminiamo quindi brevemente ognuna di queste cinque caratteristiche digitali, rappresentate graficamente nella Figura 3.1, per essere certi di riconoscerle e di comprenderne gli effetti. Questo esame ci aiuterà a valutare gli attuali approcci gestionali – e anche quelli innovativi, progettati per questo nuovo contesto – in relazione alle dinamiche digitali.



Figura 3.1 Le cinque dinamiche digitali: velocità, adattabilità, contiguità, scalabilità e precisione.

Velocità

Se c'è un fattore prevalente che domina il mondo digitale, senza dubbio è la velocità.

Nella storia dell'umanità la comunicazione non è mai stata veloce come ai giorni nostri. Possiamo attivare istantaneamente una videoconferenza via Internet con persone all'altro capo del mondo, in qualsiasi momento e praticamente gratis. Qualunque cosa, da una notizia straordinaria a una battuta senza senso, può raggiungere in pochi minuti milioni di persone tramite i social media. Anche nel più modesto ambito della maggior parte delle aziende, una notizia può essere diffusa rapidamente, nel bene o nel male, a un pubblico molto ampio sotto forma di recensioni, commenti e post. Come operatori di marketing abbiamo l'opportunità di inviare una comunicazione tramite email a tutto il nostro pubblico, o almeno a tutti coloro di cui conosciamo

l'indirizzo email. Si tratta di un potenziale incredibile, di cui è fin troppo facile fare un cattivo uso (“*Per favore, basta spam!*”).

Abbiamo anche la facoltà di accedere alle informazioni più velocemente di quanto non sia mai accaduto. Google ha creato l'aspettativa di poter trovare quasi qualunque cosa sul Web, in qualsiasi momento la si voglia. L'incremento della velocità di calcolo è strettamente correlato a questo scenario: via via che i computer diventano sempre più potenti, possiamo sfruttarli per calcolare risposte a problemi complicati ed eseguire compiti più articolati e complessi più velocemente.

Questi fenomeni si sono combinati generando la *cultura dell'immediatezza*. Ci aspettiamo di poter accedere al sito web di una compagnia assicurativa e ottenere subito un preventivo, nel tempo di compilazione di un modulo. E più breve è il modulo da compilare e meglio è, perché desideriamo fare in fretta. C'è una bella differenza rispetto al fissare un appuntamento per incontrare il nostro assicuratore una settimana più tardi.

Forse la cosa più allarmante in un mondo digitale è la velocità con cui cambiano le cose. I mercati, le opinioni, la concorrenza, le aspettative, le opportunità: ogni cosa evolve a un ritmo incredibilmente rapido. Questo fenomeno è dovuto in parte alla velocità delle comunicazioni e dell'accesso alle informazioni, e in parte al tasso di crescita esponenziale con cui sta progredendo la tecnologia: questo aspetto è molto importante perché influisce su come dovremmo pensare a gestire l'innovazione.

Certamente questa accelerazione dei ritmi del business e della nostra vita non è sempre positiva. La sfida nella gestione digitale è spesso duplice.

Come eseguire le cose più rapidamente, quando un ritmo più veloce ci avvantaggia

ma anche come resistere a imprudenti reazioni istintive o a frenetici cambi di rotta nella nostra strategia?

Adattabilità

Una qualità quasi magica del mondo digitale è la sua malleabilità o adattabilità. Per esempio, è possibile modificare il contenuto del proprio sito web in qualsiasi momento, in un attimo, con incredibile facilità. Probabilmente lo diamo per scontato – ormai aggiornare un sito web è un'operazione piuttosto banale – ma nel mondo fisico non esiste nulla che possa essere modificato con così poco sforzo. Quanto tempo ci vuole per riallestire una vetrina, ri-

stampare degli opuscoli, sostituire un'affissione pubblicitaria o realizzare un nuovo stand promozionale?

Nella pratica, però, la facilità di gestione di un sito web dipende dal software utilizzato, dalle norme e procedure richieste dalla vostra azienda per farlo, e dalle vostre specifiche competenze e abilità. Il tempo e la spesa necessari per apportare modifiche a un sito dipendono quasi completamente da fattori umani e organizzativi, mentre i costi di pubblicazione sul Web sono, tecnicamente parlando, vicini allo zero. Questo sarà un tema ricorrente: come possiamo ridurre i vincoli organizzativi non necessari per sfruttare al massimo la malleabilità digitale.

Ma il digitale è ancora più adattabile di così, perché le modifiche non devono essere necessariamente progettate e implementate manualmente, una alla volta, da persone. Un software può modificare automaticamente un sito web. Gli algoritmi di personalizzazione modificano i contenuti in funzione dei diversi visitatori, in base alle loro preferenze espresse o presunte. Un software per gli A/B test alterna differenti versioni di contenuti al fine di determinare quale sia la più efficace per i visitatori. Il design responsive adatta la visualizzazione dei contenuti proposti all'utente in funzione del dispositivo utilizzato, dai piccoli schermi degli smartphone ai grandi monitor dei desktop. Possono esistere centinaia, migliaia o addirittura milioni di versioni visualizzabili del vostro sito web, senza che voi dobbiate definirne esplicitamente ciascuna di esse.

Tutto ciò è meraviglioso, ma può essere impegnativo riuscire a comprenderlo e imparare a gestirlo. Siamo abituati a un mondo in cui c'è un'unica realtà oggettiva. Se voi e io entrassimo nello stesso negozio nello stesso momento, vedremmo lo stesso allestimento promozionale. Ma nel mondo digitale, adattabilità significa che ogni singolo soggetto del nostro pubblico – e questo vale anche per i singoli componenti del nostro staff – può essere esposto a esperienze molto differenti.

Gli esempi riportati qui sopra riguardano i siti web, ma la stessa adattabilità si applica a qualunque oggetto digitale o supportato digitalmente: app mobile, online advertising e perfino gli script di chiamata che vengono visualizzati dinamicamente sul computer dell'operatore di un servizio clienti.

Contiguità

Il concetto di distanza nel mondo digitale, per qualsiasi cosa connessa a Internet, è piuttosto strano. Si può passare da un sito web a un altro semplicemente facendo clic su un link o digitando un nuovo indirizzo web nel browser. Le

aziende proprietarie di questi siti possono essere ai lati opposti del pianeta, ma questo non ha alcuna rilevanza. La distanza digitale è semplicemente il numero azioni che dovete compiere – clic, ricerche, richieste di raccomandazioni tramite social network e via dicendo – prima di trovare ciò che desiderate. Questo aspetto ha sconvolto completamente la natura della concorrenza. I clienti potenziali possono passare al sito di un concorrente in un istante. Possono approfittare dello *showrooming*, ovvero esaminare i prodotti in un negozio fisico e poi acquistarli online da un fornitore più economico, spesso proprio mentre si trovano nel punto vendita tramite il proprio smartphone. I concorrenti possono acquistare advertising che appaia quando le persone effettuano una ricerca utilizzando parole chiave correlate al business di qualcun altro. Possono inserirsi in discussioni relative ai propri rivali che avvengono sui social media. Qualsiasi agguerrita piccola start-up può utilizzare queste tattiche contro rivali di dimensioni maggiori. La contiguità digitale ha generato nuove modalità di guerrilla marketing.

È stata anche abbattuta l'asimmetria informativa che i venditori erano abituati a detenere nei confronti degli acquirenti. In passato gli acquirenti dovevano affidarsi parecchio ai venditori di un'azienda per avere risposta alle proprie domande, soprattutto per acquisti complessi, come le decisioni di acquisto B2B. Oggi rispondono autonomamente a gran parte delle proprie domande utilizzando Internet, dove possono cercare dettagli su diverse soluzioni, comparare alternative, scoprire le opinioni di altri clienti e cercare una quantità di informazioni relative a una decisione di acquisto pressoché illimitate. Gli acquirenti tengono ancora in considerazione i contenuti di marketing e si relazionano con i venditori, ma non ne dipendono più come un tempo. La contiguità del un mondo digitale mette a loro disposizione una conoscenza immensa del mercato.

La contiguità digitale può anche essere sfruttata all'interno di un'organizzazione. Possiamo connettere team interni a una maggiore quantità di informazioni, servizi e collaboratori come mai prima d'ora. Intranet, wiki, social network aziendali, dashboard e altre applicazioni e database condivisi possono supportare i dipendenti a uscire dai loro ambiti aziendali per sfruttare meglio il sapere collettivo dell'azienda. L'impegno tecnico per realizzare tutto questo è relativamente semplice. La sfida è cambiare i processi, le politiche e i modelli di comportamento per consentire e incoraggiare il cambiamento sviluppando una cultura aziendale che favorisca una maggiore apertura e collaborazione. La contiguità genera trasparenza, una forza di trasformazione nei mercati e nelle organizzazioni. Ma le tecniche di gestione formulate in un'epoca pre-

digitale meno trasparente devono essere ripensate e messe da parte. Questo è un fattore davvero centrale nel miglioramento dell'elasticità del marketing.

Scalabilità

Il mondo digitale ha anche una scalabilità molto differente.

I contenuti di un sito web possono essere fruiti da 10 o da 10 milioni di persone senza una reale differenza di spesa. Potreste aver bisogno di più banda e server, ma in rapporto ai media fisici – per esempio la stampa e la distribuzione di una maggior quantità di cataloghi – i costi marginali del digitale sono minimi. La parte difficile è la formulazione di contenuti che 10 milioni di persone possano *desiderare* di utilizzare.

Più in generale, le informazioni sulla vostra azienda – non solo quelle che pubblicate voi ma anche quelle condivise da altri – possono essere ampiamente diffuse tramite i motori di ricerca e i social media. Grazie alle caratteristiche di velocità e contiguità, i contenuti e le informazioni particolarmente interessanti possono diventare virali e diffondersi velocemente a un enorme numero di persone. Internet nel suo insieme gestisce efficacemente questi rapidi cambiamenti di scala permettendo la diffusione di determinati interessi e le relative conversazioni attraverso una miriade di siti web.

NOTA

Un sito o servizio web è considerato scalabile se è in grado di gestire autonomamente questi picchi di domanda.

L'aspetto negativo di questa scalabilità distribuita delle informazioni è che sfugge a un controllo centralizzato. Una volta che una notizia si diffonde è impossibile eliminarla dalla memoria collettiva del Web semplicemente premendo un pulsante di cancellazione.

Anche la memoria digitale cresce con un ritmo che non ha paralleli nel mondo fisico. Grazie alla progressiva contrazione dei costi, siamo in grado di immagazzinare una quantità di dati e di risorse digitali sempre più ampia. Ogni anno generiamo più contenuti, raccogliamo più dati e li conserviamo più a lungo. La vita degli oggetti digitali si avvicina asintoticamente all'eternità. È questo il motore dei *big data* (e la sciagura del sovraccarico informativo a cui dobbiamo far fronte).

La capacità computazionale è un altro genere di scalabilità digitale. Gli algoritmi informatici sostituiscono l'attività umana per un sempre maggior numero di compiti, svolgendoli in maniera più veloce ed economica, e spesso anche

con un ordine di grandezza di gran lunga superiore per quanto riguarda il carico di lavoro. Per esempio, quando il processo di lead scoring passa da una gestione manuale a un'analisi predittiva automatizzata, l'elaborazione dei lead può crescere, accelerare e venire scomposta in più variabili. Il software è in grado di correlare dati su una scala molto superiore alle nostre capacità mentali. In effetti, una delle sfide della società del ventunesimo secolo consiste nel rapportarsi con gli effetti prodotti da macchine in grado di eseguire quantità di lavoro maggiori di quelle che un tempo erano realizzabili solo dall'uomo. Naturalmente esistono dei limiti alla scalabilità digitale. Ma i colli di bottiglia di solito si trovano nei punti di intersezione tra il mondo fisico e quello digitale. Gli esseri umani sono in grado di consumare solo una certa quantità di informazioni e contenuti in un giorno. Possiamo anche imporre limiti in un processo digitale inserendo passaggi che richiedano un input o l'approvazione di un'azione da parte di una persona. In alcuni casi l'intervento umano è utile, in altri rallenta i processi inutilmente. Trovare il giusto equilibrio tra la scalabilità automatica e il giudizio umano è una sfida evolutiva gestionale.

Precisione

Infine, quando si tratta di quantificare gli oggetti e le azioni, il digitale è incredibilmente preciso.

Contare gli eventi che si verificano in un ambiente digitale è molto semplice: clic, impression, visite, minuti di permanenza su un sito web, download, installazioni di app, transazioni economiche e così via. Grazie alle caratteristiche di scalabilità appena discusse, possiamo registrare praticamente ogni cosa ed eseguire ogni tipo di calcolo su questi dati. Tali calcoli sono estremamente affidabili.

NOTA

A questo proposito ci sono alcune eccezioni tecniche. La precisione digitale è valida solo quando si tratta di numeri discreti (interi) fino a una certa dimensione. Quando si lavora con i numeri reali, numeri con cifre decimali, ci imbattiamo in problemi relativi agli errori di arrotondamento. Con numeri di grandi dimensioni, possiamo incontrare problemi di overflow aritmetico, in cui un determinato numero viene arbitrariamente tagliato o ridotto in un numero più piccolo. Infine, quando misuriamo digitalmente i fenomeni del mondo fisico, dobbiamo confrontarci con la sfida dell'accuratezza e della precisione con cui vengono effettuate le nostre rilevazioni.

È grazie a questa precisione che si sottolinea la misurabilità del marketing digitale. Siamo in grado di tracciare le attività dei clienti potenziali e di quelli

acquisiti tramite determinati touchpoint digitali e utilizzare queste informazioni per determinare cosa è funzionale – o cosa non lo è – nei programmi di marketing. Possiamo eseguire sperimentazioni e A/B test per migliorare quantitativamente i touchpoint verso i clienti. Siamo anche in grado di utilizzare i dati raccolti su singoli individui, e su altri apparentemente simili a loro, al fine di personalizzare le modalità di contatto con essi, grazie alla capacità di adattamento del digitale.

Naturalmente, questo è molto di più che semplice digital marketing. Oggi abbiamo accesso a un'enorme quantità di dati relativi a tutti gli aspetti del nostro business e possiamo utilizzarli per supportare le nostre decisioni. La gestione data-driven è cresciuta come un potente movimento orientato a utilizzare metodi più analitici nella leadership, contrastando i pregiudizi e le supposizioni istintive.

Essere maggiormente guidati dai dati offre notevoli vantaggi, ma è necessario fare molta attenzione. Il fatto di disporre di *molte* dati non significa che abbiamo a disposizione *tutti* i dati importanti per prendere una specifica decisione. Una delle ragioni per cui il calcolo delle reali attribuzioni e del ritorno di investimento nel marketing è ancora un problema difficile è il fatto che non abbiamo dati sugli elementi che influenzano i probabili clienti al di là dei touchpoint che noi (o coloro che desiderano condividere i dati) siamo in grado di osservare. Fondamentalmente, non abbiamo dati sui processi mentali delle persone – o almeno non ancora – per conoscere il peso che attribuiscono ai diversi stimoli che gli vengono inviati e come questi vengano combinati per prendere la decisione finale.

Dobbiamo ancora utilizzare delle supposizioni in molte decisioni gestionali data-driven, compresa la scelta di quali dati utilizzare e come interpretarli. Essendoci così tanti dati disponibili, è facile andare a caccia di quelli che possano supportare praticamente qualsiasi argomentazione. (“Essere data-driven” non dovrebbe significare fare di tutto per scovare i dati che supportano le proprie opinioni.) Vale la pena valutare le distorsioni relative al metodo di raccolta di una particolare serie di dati e altri fattori che possano influenzare la qualità dei dati stessi. In primo luogo ci compete la responsabilità di *porre la giusta domanda* o ci ritroveremo con risposte estremamente precise che però purtroppo ci guideranno nella direzione sbagliata.

Come per le altre caratteristiche digitali, l'impressionante abbondanza di dati puntualmente quantificati influisce su come possiamo – e dobbiamo – gestire il marketing in un mondo digitale.

Queste sono le dinamiche digitali. E sono selvagge e meravigliose.

La profonda connessione tra marketing e software

Qualunque oggetto digitale è controllato da un software.

Potrebbe sembrare ovvio. Ma il software definisce e gestisce letteralmente *tutto* nel mondo digitale. Il software è ben più delle applicazioni che installiamo sui computer o sugli smartphone. Ogni sito web o servizio online utilizziamo, da Amazon a Yahoo!, è un software (o, più precisamente, un'intera raccolta di programmi software che lavorano in maniera coordinata). Su ogni dispositivo digitale presente nella nostra vita viene eseguito un software che ne determina il comportamento, compresi diversi oggetti che normalmente non consideriamo, come le automobili. Stando a quel che si dice, i sistemi della prima auto elettrica di Chevrolet, la Volt, contenevano oltre 10 milioni di righe di codice.

RIFERIMENTO

Maurizio Pesce, "Software Takes on More Tasks in Today's Cars," WIRED, 25 aprile 2011. www.wired.com/2011/04/the-growing-role-of-software-in-our-cars.

Si parla molto dell'esplosione dei dati nel mondo digitale. Effettivamente esiste una quantità impressionante di dati, una cifra che viene

In questo capitolo

- Il software è l'intermediario del marketing moderno
- Il marketing è una disciplina alimentata dal software

attualmente misurata in yottabyte, un'unità di misura pari a un quadrilione (un milione di miliardi) di gigabyte. Ma i dati di per sé sono inerti. Restano immobili dove vengono memorizzati. Ciò che li genera e li elabora rendendoli qualcosa di utile è il *software*.

Ciò che veramente lascia senza parole è l'esplosione del software. È stato stimato che gli sviluppatori di software abbiano già scritto più di mille miliardi di righe di codice. E se si contano tutte le copie di quel codice, installate su miliardi di dispositivi in forma di programmi software, ci si rende facilmente conto che il mondo è davvero pervaso dal software.

RIFERIMENTO

Adrian Colyer, "Grady Booch's Keynote at AOSD," The Aspect Blog, 16 marzo 2005.
www.aspectprogrammer.org/blogs/adrian/2005/03/grady_boochs_ke.html.

Si dice che viviamo in un mondo digitale. Ma, in maniera equivalente, possiamo dire che viviamo in un *mondo di software*.

Il software è l'intermediario del marketing moderno

Il digital marketing è stato sempre considerato una sorta di direct marketing. Lo classifichiamo come *direct* perché l'interazione tra gli operatori di marketing e il pubblico può avvenire in pochi secondi – se non in frazioni di secondo – senza apparenti intermediari. Noi controlliamo ciò che viene trasmesso. Nessuno agisce in qualità di intermediario tra noi.

O così può sembrare a uno sguardo superficiale.

In realtà, come mostrato nella Figura 4.1, il digital marketing segue dinamiche molto più simili al channel marketing di quanto si possa pensare di primo acchito. Il percorso che collega gli operatori del marketing e il pubblico non è costituito da una catena fisica di persone, come i distributori e i dettaglianti. Piuttosto, è un canale digitale costituito da software. Anche se i contenuti di marketing viaggiano istantaneamente lungo quel canale, attraversano comunque numerosi livelli indipendenti tra loro – un'ampia serie di programmi software – ognuno dei quali può influenzare l'interazione. Non possediamo tutto il controllo che crediamo sul canale digitale.

Nel primo livello, quello che ci è più vicino come operatori di marketing, troviamo tutto il software che impieghiamo per creare e gestire le campagne di digital marketing: strumenti di progettazione creativa, sistemi di content management per i siti web, piattaforme di marketing automation, soluzioni di programmatic advertising, database per il customer relationship management

e così via. Come abbiamo visto nel Capitolo 2, siamo sommersi dal software durante lo svolgimento di per quasi tutte le attività di marketing. Dobbiamo renderci conto che il software che scegliamo di utilizzare – o che ci viene imposto in funzione delle scelte operate da altri all'interno della nostra organizzazione – impatta materialmente sull'attività di marketing.

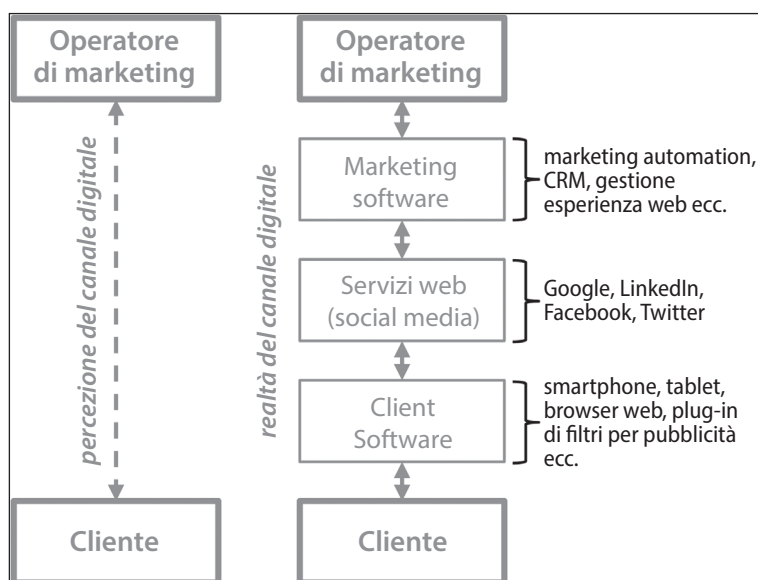


Figura 4.1 Il digital marketing è un canale mediato dal software.

In un mondo digitale, il software rappresenta i nostri occhi e le nostre orecchie per osservare ciò che sta facendo il pubblico.

Per esempio, consideriamo una operazione moderatamente semplice come le web analytics. Il modo in cui il vostro software di analisi sceglie di tracciare e aggregare i dati, come vi consente di visualizzarli, le opzioni che vi fornisce per la personalizzazione dei report, ognuno di questi aspetti influenzerà la vostra percezione di quanto accade sul vostro sito web, influenzando di conseguenza le decisioni che prenderete sulla base delle informazioni ricevute. Il software rappresenta anche le *mani* tramite le quali “tocchiamo” il pubblico attraverso un canale digitale. Anche in questo caso, il particolare software che sceglierete – in funzione delle sue capacità, dell'interfaccia utente e di quello che rende facile o difficile fare – darà un'impronta a ciò che distribuirete.

Anche quando esercitiamo il controllo su quale software adottare e su ciò che consapevolmente ci facciamo, non abbiamo un controllo totale. I fornitori di tecnologia che hanno progettato quel software – e che di solito continuano

ad aggiornarlo – influenzano implicitamente l'attività di marketing tramite le scelte che fanno a loro volta. E non tutte le loro scelte ci sono evidenti, perché possono essere dettagli tecnici incorporati in profondità nelle loro implementazioni. Dobbiamo quindi renderci conto che potremmo incontrare in qualsiasi momento comportamenti o effetti inattesi a questo livello del canale digitale, e dobbiamo essere pronti a rilevarli e a reagire.

Il successivo livello di software nel canale digitale è costituito da servizi Internet indipendenti, per lo più i social media, che spesso funzionano come interfaccia di contatto tra noi e il pubblico, per esempio Google, Facebook, LinkedIn, Twitter e via dicendo. Anche se a volte siamo in grado di evitare questo livello se il cliente entra direttamente in contatto con noi tramite media che controlliamo direttamente, come il sito web dell'azienda in cui lavoriamo, spesso facciamo affidamento sulle interazioni con i clienti tramite questi siti e servizi di media earned e paid per generare traffico. Dobbiamo o *guadagnarci* il diritto di essere presenti su questi servizi – acquisibile in base a quanto ogni servizio o i suoi utenti ci ritengano meritevoli di esserci – o *pagare* per questo privilegio.

Per esempio, con Google, possiamo guadagnarci una posizione più alta nei risultati di ricerca organici per una determinata parola chiave generando contenuti di successo, oppure possiamo fare un'offerta per un'inserzione a pagamento che affianchi quei risultati. Sono entrambi metodi per indirizzare traffico verso il nostro sito. Ma se non siamo presenti in qualche modo all'interno di quella pagina di risultati, le persone che cercano prodotti o servizi associati a quella determinata parola chiave non ci troveranno. Usando un'analogia approssimativa con la distribuzione di beni di consumo confezionati, abbiamo bisogno di essere presenti su quegli scaffali digitali, per così dire, nelle posizioni in cui le persone cercano cose di quel determinato tipo. Questo livello del canale digitale detiene un potere enorme.

Tutti questi servizi Internet sono programmi software (spesso, tecnicamente, una raccolta di diversi software collegati tra loro, organizzati attorno a un obiettivo comune). Ciò significa che sono impregnati di quelle particolari dinamiche digitali quali la velocità, la scalabilità, la contiguità e via dicendo che abbiamo affrontato nel capitolo precedente. In particolare, possono cambiare molto rapidamente. Facebook ha dichiarato che aggiorna le nuove versioni dei propri software due volte al giorno.

RIFERIMENTO

Chuck Rossi, "Ship Early and Ship Twice as Often," Facebook, 3 agosto 2012. <https://www.facebook.com/notes/facebook-engineering/ship-early-and-ship-twice-as-often/10150985860363920>.

Amazon.com, stando a quanto si dice, rilascia nuovo codice ogni 11,6 secondi.

RIFERIMENTO

O'Reilly, "Velocity 2011: Jon Jenkins, 'Velocity Culture,'" YouTube video, 15:13, 20 giugno 2011. www.youtube.com/watch?v=dxk8b9rSK0o.

Poiché questi programmi software dettano le regole con cui voi e il pubblico interagite per loro tramite, ognuno di questi aggiornamenti può avere un impatto sulla vostra attività. Se Google modifica i propri algoritmi di ricerca, e il vostro sito improvvisamente arretra nella classifica dei risultati, per la vostra attività tutto ciò può essere devastante. Una modifica introdotta lo scorso anno da Google per promuovere i siti web adattati per la fruizione con dispositivi mobile è stato soprannominato *Mobilegeddon* (con un chiaro riferimento ad *Armageddon*) per i suoi penalizzanti effetti nei confronti dei siti che non hanno implementato con sufficiente velocità una versione mobile. Molti si sono affannati per riuscirci in tempo. Ma la maggior parte degli aggiornamenti diffusi attraverso questi servizi Internet non vengono preannunciati con grande anticipo e clamore. Come per il livello precedente, il software di marketing adottato internamente, anche in questo caso dobbiamo essere vigili per rilevare i mutamenti di comportamento nei servizi web che utilizziamo e reagire di conseguenza.

Il terzo e ultimo livello del canale digitale, il fondamentale ultimo miglio, è costituito da tutto il software eseguito dai clienti potenziali e acquisiti. Questo include la loro scelta relativa al browser web e allo smartphone, le app installate ed eventuali sistemi di blocco degli annunci pubblicitari o filtri antispam che decidono di attivare. È probabile che la maggior parte di loro non consideri esplicitamente tutto questo come software. Sono semplicemente caratteristiche ambientali della vita moderna che la maggior parte delle persone dà per scontate.

Ma questi sono programmi software. A seconda di come vengono programmati e configurati, modellano e filtrano il modo in cui il pubblico interagisce digitalmente. Come uomini di marketing siamo soggetti alle sue regole. E come tutti i software degli altri livelli, anche questo è soggetto a rapidi e improvvisi cambiamenti e perciò ci obbliga ad adattarci pena il rischio di perdere il contatto con i clienti.

Se fate un passo indietro per osservare l'intera catena di software che controlla ogni singolo livello del canale di digital marketing, la troverete straordinaria. E spaventosa. Perché diventa evidente quanto il marketing sia ormai dipendente dal software per le relazioni con il pubblico.

Il marketing è una disciplina alimentata dal software

Proprio come deve comprendere le dinamiche di ogni altro canale da cui dipende per raggiungere e coinvolgere i clienti, il marketing deve saper interpretare anche questo canale digitale basato sul software.

Questo non significa che tutti gli operatori di marketing debbano diventare ingegneri informatici. (Anche se i tecnologi del marketing – operatori con competenze informatiche specifiche – sono una componente sempre più importante dei marketing team.) Significa che il marketing deve capire come sfruttare efficacemente questo canale alimentato dal software. Che cosa si può fare? Che cosa è appropriato per la nostra strategia? O, in alcuni casi, come possiamo modificare la nostra strategia per adeguarla a questo ambiente? Come possiamo implementare la nostra strategia all'interno di questo ambiente basato sul software?

Soprattutto, come dobbiamo modificare il *marketing management* in un mondo dominato da dinamiche digitali per trarre il massimo vantaggio dalla loro forza e potenzialità?

Siamo quasi pronti per rispondere a questa domanda. Ma c'è ancora un pezzo del mosaico di cui dobbiamo prendere atto. Oggi il marketing non si limita a utilizzare il software e a fare affidamento su di esso come canale per raggiungere i clienti. Ora realizza software a propria volta.

I professionisti del marketing sono creatori di software

In un primo momento potreste non esservene resi conto, ma i team di marketing oggi non si limitano a *utilizzare* del software, lo creano anche. O almeno in parte.

In ogni caso, cos'è il software? Un programma software è semplicemente un insieme di istruzioni che indicano a un computer o ad altri dispositivi digitali che cosa fare. Questi programmi possono essere lanciati manualmente, come quando toccate un'icona sullo smartphone per aprire un'app. Alcuni programmi software possono anche essere configurati per l'esecuzione automatica a intervalli regolari o in risposta a un evento esterno, per esempio quando un potenziale cliente visita il vostro sito web.

Un programma software può anche interagire con altri programmi software. L'acronimo *API*, che sta per *Application Programming Interface* (un termine che gli operatori di marketing ultimamente sentono spesso) descrive le modalità con cui un programma software si rende disponibile per queste interazioni. Se un software può essere controllato principalmente tramite le sue API, è considerato *aperto*. Diversamente, viene considerato un sistema *chiuso*.

In questo capitolo

- **I progetti software gestiti dal marketing**
- **La marketing automation è programmazione**

Come potete immaginare, con tutti i diversi programmi software presenti nel canale del digital marketing esaminati nel capitolo precedente, le API aperte sono diventate sempre più importanti per orchestrare tutte le differenti parti. Il quadro generale è che la maggior parte del software opera per livelli. Provate a visualizzare una grande torta a strati: è una buona metafora. Lo strato superiore usa quelli inferiori come servizi di supporto per eseguire un compito più complesso. Proprio in cima alla torta c'è uno strato di glassa, che naturalmente è la parte migliore: nel software, lo strato superiore è il livello di istruzioni più alto che viene dato al sistema.

So che sembra un po' troppo tecnologico. Ma ecco il colpo di scena: nell'ambiente digitale odierno, *gli operatori del marketing* spesso sono le persone che programmano quello strato superiore. Solo che non sempre lo fanno.

I progetti software gestiti dal marketing

In primo luogo dobbiamo renderci conto che spesso il marketing gestisce una serie di progetti che vengono espressamente classificati come sviluppo di software.

I siti web sono l'esempio più comune. Per molti anni, gli operatori di marketing si sono occupati solo della *progettazione* del sito aziendale, l'aspetto delle singole pagine e dei *contenuti* delle pagine stesse, fondamentalmente testo statico, fotografie e illustrazioni. Ma oggi i siti web sono spesso molto più complessi. Includono *funzionalità* che consentono ai clienti di effettuare ordini, inoltrare richieste al servizio clienti e verificare lo stato del proprio account. I clienti potenziali possono essere coinvolti grazie a contenuti interattivi. Un sito moderno spesso non è composto solo di singole pagine, ma anche di procedure e flussi attraverso le quali è possibile completare delle attività, per esempio sottoscrivere l'abbonamento a un servizio.

Questi tipi di siti web sono di fatto realizzati come progetti di sviluppo software. Di solito utilizzano una combinazione di software preconfezionato integrato con una programmazione dedicata al fine di implementare le funzionalità specifiche per una determinata attività. Vengono coinvolte molte professionalità correlate al software: programmatori, esperti di user experience (UX), amministratori di database e amministratori di sistema. Su progetti di piccole dimensioni, un singolo sviluppatore può coprire molti di questi ruoli. Per molti operatori di marketing la costruzione di questa tipologia di siti web è spesso la prima esperienza di lavoro con sviluppatori di software. Se avete già collaborato a un progetto di questo genere, potreste essere stati introdotti ai

metodi di sviluppo *agile* del software. Potreste aver visto dei *prototipi* preliminari del vostro sito web. Potreste aver lanciato il sito in una versione *beta* mentre i problemi, o *bug*, venivano identificati e corretti. Tutti questi sono termini e concetti propri dello sviluppo software che hanno trovato il proprio spazio nel nostro linguaggio quotidiano. Dato che viviamo in un mondo digitale, completamente pervaso dal software, ci ritroviamo a usare questa terminologia nelle conversazioni abituali.

Oltre ai siti web, siamo coinvolti sempre di più in progetti di sviluppo software come le app per smartphone e tablet. Possiamo supervisionare lo sviluppo di software per i chioschi informativi posizionati nei punti vendita. Dietro le quinte potremmo avere software sviluppato ad hoc per gestire database o generare report. Naturalmente, nella maggior parte dei casi, non siamo certamente noi uomini di marketing a scrivere il codice di questo software. Tuttavia, lavoriamo in stretta collaborazione con gli sviluppatori che creano i programmi secondo le nostre specifiche.

Ci sono oggi però diverse situazioni in cui gli operatori di marketing programmano personalmente software anche se in genere questa non è considerata esattamente un'attività di sviluppo software, sebbene in termini pragmatici non sia nulla di diverso.

La marketing automation è programmazione

Negli ultimi anni i programmi di marketing automation si stanno sempre più diffondendo. Le caratteristiche sono molto variabili a seconda delle soluzioni adottate, ma in generale questo genere di software consente di automatizzare le campagne per rispondere ai comportamenti dei potenziali clienti. Per esempio, se potenziali clienti visitano un sito web e forniscono un indirizzo email per avere la facoltà di scaricare un ebook, il software di marketing automation può automaticamente inserirli nella lista di coloro che riceveranno ulteriori messaggi email. Il software aggiorna il profilo degli utenti potenziali per calibrare con più precisione i messaggi che saranno loro inviati basandosi su successive interazioni come l'apertura delle email o il clic trough, quali pagine del sito web tornano a visitare successivamente e quali elementi contenutistici condividono sui social network. Tutti questi touchpoint vengono tracciati attribuendo un punteggio che sarà utile per classificare il cliente potenziale come qualificato per un contatto diretto da parte di un commerciale o per indirizzargli un'offerta speciale per un acquisto online o presso un punto vendita.

Il software di marketing automation è progettato per permettere agli operatori di marketing di configurare in autonomia questo tipo di campagne. Sistemi semplificati permettono di definire le regole per classificare e coinvolgere i clienti potenziali. Di solito si tratta di una serie gerarchica di istruzioni se-allora: se accade *questo*, allora compi *questa azione*, altrimenti fai *qualcos'altro*. Possono essere presenti numerose *variabili* di campi dati, quali la posizione geografica del cliente potenziale, il numero di visite che ha effettuato al sito web, il segmento di pubblico a cui è stato associato, e così via, che vi consentono di *ramificare* le azioni successive sulla base dei valori rilevati.

I sistemi più avanzati permettono agli operatori di marketing di progettare logiche di campagna più complesse, spesso usando uno strumento di creazione di diagrammi grafici, che specifichi gli *stati* in cui può trovarsi il cliente potenziale – per esempio in fase di scoperta iniziale piuttosto che di valutazione avanzata – e le soglie che hanno funzione di *varchi* utili per determinare quando il soggetto si sposta da uno stato a quello successivo. Possono esserci anche dei *cicli* che, all'occorrenza, riportano il cliente potenziale a uno degli stati precedenti.

Negli ultimi due paragrafi ho indicato in corsivo diversi termini, che hanno un significato specifico nel linguaggio della progettazione software. Istruzioni se-allora, variabili, ramificazioni, stati, varchi e cicli sono tutti costrutti della programmazione. *Queste campagne di marketing automation che vengono configurate dagli operatori di marketing sono sostanzialmente dei piccoli software.*

Certamente, sono programmi di livello molto alto – lo strato più alto della torta rappresentata nella Figura 5.1 – che si appoggiano sul software degli strati sottostanti per la realizzazione tecnica del lavoro. Ma tuttavia si tratta di programmazione software. E gli uomini di marketing che la creano operano, almeno in maniera elementare, come sviluppatori software.

Abbastanza sorprendente, vero? Voi o i vostri colleghi del marketing che lavorate con sistemi di questo tipo siete, nel senso pieno del termine, sviluppatori di software e forse non ve ne eravate resi conto.

In realtà, questo tipo di attività di sviluppo software da parte degli operatori di marketing è proliferata negli anni, come naturale conseguenza della trasformazione digitale del mondo. Già ai tempi di Microsoft Excel i professionisti del marketing potevano scrivere piccole macro o script nei fogli di calcolo per adattarli a specifiche esigenze. Oggi, molti strumenti software dedicati al marketing hanno funzionalità programmabili. Nell'ambito della pubblicità digitale, il software di programmatic advertising è configurato con regole

e parametri per automatizzare il posizionamento degli annunci sul Web e all'interno delle app mobile. Nel software di web experience management –dedicato alla gestione di siti web sofisticati – gli operatori di marketing possono incorporare script nelle pagine web per modificare dinamicamente i contenuti proposti a visitatori in base a una logica da essi stessi specificata. I professionisti del marketing più digitalmente evoluti stanno utilizzando perfino servizi di scripting basati sul Web come IFTTT, acronimo di If This Then That ovvero “se (accade) questo allora (fai) quello”, per creare piccoli programmi (in gergo ricette) che operano collegando tra loro diverse applicazioni Internet.

RIFERIMENTO

Ingrid Lunden, “IFTTT Launches 3 ‘Do’ Apps to Automate Photo Sharing, Tasks, Notes; Rebrands Main App ‘If,’” TechCrunch, 19 febbraio 2015. <http://techcrunch.com/2015/02/19/ifttt-launches-3-do-apps-to-automate-photo-sharing-tasks-notes-rebrands-main-app-if/>.

Per esempio, potreste avere una ricetta che ricerca menzioni alla vostra azienda nei feed di importanti siti, le condivide automaticamente sui vostri account nei social media e ve le invia tramite email. Non è difficile inventare queste ricette, che possono rivelarsi estremamente utili. L'azienda sta lavorando per rendere ancora più semplice da utilizzare questo software, in modo che un numero di utenti sempre maggiore, non solo professionisti, possa realizzare le proprie piccole applicazioni software per eseguire compiti nell'ambito della vita digitale. IFTTT ha calcolato che dall'inizio del 2015 sono stati realizzati circa 20 milioni di ricette ogni giorno.

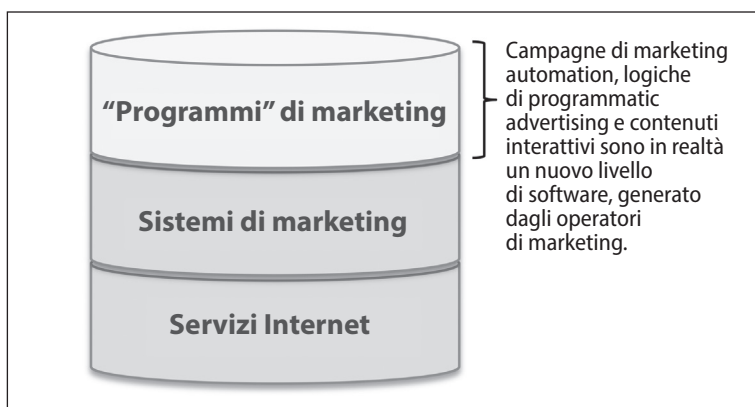


Figura 5.1 Gli operatori di marketing sviluppano sempre più spesso il proprio software.

Dal copy al codice

Appena iniziate a cercare esempi di operatori di marketing che definiscono istruzioni per sistemi digitali – in altre parole, creano software – per quanto in maniera elementare, sia direttamente che indirettamente, vi accorgerete che il software sta sbocciando ovunque intorno a noi.

Pensandoci bene, non dovrebbe essere così sorprendente. Dopo tutto, questo è un mondo digitale, e il software è lo strumento che abbiamo per controllarlo. Mentre il marketing si è sempre affidato alla capacità di scrivere testi persuasivi per comunicare con il pubblico, oggi costruire customer experience e attività di marketing digitali dipende anche dal codice software.

Non è necessario che chiunque operi nel marketing sia un bravo programmatore – per quanto vaga possa essere questa definizione – come non è necessario che sia uno straordinario copywriter. Ma nel DNA generale del marketing devono integrarsi sempre più strettamente un'effettiva capacità di pensare programmaticamente e un'attenzione al software.

In maniera del tutto fortuita, questa mentalità da creatore di software ci mette a disposizione alcune nuove e potenti idee per la gestione del marketing digitale.

Le rivoluzioni parallele nel software e nel marketing

Fino a questo punto abbiamo preso atto che il marketing è una professione digitale, soggetta a dinamiche digitali, e che il software controlla interamente il digitale. Abbiamo visto che di conseguenza il marketing è diventato una disciplina alimentata dal software, che per raggiungere il proprio pubblico dipende da canali mediati dal software, e che i professionisti del marketing a loro volta stanno creando una gran quantità di software.

Unendo i puntini, arriviamo a una rivelazione fondamentale: *la gestione del marketing moderno in realtà ha molto in comune con la gestione dello sviluppo software.*

A un primo sguardo potrebbe sembrare un po' strano, perché per un lungo periodo quelle dell'uomo di marketing e del programmatore sono state considerate due carriere diametralmente opposte. Più di una volta il fumetto *Dilbert* ha fatto dello spirito sugli stereotipi di queste due figure. Molti degli attriti tra i dipartimenti marketing e le strutture di information technology (IT) nei primi anni di Internet derivavano dalle differenti e spesso opposte priorità di queste due importanti professioni, che ancora venivano mantenute

In questo capitolo

- **La rivoluzione del software nel ventunesimo secolo**
- **La rivoluzione del marketing nel ventunesimo secolo**
- **Due rivoluzioni parallele**

separate. Spesso non parlavano la stessa lingua e ciascuno riteneva che l'altro non comprendesse la sua visione del mondo.

Ma come conseguenza della trasformazione digitale del mondo, queste due professioni non solo sono entrate in stretto contatto ma addirittura hanno iniziato a fondersi tra loro, come mostrato nella Figura 6.1. L'IT si è spostato dalla gestione delle infrastrutture di back-office all'acquisizione di maggiori responsabilità nei sistemi orientati all'interazione con i clienti. Il marketing è andato oltre la pura realizzazione della comunicazione acquisendo un ruolo guida nella definizione della customer experience. Oggi tra questi due compiti c'è una notevole area di sovrapposizione. Lentamente ma inesorabilmente si sta instaurando una stimolante collaborazione e comprensione tra questi due mondi.

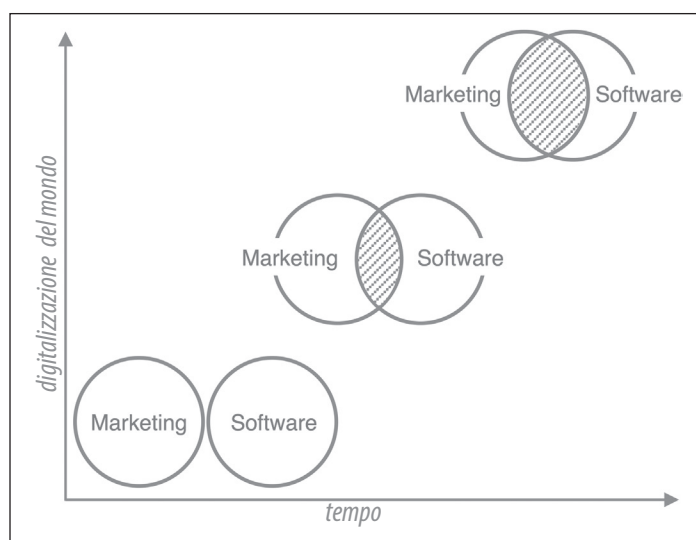


Figura 6.1 Mentre il mondo diventa sempre più digitale, il marketing e il software convergono.

Ambedue sono professioni digitali. Ma gli sviluppatori di software e i professionisti dell'IT detengono un grande vantaggio: essendo stati i primi professionisti digitali al mondo, si sono confrontati con i problemi di gestione delle dinamiche digitali per più tempo rispetto agli operatori di marketing. Hanno sperimentato un sacco di idee nel digital management cercando di capire cosa funziona e cosa no.

Per noi professionisti del marketing questa è una fantastica opportunità. Possiamo imparare dall'esperienza degli sviluppatori di software e dell'IT,

prendere in prestito le idee forgiate nel fuoco digitale che sono attinenti alle nostre attuali sfide e adattarle a uso e consumo del marketing.

Prendiamoci un attimo per considerare quanto è cambiato il software in tempi recenti e capire se possiamo anticipare alcuni paralleli con l'evoluzione del marketing.

La rivoluzione del software nel ventunesimo secolo

Le pratiche di sviluppo software hanno subito un'impressionante evoluzione negli ultimi vent'anni. La gran parte dei peggiori esempi dello sviluppo software è ormai riferita ai primi tempi di questa disciplina: progetti lentissimi che impiegavano mesi o anni prima di vedere la luce, difficili da modificare, gravati da interfacce utente terrificanti e gestiti da ingegneri recalcitranti che rifiutavano qualsiasi richiesta che non fosse aderente alle specifiche originali. Il dipartimento IT nella maggior parte delle aziende ha esercitato un'autorità quasi dittatoriale su tutto il software che chiunque poteva utilizzare. Spesso era una situazione frustrante sia per gli utenti aziendali, irritati da tutti quei vincoli, sia, francamente, per gli stessi ingegneri di software e gestori dell'IT, che percepivano quanto il loro duro lavoro fosse sottovalutato.

Tuttavia, verso la metà degli anni '90 del secolo scorso è scoppiata la tempesta perfetta costituita dalla convergenza di diverse trasformazioni e la pratica dello sviluppo software ha iniziato a migliorare notevolmente.

L'esplosione di Internet è stata un importante catalizzatore. Mentre il mondo diventava digitale, la richiesta di software è cresciuta verticalmente. L'elenco delle funzionalità software richieste dalle aziende è aumentata e si è modificata più velocemente come mai in precedenza. Il vecchio approccio alla realizzazione di software con cicli di sviluppo di molti mesi o molti anni non riusciva a reggere il ritmo. Di conseguenza gli sviluppatori di software hanno iniziato a esplorare nuovi modi di gestire il *processo* di creazione del software. Metodologie gestionali conosciute come *agile software development* hanno acquisito popolarità, sottolineando un approccio più incrementale e iterativo nella realizzazione del software, attraverso una serie di cicli di sviluppo più brevi. Invece di vincolarsi fin dall'inizio con specifiche rigide che dovevano essere completamente pianificate prima che venisse scritta una sola riga di codice, il software veniva creato in modo sempre più adattabile.

Questo approccio adattivo allo sviluppo software è stato facilitato da un nuovo modello di distribuzione reso possibile da Internet. In passato, il software doveva essere installato fisicamente sui computer tramite floppy disk

o CD-ROM. L'installazione di un aggiornamento software poteva diventare un calvario, quindi gli aggiornamenti frequenti non erano visti di buon occhio. Con Internet invece è sufficiente collegarsi a un sito per utilizzare un software direttamente tramite il browser web. Noto come software basato sul cloud o software-as-a-service (SaaS) rende l'uso del software incredibilmente più semplice, senza bisogno di installare alcunché. Alcuni software basati sul cloud sono così semplici da utilizzare che la maggior parte delle persone non li considera neppure software. Google, per esempio, non è altro che un software progettato per compiere ricerche sul Web.

Il SaaS ha spezzato il controllo centralizzato che l'IT aveva sul software utilizzato in azienda. Anche se l'IT ha continuato a sviluppare e gestire numerosi sistemi, gli utenti business si sono orientati sempre più verso prodotti SaaS esterni per una vasta gamma di funzionalità. Stigmatizzata inizialmente come *shadow IT*, questa pratica si è talmente diffusa che alla fine l'IT si è adattato a questo nuovo ambiente aprendosi a politiche BYOD (Bring Your Own Device) e offrendo un servizio di governance globale per il SaaS, piuttosto che un vero e proprio controllo operativo.

Questa evoluzione ha contribuito alla democratizzazione della tecnologia nel mondo del business, avvicinando direttamente gli utenti business e gli sviluppatori di software.

Il SaaS ha offerto anche un altro rilevante vantaggio: gli sviluppatori potevano aggiornare il software ogni volta che lo ritenevano utile, senza che gli utenti fossero costretti a fare qualcosa per installare la nuova versione. Al successivo accesso al sito su cui era in funzione un servizio SaaS, gli utenti trovavano la nuova versione già operativa e senza aver bisogno di sapere che fosse stato effettuato un aggiornamento.

L'agile software development e il SaaS erano concetti che si rinforzavano vicendevolmente, ciascuno rendeva l'altro più funzionale. Il software era sempre meno teso al rilascio di un prodotto in versione definitiva e molto più orientato verso l'evoluzione continua di una serie di funzionalità. Si diffuse l'idea di una *versione beta perpetua*, delineando la possibilità che un software potesse essere un prodotto in evoluzione continua per mesi o anni, pur essendo contemporaneamente disponibile per un uso estensivo. Ciò ha anche introdotto il concetto oggi comunemente conosciuto come *continuous deployment*: il software di un sito web può essere aggiornato costantemente nel corso della giornata, ogni volta che gli sviluppatori hanno pronta una nuova funzionalità o la correzione di un errore. Questo metodo accelerò in maniera significativa il ritmo di sviluppo del software, ma rese anche più semplice e più

solido il processo. Invece che da un piccolo numero di aggiornamenti rischiosi, complessi e sfidanti, il software era composto ora da una somma di continue release incrementali che ripartivano il rischio e riducevano la complessità. Il SaaS fornì inoltre agli sviluppatori una visione molto più chiara di come le persone utilizzassero un determinato software. Questo promosse un approccio alla creazione di software maggiormente orientato verso le esigenze dell'utente finale, poiché era più facile analizzare quali funzionalità venissero utilizzate per un determinato scopo. Poiché le nuove funzionalità venivano rilasciate rapidamente, gli sviluppatori erano inseriti in un fitto flusso di feedback da parte degli utenti. Potevano introdurre un cambiamento e osservarne immediatamente l'impatto sugli utilizzatori. Questo li stimolava a effettuare ulteriori test ed esperimenti per identificare empiricamente ciò che avrebbe incontrato il maggior favore degli utenti. La progettazione della user experience (UX) divenne parte integrante e fondamentale del processo di sviluppo software.

Per molte aziende e progetti lo sviluppo software divenne un'attività di front-office, non più solo di back-office. Si rivelò un elemento trascinante del business digitale e della customer experience, dando vita a una cultura degli sviluppatori di software che ha modificato sostanzialmente questa disciplina orientandola al marketing e all'attenzione al cliente. È stato questo cambiamento comportamentale a generare il *growth hacking*: l'integrazione di strategie di crescita aziendale nei prodotti software.

Contemporaneamente, si consolidò anche la prassi della scalabilità del software. Piuttosto che applicazioni enormi e monolitiche cresciute fino a diventare una massa ingestibile di stringhe di codice – in cui tutte le funzionalità sono collegate tra loro in modo tale che modificandone una si danneggiano tutte le altre – i sistemi venivano organizzati tramite gruppi di servizi indipendenti con *legami deboli* tra loro. Ogni piccolo servizio aveva una funzione specifica, che forniva ad altri servizi tramite API. La manutenzione di ogni singolo servizio era più semplice, ognuno poteva evolvere indipendentemente dagli altri e tutti potevano essere impiegati in maniera flessibile attraverso diverse applicazioni. Alcuni erano privati, disponibili solo all'interno della rete aziendale, ma molti altri divennero accessibili pubblicamente tramite Internet, alimentando le crescita di quel fenomeno chiamato *API economy*.

La possibilità di ricombinare o accorpare servizi diversi di differenti fornitori ha stimolato una notevole ondata di innovazione nel software. Piccoli progetti di sviluppo furono in grado di impiegare questi servizi per realizzare molto rapidamente software sofisticato sfruttando il lavoro di altri. La rappresenta-

zione plastica ed estrema di questo fenomeno furono gli *hackathon*, eventi in cui gli sviluppatori competono per realizzare un software in 24 o 48 ore. Complessivamente, la combinazione di questi cambiamenti ha trasformato lo sviluppo software da un processo lento e pachidermico – spesso molto poco in sintonia con le persone a cui doveva essere utile – in un processo iterativo e capace di adattarsi rapidamente per rispondere ai feedback degli utenti reali. Gli sviluppatori software, gli imprenditori e gli utenti finali fanno ora parte di un unico ciclo di progresso molto più armonioso.

Questi cambiamenti rivoluzionari ci hanno condotto in un'epoca d'oro del software.

La rivoluzione del marketing nel ventunesimo secolo

Nel marketing è oggi in atto una trasformazione molto simile.

Come per il software, anche il marketing era avvezzo a basarsi su cicli di pianificazione lunghi. Il piano marketing annuale era il paradigma di questo processo. Si spendevano mesi per definire dettagliatamente le specifiche di ogni attività che sarebbe stata realizzata nell'anno a seguire. Di solito restavamo appartati in una stanza nascosta fino al completamento della stesura del piano, completamente isolati dalle altre funzioni aziendali e dai clienti reali, che nella migliore delle ipotesi erano figure astratte su una lavagna. Ideavamo grandi campagne che richiedevano mesi per essere strutturate prima di poter vedere la luce. Controllavamo centralmente il lancio di quelle campagne ponendo rapidamente un freno a chiunque si allontanasse dai nostri contenuti scritti rigorosamente o dagli standard di marca. Anche se nella nostra professione la creatività veniva elogiata, le dinamiche operative del marketing erano in realtà piuttosto rigide e dominate da un controllo dall'alto verso il basso.

Ma Internet ha polverizzato anche questo tipo di marketing.

Come è accaduto per il software, il marketing è stato democratizzato. Non è più il dominio assoluto delle persone che avevano la parola *marketing* nel proprio titolo professionale. Chiunque in un'organizzazione abbia rapporti con clienti potenziali o consolidati, diretti o indiretti – in che equivale a dire praticamente tutti – contribuisce al marketing aziendale. Qualsiasi parola o azione viene amplificata dai motori di ricerca e dai social media. Clienti e altri influencer di terze parti parlano del nostro brand, senza il nostro permesso. Il marketing può relazionarsi con queste forze, ma non può controllarle.

Come per il software, il ritmo del marketing si è accelerato vorticosamente. I piani a lungo termine, dettagliati e rigorosi sono sostanzialmente un'illusione.

Questo è dovuto in parte al fatto che l'ambiente in cui sviluppiamo il nostro business può cambiare molto velocemente, per effetto di onde telluriche scatenate in Internet dalla cerchia in costante crescita di concorrenti e influencer. Ma anche perché la velocità e l'adattabilità della vita digitale ha accresciuto le aspettative: le persone sia all'interno che all'esterno della nostra organizzazione *si aspettano* che il marketing risponda ai feedback in modo tempestivo. Come per il software, è diventato difficile gestire il marketing come se fosse una struttura monolitica. Ci sono troppi elementi in movimento attraverso troppi canali frammentati. I soli social media sono un enorme serraglio di touchpoint in costante evoluzione orientati al nostro pubblico e al mercato, ognuno con le proprie caratteristiche. Dobbiamo essere in grado di reagire tempestivamente alle opportunità e alle minacce che si presentano in ognuno di questi differenti contesti, in maniera interconnessa con il resto della nostra organizzazione ma evitando i colli di bottiglia generati dal coinvolgimento dei livelli più alti del management aziendale in qualità di arbitro per troppe decisioni. In questo ambiente non sono il modello ideale né i silo completamente indipendenti né la gestione totalmente centralizzata. Piuttosto, nella dimensione del marketing moderno, vogliamo una rete di funzionalità collegate da *legami deboli* che sia in grado di bilanciare la flessibilità interna con le interdipendenze organizzative.

Proprio come il software, il marketing si è spostato dalla realizzazione di pochi importanti eventi annuali a un'operatività molto più costante. Oggi abbiamo più campagne in attività permanente e intramontabili programmi di marketing che si sviluppano organicamente nel tempo. Gestiamo sempre le comunicazioni di maggior rilievo e le strategie generali di posizionamento del brand, che ora dopo essere state rese pubbliche continueranno a evolversi. Come il software, il marketing si è molto avvicinato ai clienti reali. Il digitale ci offre un'incredibile visibilità sul modo in cui le persone interagiscono con il nostro marketing e con la nostra azienda nel suo complesso. I social media ci permettono di ascoltare direttamente ciò che gli utenti pensano di noi. Il marketing è diventato più misurabile – e quindi maggiormente responsabilizzato – relativamente al proprio impatto nei confronti dei clienti. Ma il digitale ci ha anche offerto una maggior empatia con loro. Il marketing è entrato molto più in sintonia con la customer experience lungo l'intero percorso dell'acquirente, a partire dal primissimo contatto con il cliente potenziale. Non stiamo più solo teorizzando su personaggi astratti disegnati sulla lavagna. Siamo in relazione con esseri umani che vivono e respirano. La cultura del marketing promuove sempre più una visione del mondo incentrata sul cliente.

Come per il software, la centralità del cliente si è combinata con l'adattabilità del tessuto digitale per favorire una maggiore sperimentazione. Gli operatori di marketing effettuano costantemente A/B test attraverso attività tattiche come l'email marketing, l'online advertising e le landing page dei siti web per comprendere ciò che entra in maggiore sintonia con il pubblico di riferimento. L'innovazione è diventata uno dei mantra della gestione del marketing, dato che le aziende sono costantemente alla ricerca di nuovi e migliori metodi di relazione con i propri mercati, prima che li scoprano i loro concorrenti. Complessivamente, tutti questi fattori si stanno combinando per trasformare il marketing. In precedenza questa funzione era relativamente circoscritta, spesso non era ben integrata con il resto dell'azienda, rimaneva discretamente distante dai clienti reali, si metteva in gioco a cadenza annuale o trimestrale facendo affidamento su una serie di tattiche standardizzate ed era genericamente refrattaria ai cambiamenti. Oggi è un motore di ricerca più innovativo e rapido nelle prestazioni, che si alimenta della relazione diretta con il cliente, si adatta alle situazioni di crisi ed è strategicamente integrata con la totalità del business. Tutto ciò ha reso certamente il marketing più sfidante ma anche molto più impattante e gratificante. Grazie a questi rivoluzionari cambiamenti, siamo entrati in una nuova epoca d'oro del marketing.

Due rivoluzioni parallele

Il confronto dei parallelismi tra queste due rivoluzioni, una nel software e una nel marketing, è affascinante.

Entrambe riguardano la transizione dalla pianificazione rigida all'adattamento agile.

Entrambe sono relative all'accelerazione del ritmo strategico e operativo.

Entrambe riguardano la transizione dal rilascio di poche versioni di aggiornamento impegnative all'evoluzione costante della customer experience.

Entrambe sono mirate al raggiungimento di una più stretta relazione con il pubblico.

Entrambe implicano l'adozione delle metodiche di sperimentazione e verifica.

Entrambe impiegano la scalabilità per mitigare l'aumento della complessità.

Entrambe sono finalizzate alla migliore e maggiore integrazione con il resto dell'organizzazione.

Entrambe promuovono l'innovazione come motore di crescita.

Entrambe comportano la democratizzazione di discipline che eravamo abituati a pensare come tiranniche.

Entrambe sono interessate a sfruttare le dinamiche digitali a proprio vantaggio. La Figura 6.2 illustra altri punti di convergenza oltre a questi. Ora è più chiaro perché il marketing potrebbe prendere in prestito con successo dei metodi di gestione dallo sviluppo software?

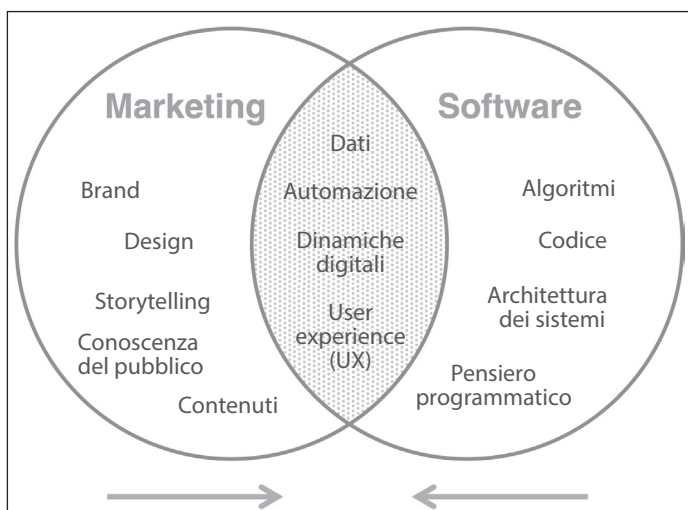


Figura 6.2 La progressiva sovrapposizione tra la sfera del marketing e quella del software.

Adeguare le idee del software al marketing

Abbiamo esplorato alcuni dei legami rilevanti tra software e marketing e le rivoluzioni parallele che hanno trasformato entrambe queste professioni digitali con modalità sorprendentemente simili.

A questo punto, il concetto di mutuare principi gestionali emersi nell'ambito dello sviluppo software e adattarli al marketing non dovrebbe più sembrare strano. Piuttosto, dovrebbe apparire come una naturale fonte di ispirazione. Seguendo questa linea di tendenza concludiamo la prima parte di questo libro e iniziamo davvero il nostro viaggio. Le prossime quattro parti affronteranno i quattro aspetti principali della gestione del marketing moderno – agilità, innovazione, scalabilità e talento – e illustreranno una raccolta di idee derivate dal mondo del software che ci aiuteranno a sfruttare al meglio le dinamiche digitali in rapporto a ognuno di essi.

Nella parte dedicata all'agilità adatteremo le idee tratte da due metodologie di sviluppo software, lo sviluppo agile e lo sviluppo lean. Questi approcci all'*agile marketing* sono stati alcuni dei primi esempi di impollinazione incrociata dei concetti di gestione tra le due pro-

In questo capitolo

- **Pragmatici o dogmatici**

fessioni, quindi potreste averne già sentito parlare. Approfondiremo i principi e i meccanismi di prioritizzazione trasparente, iterazioni rapide, visualizzazione del flusso di lavoro, processi adattivi, strutture di un gruppo agile, e di come equilibrare la visione strategica con la flessibilità operativa e le opportunità emergenti. Vedremo che il cuore di questa agilità consiste nello sfruttare il cambiamento tramite opzionalità e sperimentazione evolutiva.

Nella parte sull'innovazione esploreremo una serie di approcci per combinare idee innovative e dare loro l'opportunità di concretizzarsi. Siamo oltre la semplice creatività. Si tratta di consentire modifiche allo status quo nelle nostre organizzazioni. Discuteremo di prototipo e beta test nel contesto del marketing e approcceremo il concetto di *prodotto minimo funzionante* (*minimum viable product* o MVP) utilizzato da molte start-up in ambito software. Vedremo metodi di generazione di nuove idee e la differenza tra vera sperimentazione e ottimizzazione. Esamineremo le modalità per implementare più diffusamente l'innovazione nella vostra organizzazione, alimentando la progettazione collaborativa e la rottura dei silo funzionali.

Nella parte relativa alla scalabilità, esamineremo diverse tecniche e modelli di progettazione che hanno avuto successo nel governare la complessità digitale in ambito software e mostreremo come possano essere applicati al marketing. Alcuni di questi si tradurranno direttamente in modalità di gestione dell'enorme quantità di software con cui oggi si confrontano i professionisti del marketing. Ma, in senso più ampio, questi sono semplicemente modelli mentali utili a espandere i nostri strumenti, funzionali alla progettazione di programmi di marketing, al miglioramento dei processi digitali e alla gestione della complessità organizzativa del marketing moderno.

Infine, nella parte relativa al talento, esamineremo alcune delle peculiarità condivise dai professionisti digitali e dagli ambienti di lavoro digitale che oggi riguardano sia il software che il marketing. Discuteremo l'idea di sviluppatore 10× – perché i migliori sviluppatori vengono spesso considerati dieci volte più produttivi della media dei propri colleghi – e come questo possa potenzialmente tradursi in *professionisti del marketing 10x*. Analogamente agli sviluppatori con competenze molto estese (i cosiddetti *full-stack developer*), molto abili nello sviluppo di differenti tipologie di software, dai database back-end alle interfacce utente front-end, esistono esempi importanti di uomini marketing polivalenti (*full-stack marketer*), membri dei team di marketing dotati di competenze estremamente estese. Discuteremo di come vincere la crescente competizione per l'accaparramento dei talenti di marketing in un mondo digitale.

Alcuni di questi concetti potrebbero apparirvi ostici, in questa fase, ma non preoccupatevi. Sono tutte idee abbastanza semplici. Acquisendo un po' del linguaggio della comunità degli sviluppatori software, da cui stiamo mutuando questi concetti, sarete in grado di reperire ulteriori risorse sugli argomenti di vostro specifico interesse ed essere meglio preparati a collaborare con i vostri colleghi che si occupano di sviluppo software.

Pragmatici o dogmatici

Questo non è un manuale ma una guida. Ragioneremo su come queste idee nate in ambito software possano essere applicate al marketing, con sufficienti dettagli per consentirvi di metterle in pratica immediatamente. Ma porremo l'accento sui principi piuttosto che sulle applicazioni pratiche. Penso che vi sia molto più utile acquisire i concetti piuttosto che seguire pedissequamente una ricetta.

Perché?

L'aspetto centrale dell'agilità e dell'innovazione è il riconoscere che non esistono due aziende uguali fra loro. E nelle dinamiche digitali del mondo contemporaneo ogni singola società è soggetta a incredibili pressioni per evolversi in base ai propri mutamenti congiunturali. Ciò che funziona per Facebook probabilmente non funzionerà nello stesso modo per voi. Ciò che è stato efficace per l'azienda un anno fa, oggi potrebbe essere proprio ciò che la rallenta.

Prosperare nel mondo digitale richiede abilità e coraggio di adattamento.

Il nostro obiettivo è quello di ampliare l'insieme di pratiche di gestione a cui poter attingere – diverse tipologie di processo, strutture e modalità di pensiero che non hanno mai fatto parte del bagaglio culturale del marketing – per supportare l'adattamento del vostro business. Pensate a tutto ciò come a una tavolozza più grande, con un maggior numero di colori, per dipingere la tela della vostra attività di marketing. Ma questo non significa colorare seguendo gli spazi numerati. Quello della vostra azienda dev'essere un capolavoro originale. Sarà fondamentale tenere ben a mente questo aspetto affrontando la prossima parte relativa all'agilità. Discuteremo la metodica agile e quella lean, che corrispondono a definizioni precise. Una metodologia agile che analizzeremo nei dettagli, chiamata Scrum, è strutturata secondo una precisa serie di procedure che vengono fortemente consigliate. Alcuni professionisti ritengono che esulando dall'osservanza di queste prescrizioni procedurali non ci si possa definire agili. Altri potrebbero anche sostenere che se non si possiede una

certificazione Scrum master – che esiste realmente – non sia possibile riuscire ad applicare il metodo con successo.

Con tutto il rispetto per questi rigidi fautori della metodologia agile, non sono d'accordo.

In definitiva, ritengo che ciò che vale la pena tenere in considerazione sia *ciò che funziona per voi*. Cosa vi è utile per ottenere i risultati desiderati? Cosa serve al vostro team per essere più produttivo? Cosa può aiutarvi a sfruttare le dinamiche digitali, anziché lottare contro di loro, nel contesto della *vostra* attività? Per perseguire questi obiettivi è più che lecito – anzi, vi incoraggio a farlo – prendere spunti da diverse metodologie e strutture che trovate interessanti, modificarle per adattare alle vostre esigenze e creare la vostra individuale e originale miscela di metodologie di gestione agile.

Siate pragmatici, non dogmatici.

Quindi, da questo carosello di idee gestionali derivate dal mondo del software, sentitevi liberi di scegliere quelle che ritenete giuste per la vostra organizzazione. Non c'è nulla di sbagliato nell'affermare “Ho colto un'idea, ma non va bene per noi.” Magari funzionerà meglio in una fase più avanzata del percorso. O forse vi ispirerà un'idea diversa e del tutto originale.

Tenete però bene a mente due cose, per favore.

Primo, la nostra reazione istintiva, anche inconscia, è resistere a idee diverse da ciò che abbiamo fatto in passato. Ma per crescere dobbiamo soffocare questi anticorpi mentali ed essere capaci di prendere in considerazione approcci innovativi. Non affrettatevi a concludere “Non funzionerà mai” quando la vera risposta è “Non ci abbiamo mai provato in questo modo.” Tenete la mente aperta.

Secondo, parlare non è sufficiente. Per le aziende può essere allettante adottare il gergo relativo a questi concetti e applicarlo come una pellicola sul proprio attuale metodo di lavoro (torniamo sempre alla nostra naturale resistenza al cambiamento). Rimodellare queste idee per meglio adattare alla vostra organizzazione va benissimo. Ma mentre lo state facendo, dovrete chiedervi: *Cosa state davvero modificando nel vostro modo di lavorare?* Quali differenze state introducendo nei processi, negli incentivi e nel metodo decisionale che possano avere un impatto significativo sulla vostra attività?

Cosa renderà domani diverso da ieri?

La ricerca coraggiosa di risposte a queste domande è l'essenza dello spirito hacker.