



Gli elementi della Digital Transformation

di Mauro Lupi

Sommario

Digital Transformation: da dove partire	1
Chi guida la trasformazione e chi è coinvolto	4
La conoscenza del moderno consumatore	7
Il customer journey è la nuova bussola	9
Riempire di contenuti la digital transformation	12
Il digital trasforma le aziende in publisher	16
La Digital Marketing Automation	19
La digital transformation alla prova dei social	24
Un framework per la digital transformation	26
Mauro Lupi	27
DigitalBreak	28
Note	29

Digital Transformation: da dove partire

In questo capitolo iniziamo ad inquadrare il tema della Digital Transformation, i principali ambiti di business ed i punti chiave per impostare ed applicare un progetto in tal senso.

Partiamo innanzitutto da un tentativo di definire cosa si intende per *digital transformation*, premettendo doverosamente che esistono punti di vista piuttosto differenti a riguardo, nonché una maldestra tendenza ad usare il termine per identificare qualsiasi cosa riguardi le tecnologie digitali.

Io mi ritrovo con questa definizione di digital transformation: “Un programma di cambiamenti che ha l’obiettivo di sfruttare gli strumenti digitali per migliorare il business di tutta l’azienda, e che riguarda persone, processi e tecnologie”.

Questa descrizione contiene alcuni elementi chiave che vorrei sottolineare:

- **Un programma di cambiamenti.** Parliamo di *trasformazione* non casualmente, riferendoci a un percorso che modifica svariati status quo e, di conseguenza, necessita di un’articolazione temporale significativa e di una gradualità nella sua realizzazione. Per chiarirci: digital transformation NON è passare da sistemi *on premise* al *cloud*; NON è mettere un po’ di sensori wifi dentro i punti vendita; NON è installare una piattaforma di collaborazione interna. Queste sono iniziative tattiche che, al massimo, possono rappresentare dei momenti di un più ampio progetto di *digital transformation* “vero”.
- **Migliorare il business.** Idealmente sono progetti che hanno delle ricadute tangibili sul business, misurate attraverso dei KPI puntuali rispetto ad aumento del fatturato e/o diminuzione dei costi, a cui si affiancano indicatori con impatto indiretto sulla *bottom line* ma altrettanto importanti: aumento dell’efficienza, incremento della soddisfazione dei clienti, miglioramento della conoscenza dei clienti, ecc.
- **Tutta l’azienda.** Ogni progetto di *digital transformation* va a toccare molteplici dipartimenti dell’azienda, obiettivo questo facile da enunciare ma piuttosto complicato da realizzare. “Abbatte i silos aziendali” è un auspicio necessario quanto problematico. Decenni di cultura manageriale orientata alla separazione funzionale vanno ora ricondotti a logiche di collaborazione e condivisione degli obiettivi. Questo coinvolgimento, difficoltoso specie per le organizzazioni più grandi, è però uno dei cardini indispensabili a compiere il salto di qualità.
- **Persone.** L’approccio corretto mette l’individuo prima della tecnologia e ciò richiede già di per sé una bella trasformazione culturale. Gli strumenti digitali abilitano un modo nuovo di produrre, di distribuire, di comunicare, di vendere, ecc. Ma al centro dell’attenzione ci devono essere le persone, le loro esigenze concrete, la loro esperienza di relazione con l’azienda su tutti i punti di contatto. Idealizzando solo per

Per Digital Transformation si intende: “Un programma di cambiamenti che ha l’obiettivo di sfruttare gli strumenti digitali per migliorare il business di tutta l’azienda, e che riguarda persone, processi e tecnologie”

un momento, il concetto è quello di passare da una relazione di tipo “azienda - clienti”, a quella più moderna “persona-cliente – persona-dell’azienda” e quindi da una modalità “noi-voi” ad una “te ed io” (notare anche il cambiamento dell’ordine delle parole).

Identificato il macro contesto di un progetto di *digital transformation*, da dove si parte? Prima di rispondere a questa domanda suggerendo qualche indicazione, mi concedo un’altra premessa che riguarda l’estrema difficoltà nel fare generalizzazioni. Trattandosi di progetti strategici, questi hanno impatti e complessità differenti in funzione di molte variabili: dimensioni dell’azienda, mercato B2B o B2C, settore merceologico, e così via.

C’è inoltre da considerare la maturità dell’azienda rispetto ai temi del digital nel suo complesso la quale, come evidenziato nella Figura 1, è molto differente in funzione della industry a cui si appartiene. Naturalmente le organizzazioni con una *digital maturity* migliore sono quelle che riescono non solo a realizzare più efficacemente processi di *digital transformation*, ma soprattutto son quelle che ne traggono i migliori benefici.

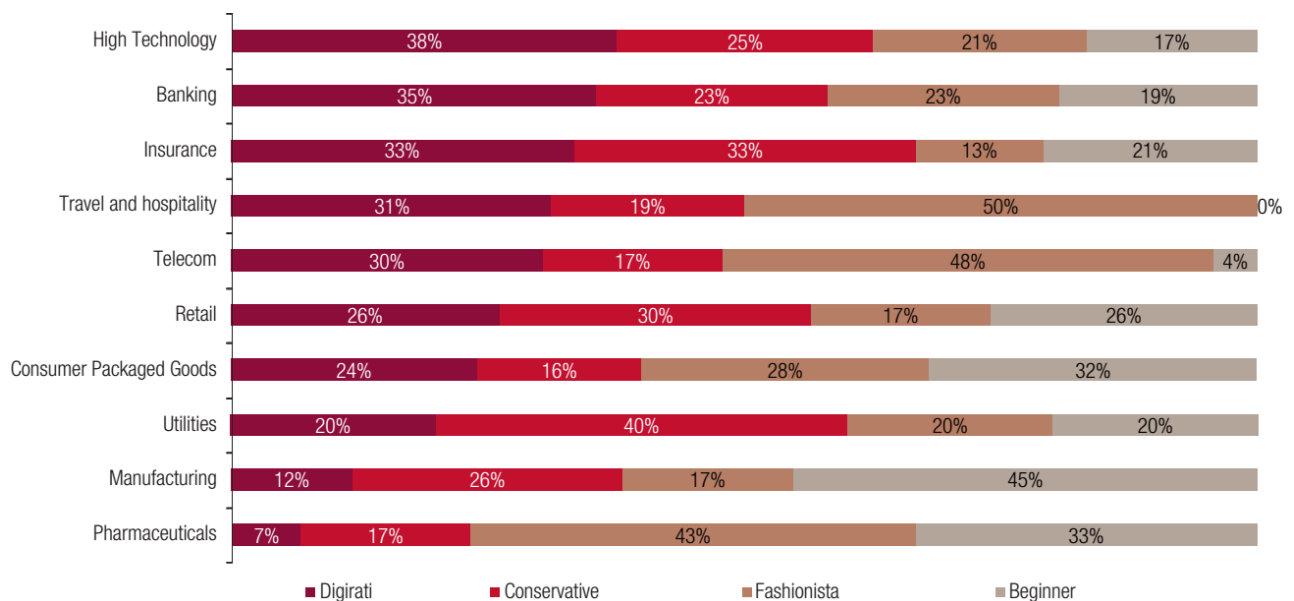


Figura 1 - Livello di “Digital Maturity” per settore merceologico. Fonte: “The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry”, Capgemini Consulting, Aprile 2015

Ecco quindi in estrema sintesi alcuni punti chiave per imbastire un progetto di *digital transformation*:

- **Chi guida.** È essenziale che sia coinvolto il top management e poi ci sia un comitato cross-dipartimentale che tipicamente comprende almeno Marketing, IT e HR. Alcuni progetti introducono con l'occasione una nuova figura, il Chief Digital Officer (CDO), che, a seconda dell'impostazione del piano, sarà a guida del progetto ad un livello manageriale oppure si occuperà principalmente di facilitare la pervasività sugli altri reparti.
- **Inclusivo.** Come già sottolineato l'unico approccio vincente è quello cross-dipartimentale, sapendo che questo potrà richiedere un percorso di contaminazione e coinvolgimento graduale nel tempo.
- **Collaboration.** Connessa al punto precedente, in ogni progetto di *digital transformation* emerge la necessità di connettere i dipartimenti aziendali attraverso modalità di relazione moderne abilitate dalla tecnologia, in particolare dalle piattaforme di collaboration, spesso usate proprio per fare *training on the job*.
- **Customer centric.** Della centralità della persona si è già accennato. In particolare il focus sui clienti deve orientare le organizzazioni ad abbandonare l'autoreferenzialità con la quale hanno approcciato i mercati fino ad oggi. Il che significa, secondo una metafora che uso spesso, di sostituire gli specchi di cui sono piene le aziende con porte e finestre (meglio se aperte), in modo da concentrarsi non su sé stessi ma sulla comprensione delle persone là fuori per poterci quindi instaurare un dialogo.
- **Obiettivi e KPI.** Data la pervasività di un progetto di *digital transformation*, è bene identificare con cura gli obiettivi che ci si pone ed i relativi indicatori di performance, oltre naturalmente ai tempi previsti di realizzazione.

Chi guida la trasformazione e chi è coinvolto

Dopo aver sintetizzato gli elementi chiave per avviare un progetto di *digital transformation* nel precedente capitolo, ora approfondiamo il tema delle persone, sia quelle che devono guidare questo tipo di progetto, sia quelle coinvolte nella sua esecuzione.

Nelle aziende di medie-grandi dimensioni si è incominciato ad introdurre la figura del Chief Digital Officer (CDO), talvolta per guidare il progetto ad un livello manageriale, più spesso per occuparsi principalmente di facilitare il processo di digitalizzazione su tutti i reparti, oltre che di coordinare i canali digitali dell'organizzazione. Peraltro il Chief Digital Officer è anche la figura più difficile da trovare in Italia secondo una ricerca effettuata da Osservatori.net (Politecnico di Milano)¹.

Ma come abbiamo già segnalato, la guida ideale di un progetto di *digital transformation* dovrebbe essere un **comitato cross-dipartimentale** che tipicamente comprende almeno Marketing, IT e HR, con un coinvolgimento del top management sin dall'inizio. Interessante notare come sono proprio questi dipartimenti quelli che, secondo la ricerca suindicata di

Osservatori.net (Figura 2) necessitano di nuove professionalità e competenze digitali.



Figura 2 – Le Direzioni Aziendali con necessità di nuove professionalità e competenze digitali. Fonte: Osservatori.net, 2015

Nella realtà l'HR sembra essere il dipartimento più indietro riguardo l'adozione del digitale sui temi che lo riguardano, nonostante per diversi osservatori (ad esempio Jane McConnel in un interessante articolo su Pulse²) potrebbe addirittura candidarsi a guidare i progetti di *digital transformation*. Io penso che la ragione principale di questa posizione di secondo piano, risieda nel fatto che l'HR non ha tipicamente obiettivi e KPI ancorati ai ricavi, per cui per stimolare e orientare gli investimenti risulta meno *appealing* di altri dipartimenti. Eppure è abbastanza acclarato che i processi di cambiamento in ogni azienda non possono che partire dalle persone e dal modo col quale si relazionano tra loro e col mondo esterno. Naturalmente passando per lo sviluppo di nuovi skill a cui si accennava prima. Qui non entreremo nel merito dello sviluppo delle competenze digitali di base e di più specificatamente operative (la cosiddetta *digital literacy* o *digital fluency* per le quali si può far riferimento, ad esempio, al report "The Talent Revolution in Digital Marketing"³ di The Boston Consulting Group), mentre ci preme

condividere un gruppo di *soft skill* ben sintetizzati dalla citata analisi di Osservatori.net:

- **Knowledge networking.** Identificare, recuperare, organizzare, capitalizzare e condividere le informazioni disponibili in rete e community virtuali
- **Virtual communication.** Comunicare efficacemente, coordinare progetti e gestire la propria identità in ambienti digitali
- **Digital awareness.** Proteggere i dati aziendali sensibili e comprendere il corretto utilizzo degli strumenti digitali per il rispetto del work-life balance e della salute
- **Creativity.** Creare e modificare nuovi contenuti digitali integrando e rielaborando conoscenza pregressa, e produrre contenuti in diversi formati digitali
- **Self empowerment.** Comprendere le necessità di conoscenza e di strumenti digitali utili alla risoluzione di problemi, e risolvere problemi complessi attraverso l'utilizzo consapevole di strumenti digitali

Ma come si impostano i programmi di formazione per sviluppare tali competenze? Anche in questo ambito c'è molto da trasformare, partendo dal presupposto che è limitativo continuare a riferirsi al termine "formazione" mentre quello più adatto ci sembra essere "education". Non si tratta di mera linguistica o di un vezzo esterofilo, ma di esprimere la novità del modello necessario a realizzare l'arricchimento professionale desiderato. Modello che si realizza attraverso il trasferimento di un mix tra informazioni, conoscenze, esperienze, dati operativi, stimoli, nozioni formalizzate. Elementi peraltro erogati con modalità anch'esse più moderne e che comprendono anche il cosiddetto "training on the job".

In linea generale si suggerisce di pianificare delle attività "leggere" ma assolutamente continuative in luogo dei tradizionali "corsi di formazione", svolte in modalità mista (aula + sessioni online), in modo da:

- Erogare «pillole» di contenuto formativo applicabile immediatamente
- Trattare temi sempre attuali ed aggiornati
- Abituare all'uso delle piattaforme digitali, non solo per fruire dei contenuti ma per condividere con gli altri colleghi le proprie opinioni e necessità.

Altro elemento molto dibattuto nelle dinamiche di *digital education* è quello dell'auto-formazione. Se da una parte è prassi individuale ormai consolidata quella di utilizzare gli strumenti tecnologici senza nessuna particolare forma di addestramento, a livello aziendale si dovrebbe superare l'orientamento tutto concentrato sul "saper usare gli strumenti", passando invece ad un approccio che aiuta a contestualizzare gli strumenti in funzione di obiettivi generali e motivazioni individuali. Il classico esempio è quello delle piattaforme di collaborazione e le intranet, troppo spesso introdotte e spiegate in base alle funzionalità

operative e non attraverso piani di adozione che motivino le persone e che stimolino l'attitudine alla condivisione e alla collaborazione professionale.

Chiudiamo questa parte segnalando un'indagine svolta da SmartInsight⁴ su 1.000 marketers inglesi la quale, confermando alcune delle indicazioni qui esposte, mostra come il 75% degli intervistati ritiene fondamentale la presenza di una cultura aziendale che incoraggi la condivisione ed il miglioramento continuo delle competenze personali.

Personal Views on Best Techniques Improving Digital Marketing Effectiveness in Organisation

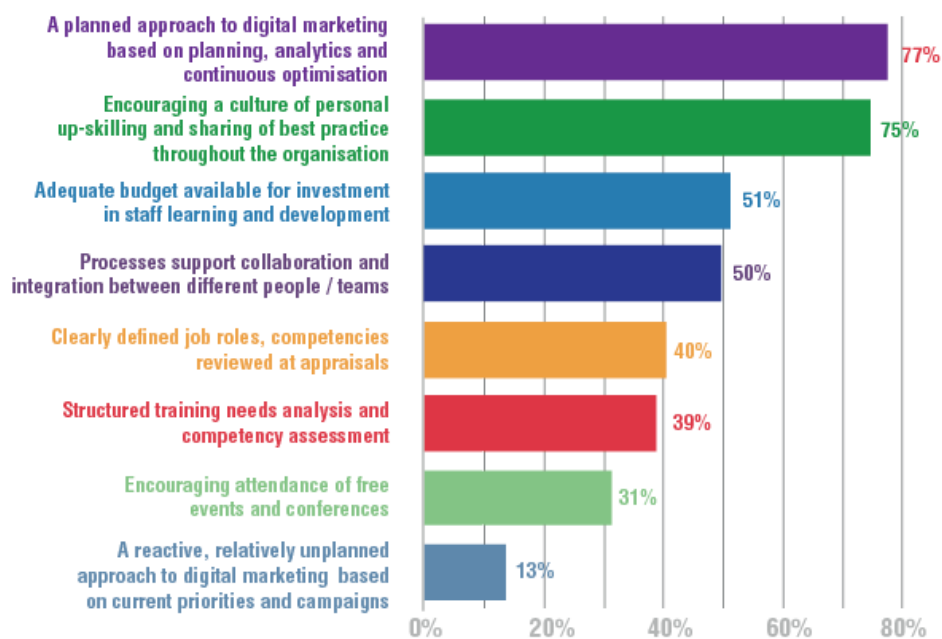


Figura 3 – Developing Digital Skills. Fonte: SmartInsight, 2015

La conoscenza del moderno consumatore

Una delle motivazioni principali alla base dei processi di digital transformation delle aziende è quella di affrontare e gestire la multicanalità, ossia la relazione con tutti gli stakeholder su un numero crescente di punti di contatto, siano essi fisici che digitali. L'errore che viene spesso commesso è quello di focalizzarsi su questi touchpoint e sulle tattiche di utilizzo (il punto B che abbiamo evidenziato nello schema realizzato da Forrester in Figura 4), piuttosto che partire dal *customer* (punto A) e quindi da bisogni, interessi e opinioni di clienti attuali e potenziali. Insomma, quello che dovrebbe essere l'assunto principe di ogni strategia di business, ossia "mettere il cliente al centro dell'attenzione", viene talvolta relegato dentro fumose mission aziendali o studiato e interpretato con logiche di analisi un po' vetuste.

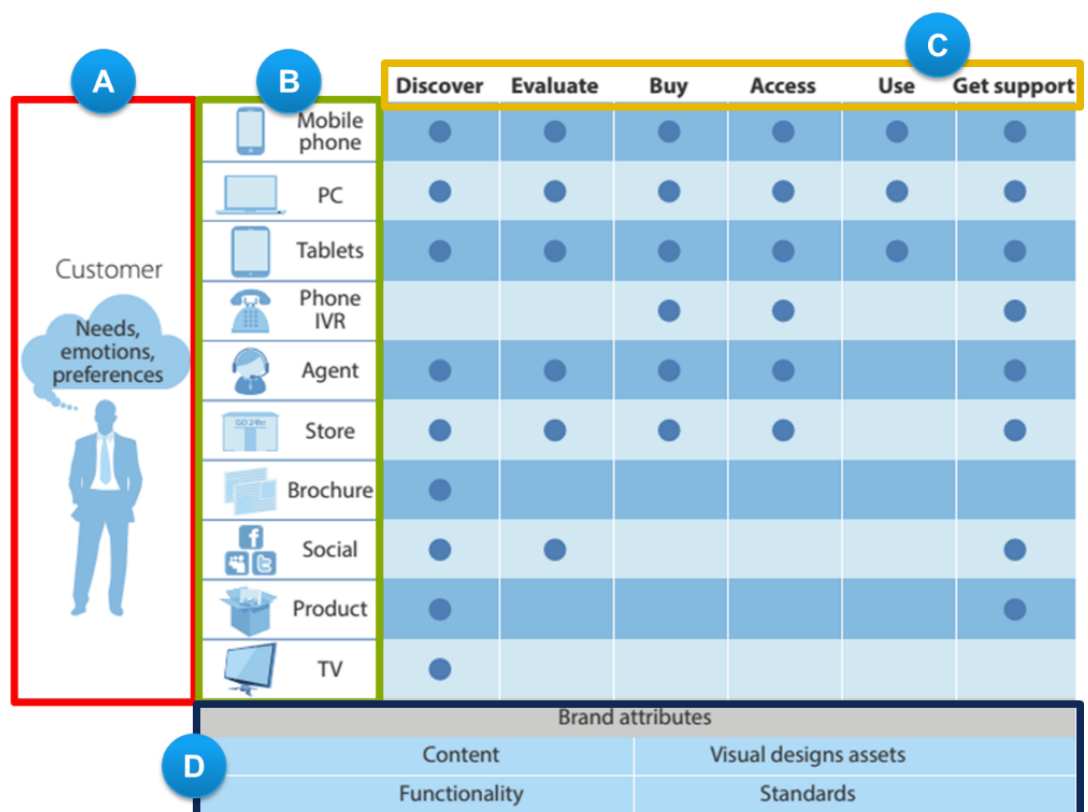


Figura 4 - The Unified Customer Experience Imperative. Fonte: Forrester, 2013

È evidente che le modalità con cui le persone si relazionano con le aziende e svolgono i loro processi di acquisto sono cambiate moltissimo in questi ultimi anni, moltiplicando altresì le tipologie di "sales funnel" rendendo di fatto inadeguate le vecchie segmentazioni per cluster

demografici e le attività conseguenti. Servono quindi degli strumenti nuovi per capire i comportamenti di acquisto contemporanei, con l'obiettivo di identificare i customer journey più rappresentativi rispetto al mercato di riferimento. Qui non approfondiremo il tema dei nuovi strumenti di analisi e segmentazione del mercato collegato a tutto il mondo dei *big data*, che tuttavia va ricordato sta evolvendosi in modo decisivo. Segnaliamo invece sinteticamente delle iniziative (alcune di queste saranno riprese nei capitoli successivi) che aiutano concretamente a capire e identificare meglio i clienti (attuali e potenziali) nonché i cosiddetti *influencer*.

La Digital Transformation inizia dalla conoscenza del moderno consumatore

- Le piattaforme cosiddette di *listening* consentono di individuare le conversazioni online sui temi di business di ciascuna azienda. L'analisi di questi dati fornisce informazioni preziose sugli interessi e sulle opinioni degli individui, oltre a riconoscere quelli maggiormente influenti. Si tratta di analisi molto versatili, utili a più dipartimenti aziendali per capire e agire di conseguenza su svariati fronti: dal capire gusti e interessi dei clienti a intercettare criticità di business o di caring, dal comprendere la reputazione dell'azienda al conoscere la sua notorietà rispetto ai competitor, fino a intercettare conversazioni "sensibili" dei collaboratori o di potenziali candidati.
- Ma i cari *focus group* non servono più? Tutt'altro, solo che è opportuno svolgerli con modalità più moderne, ad esempio con tecniche collaborative e coinvolgenti come il *metaplan* o con strumenti di videoconferenza multiutente che razionalizzano la logistica e si prestano per analizzare i touchpoint digitali. Sono meeting e workshop estremamente utili, ad esempio, per mappare o per validare le fasi del customer journey e le eventuali criticità di ciascuna fase in termini operativi e di esperienza complessiva.
- Poi c'è l'enorme flusso di dati che ogni azienda si trova a disposizione frutto di ogni singola relazione digitale (o digitalizzata) con le persone. Quindi ogni visita al sito corporate, ogni attività sull'app mobile, ogni azione rispetto alle email, ma anche ogni *strisciata* con la carta fedeltà nei negozi, genera dei dati. Riuscire ad uniformare la vista di questi dati riconducendoli a singole identità, fornisce straordinarie informazioni e consente di prendere decisioni e di agire non solo riguardo al business nel suo complesso ma in modo personalizzato verso ciascun individuo. Tecnicamente queste funzionalità sono abilitate dalle piattaforme di **marketing automation** che stanno diventando un elemento strategico-competitivo per ogni azienda di medie-grandi dimensioni.
- Per le organizzazioni più sensibili e disponibili al coinvolgimento attivo dei clienti, segnaliamo altresì i progetti di **crowdsourcing** e di *idea management*. Si tratta di iniziative che attraverso strumenti tecnologici specifici, permettono la gestione di community più o meno estese ed aperte, nelle quali i partecipanti sono stimolati a proporre idee e soluzioni riguardo prodotti o servizi della specifica industry, lasciando che sia poi la community a identificare le idee più meritevoli di attenzione.

Il customer journey è la nuova bussola

Dopo aver individuato gli elementi alla base della digital transformation e analizzato come il cambiamento impatta sull'organizzazione, abbiamo poi spostato l'attenzione sulla conoscenza del moderno consumatore. Ora andiamo ad approfondire la sua relazione con l'azienda, attraverso l'analisi delle fasi con le quali si articola questa relazione, ossia il cosiddetto *customer journey*.

Vale la pena di sottolineare ancora una volta quanto sia fondamentale esaminare in dettaglio questi momenti di contatto tra consumatori e azienda, sia perché il crescente numero di canali e di relazione (*touchpoint*) crea percorsi multicanale del tutto nuovi ed in continua evoluzione, sia perché questi *journey* si differenziano in base alla tipologia dei clienti (*persona*) secondo parametri di omogeneità inediti rispetto alle tradizionali segmentazioni socio-demografiche.

Ed è l'esperienza multicanale vissuta dal consumatore il tavolo di confronto su cui si gioca il business moderno. Non a caso nella ricerca "Digital Transformation In The Age Of The Customer"⁵ realizzata da Forrester per Accenture, il punto principale evidenziato è che "*The customer experience is at the heart of digital transformation*". Ne ha trattato anche Eugenio Maddalena in un articolo su TechEconomy⁶.

Il problema è che le aziende sono ancora abbastanza indietro nella comprensione del "nuovo consumatore". L'ultimo rapporto di Altimeter sullo stato della digital transformation⁷, ad esempio, mostra che sebbene l'88% delle aziende intervistate in tutto il mondo abbia avviato un processo di digital transformation, solo il 25% ha mappato il customer journey. Questo gap è in parte spiegato da un'altra indagine, quella svolta da Econsultancy⁸ su 2.000 marketer internazionali (Figura 5), che evidenzia le principali difficoltà che si incontrano nella identificazione del customer journey. È evidente come sia la complessità l'ostacolo principale per via dei numerosi touchpoint da considerare, ma è altresì palese che il maggior freno riguarda l'organizzazione interna alle aziende, le quali hanno dati sparsi su più fronti, sono strutturate in compartimenti non interconnessi, mancano di processi codificati e non condividono knowledge ed informazioni tra dipartimenti.

Ma nonostante le difficoltà, è ormai evidente che sia il customer journey la moderna bussola per guidare le relazioni di business di ogni organizzazione, perché consente di identificare i diversi momenti di relazione tra persone e azienda.



Figura 5 - Understanding the Customer Journey: More Than Just Online. Fonte: Econsultancy, 2015

Il customer journey è la bussola per impostare un progetto di digital transformation

Cosa è il customer journey e come si analizza

Il customer journey si suddivide genericamente in cinque fasi, ove ciascuna rappresenta un momento della relazione tra consumatore e azienda, identificate con nomi e significati diversi in funzione del settore economico a cui ci si riferisce. Nella Figura 6 riportiamo uno schema operativo che mostra le fasi del customer journey utilizzate più di frequente. Si inizia dalla prima fase (Consideration) nella quale il consumatore non ha ancora sviluppato il bisogno o lo sta iniziando a percepire; poi c'è quella in cui inizia ad analizzare e a comparare le varie opzioni sul mercato (Evaluation), per passare poi a tutte le azioni legate all'acquisto (Purchase), seguite dalla fase di utilizzo del prodotto e dall'eventuale necessità di supporto (Experience). Chiude il cerchio lo stadio di Advocacy, nel quale il cliente influenza altre persone suggerendo (o meno) il prodotto o il servizio acquistato.

Ogni fase del customer journey interessa molteplici Touchpoint (siano essi fisici che digitali) sui quali i consumatori accedono a svariati Contenuti, gestiti dai differenti team in azienda in funzione di specifici Obiettivi.

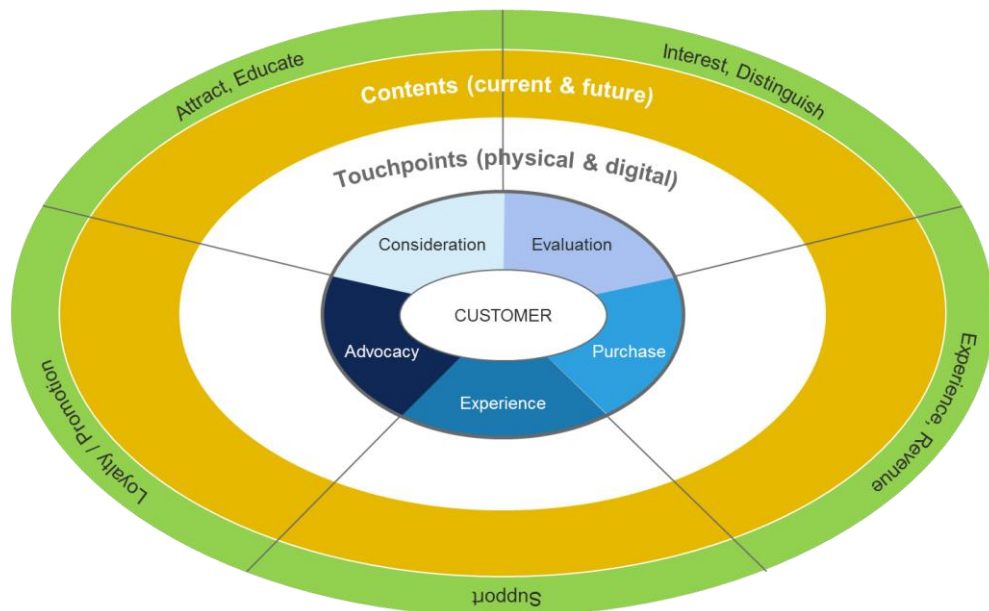


Figura 6 - Schema operativo per mappare il customer journey

Ciò che ogni consumatore si aspetta dalle aziende è un'esperienza ed un linguaggio comune e coerente su ogni touchpoint, sia esso fisico che digitale. Occorre quindi verificare se e come si presidiano i diversi touchpoint, con quali contenuti, con quale governance, con che metriche e con quali risultati.

Lo schema della Figura 6 è un semplice ma efficace strumento di lavoro per “mappare” il customer journey, badando però ad utilizzarne uno diverso per ogni “persona” ossia per ciascun gruppo omogeneo di stakeholder. Un altro suggerimento che deriva dall'esperienza nell'aver analizzato i customer journey per diverse aziende, è quello di partire dalla mappatura dei contenuti esistenti e prospettici tenendo come riferimento gli obiettivi dell'anello esterno. Solo dopo aver verificato i contenuti, e quindi “cosa diciamo attualmente” e “cosa dovremmo dire” nei vari momenti del customer journey, si può passare ad individuare i canali su cui esporre tali contenuti. In questo modo si imposta l'oggetto del comunicare in modo coerente e funzionale agli obiettivi, lasciando che i canali e le tecnologie siano lo strumento per distribuire e mostrare tali contenuti. Tema questo che approfondiremo nel prossimo capitolo dedicato alla digital content strategy.

Riempire di contenuti la digital transformation

Nel capitolo precedente abbiamo descritto come analizzare il **customer journey** e come esso sia uno degli elementi cruciali per impostare un progetto di digital transformation. Nel momento in cui si analizzano i touchpoint tra azienda e consumatori, quello che emerge chiaramente è la necessità di **dare senso a questi punti di contatto alimentandoli con dei contenuti opportuni**. In un capitolo successivo approfondiremo il tema del content marketing, mentre ora ci soffermeremo sul metodo per rendere la mappatura del customer journey lo strumento attraverso il quale pianificare la strategia editoriale dell'azienda.

L'approccio che suggerisco è quello fare un assessment complessivo non solo dei touchpoint e dei relativi contenuti, ma anche degli skill presenti in azienda al fine di evidenziare le capacità di produrre internamente contenuti, oppure di dover ricorrere a supporti esterni. Ho visto spesso dei progetti multicanale con belle intenzioni che si inceppavano per non aver valutato opportunamente l'effettiva capacità di realizzarli e svilupparli almeno nel medio termine.

In DigitalBreak⁹ utilizziamo questo modello che ho sviluppato per l'elaborazione della Content Marketing Strategy denominato CCJ (Content in the Context of the Journey). Alla base c'è la mappatura del Customer journey e dei relativi touchpoint in modo da orientare la pianificazione dei contenuti in base ad obiettivi di business ed in ottica multicanale e multiformato. Il modello si occupa anche di impostare e ottimizzare i workflow relativi la produzione, la pubblicazione e l'analisi delle performance dei contenuti elaborati.



Figura 7 - Modello CCJ (Content in the Context of the Journey) by DigitalBreak

Rimanendo sulle esperienze maturate sui progetti che seguiamo in DigitalBreak, sia in ambito B2C che B2B, tendiamo a mettere in secondo ordine i canali e le tecnologie puntando invece a identificare in primis gli obiettivi per ciascun "atomo di contenuto", partendo dal presupposto che l'ideazione e la produzione di contenuti deve essere trasversale in azienda, così come la gestione di fornitori terzi, giornalisti compresi (in luogo dei copywriter con eccessiva vocazione pubblicitaria). Parliamo quindi di "**Employee generated content**" non solo in termini di storie raccontate dai collaboratori o che trattano di loro, ma di un vero e proprio coinvolgimento multi-dipartimentale nella generazione del senso alla base del brand. Idealmente poi, questo network dovrebbe estendersi anche a tutti gli stakeholder in grado di contribuire a modellare l'identità e il significato del brand stesso.

In ogni caso, si dovrebbe partire dal verificare dove risiede il cuore contenutistico dell'azienda (intendendo ovviamente "contenuti" in senso lato), chi ha gli elementi professionali ed esperienziali per narrare e descrivere compiutamente i valori. Molto spesso è il team di comunicazione che fa da convogliatore, ma alla base ci possono essere, ad esempio, i contributi della produzione, dell'area R&D oppure delle vendite. O magari si può stimolare un apporto esterno in crowdsourcing, che però non sia solo un hashtag che tenta di acchiappare tweet (sistema peraltro che ha già fallito più volte).

Utile in questo senso l'infografica realizzata da Econsultancy¹⁰ (Figura 8) la quale identifica diverse figure professionali di un team ideale di content marketing. Naturalmente è impensabile poter disporre sempre di un tale *dream team*, ma è fondamentale, come dicevamo, identificare con cura le competenze e la capacità di realizzare effettivamente una produzione per alimentare compiutamente tutti i touchpoint.

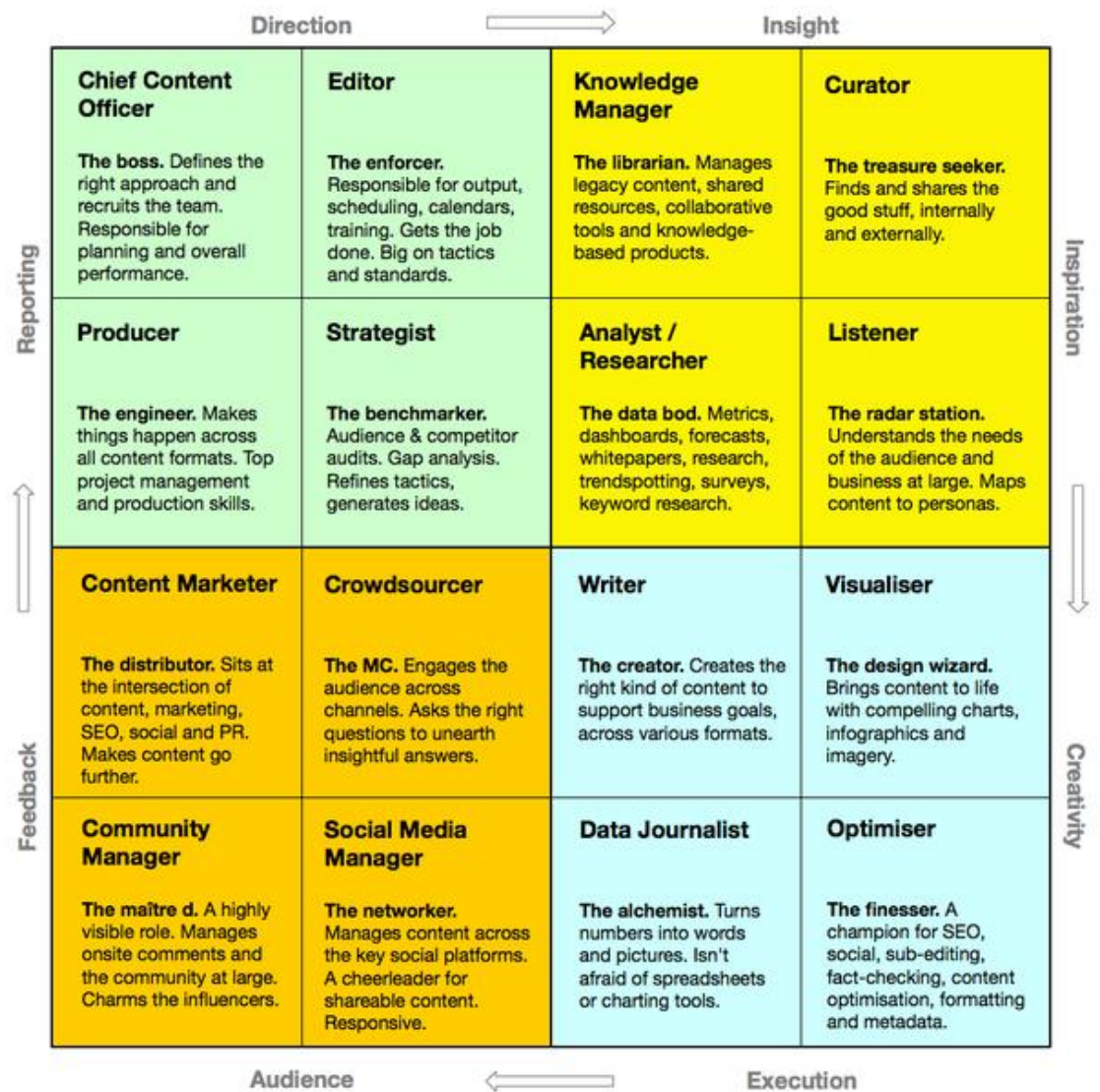


Figura 8 – The Content Marketing Team Matrix. What does a brilliant content team look like? What role and skills are needed? Fonte: Econsultancy, 2014

Tornando un momento al modello CCJ (Figura 7), segnalo due interessanti articoli riguardo l'ultima colonna ossia quella delle **tecnologie**, articoli che fanno un'analisi di alcune piattaforme specifiche per il content marketing e dei relativi costi:

- [49 Best Content Management Tools for Enterprises](#)
- [How much does Content Marketing Software cost?](#)

Un altro strumento operativo essenziale è il **calendario editoriale**, per il quale si rimanda all'ottimo articolo "The Ultimate Guide to Using a Content Editorial Calendar" realizzato da Blogpros¹¹.

Nei prossimi capitoli approfondiremo l'importanza strategica dei contenuti tanto da ipotizzare un futuro da publisher per le aziende, anche perché sono la linfa vitale per supportare le tecnologie di marketing automation, altro argomento che andremo ad analizzare successivamente.

Il content marketing genera attenzione e business

Il digital trasforma le aziende in publisher

Sembra ormai chiaro che è attraverso i contenuti che si gioca la guerra dell'attenzione, ossia la capacità di raggiungere e interessare i clienti affiancando agli investimenti pubblicitari delle attività editoriali multicanale. Perché, prima arrivare al portafogli delle persone, occorre conquistare l'interesse e la considerazione all'interno del loro budget di tempo sempre più polverizzato nell'ambito del limite fisiologico delle 24 ore.

I fattori di cambiamento in atto nel panorama editoriale mondiale, nelle cui pieghe insistono le opportunità ma anche i grattacapi per le aziende, sono molteplici e profondi. Ne sintetizziamo alcuni:

- È esploso il numero di autori (in senso lato) e, di conseguenza, la quantità di contenuti prodotti; è aumentato il numero di canali e device; sono moltiplicati i tipi di formato. Situazione che genera la cosiddetta "guerra dell'attenzione" nella quale le persone dedicano sempre meno tempo ad un numero crescente di frazioni di contenuto
- I media tradizionali, nella complicata ricerca di nuovi modelli di business, stanno lasciando sul terreno ampie fasce di audience, specie riguardo a prodotti editoriali pensati per la fruizione da mobile. La completa trasformazione dei publisher e degli editori tradizionali ha evidentemente un impatto anche sui mercati; tema questo ben affrontato, tra gli altri da Luca De Biase¹² e Kevin Anderson¹³.
- I consumatori devono essere intercettati in tutte le fasi del customer journey rispondendo ad esigenze ed interessi diversi (informazione, servizio, intrattenimento, ecc.). Questo significa alimentare molteplici canali (digitali e non) in maniera continuativa
- È diminuita l'efficienza dell'advertising e delle PR tradizionali; da qui l'esigenza di provare a disintermediare i media tradizionali
- Nel contempo va tenuto conto che le aziende non hanno (ancora) competenze nella produzione editoriale che non sia di taglio promozionale, così come la maggior parte delle agenzie di comunicazione.

Il problema è che molte aziende continuano ad intendere per contenuto solo ciò che parla di loro e dei loro prodotti, utilizzando peraltro una forma autocelebrativa ed esclusivamente pubblicitaria, mantenendo quindi una "strategia media" abbastanza tradizionale.

Occorrerebbe considerare i contenuti un asset aziendale, così come lo sono i brevetti, la reputazione, i vantaggi competitivi, ecc. Anche perché "i media cambiano, i contenuti restano". Ma questa evoluzione avviene solo se si parte dal principio che deve essere tutta l'azienda a contribuire, direttamente o indirettamente.

Tutti sostengono di mettere al centro dell'attenzione il cliente, ma di fatto la comunicazione segue solo le logiche delle campagne top-down e non dell'ascolto e della relazione; il risultato è il solito format: flight televisivo, rafforzamento con radio e affissioni, stream di news pubblicitarie sui social media. Una delle parole di moda da qualche tempo è *storytelling*. Pochi però sono gli esempi di narrazioni pensate in base agli interessi dei destinatari (ne abbiamo parlato nel capitolo "La conoscenza del moderno consumatore" a pag.7), mentre prevalgono i racconti che esaltano storie aziendali anacronistiche e vetuste oppure pseudo storie-verità di dipendenti interpretati palesemente da attori poco credibili.

Il **content marketing** invece è una strategia che necessita di ragionare come un publisher o un editore, analizzando con cura i reali bisogni contenutistici dei destinatari che si desidera raggiungere, programmando di conseguenza un'attività strutturata e continuativa. Poi ciascuna azienda dovrà trovare un suo modello e un format coerente con il suo posizionamento ed i suoi interessi di business e scegliere ad esempio, se produrre contenuti per educare, per intrattenere, per informare, per aiutare, o per coprire tutti questi ruoli. Nel capitolo "Il digital trasforma le aziende in publisher" a pag. 16 abbiamo accennato ad un modello operativo per la progettazione di un piano editoriale.

Gli esempi virtuosi e innovativi non mancano. Coca Cola, Nike, Red Bull sono ormai equiparabili a editori nelle loro attività di comunicazione. E se oggi ne evidenziamo le iniziative online, per via della convergenza dei media, li vedremo a breve produrre qualcosa che oggi chiamiamo ancora TV e radio, ma che tra qualche anno saranno elementi di un unico enorme flusso di contenuti fruibili con i device più disparati. Un esempio tra tutti: la divisione "media" creata da Starbucks nel 2015 alla cui guida è stato chiamato Rajiv Chandrasekaran un giornalista di spicco del Washington Post.

Riassumendo, **le principali opportunità del content marketing** per le aziende sono:

- Generare attenzione e lead, tipicamente in maniera molto più conveniente nel medio-lungo termine rispetto alle attività di comunicazione pubblicitarie
- Valorizzare le esperienze e le competenze presenti in azienda, raramente dimostrabili in modo credibile con la retorica promozionale
- Dimostrare leadership e credibilità nel proprio ambito di mercato
- Svolgere un'attività di education che oltre al supporto meritorio ai destinatari, può stimolare i bisogni e indirizzare le preferenze e le scelte d'acquisto
- Incrociare le differenti necessità dei clienti, creando un ecosistema editoriale in cui ciascuno possa trovare gli approfondimenti a cui è interessato
- Facilitare il customer service, creando basi informative che anticipano o supportano le difficoltà o i dubbi dei clienti

- Aumentare gli accessi ai siti web attraverso i motori di ricerca i quali notoriamente premiamo nel ranking i contenuti editoriali, specie se prodotti in modo continuativo

E anche per il 2016 il content marketing sarà una delle priorità riguardo le strategie di business delle aziende. Lo si evince da svariate analisi tra cui quella effettuata dal SmartInsight¹⁴ (Figura 9).

Digital marketing activities with the greatest commercial impact in 2016?

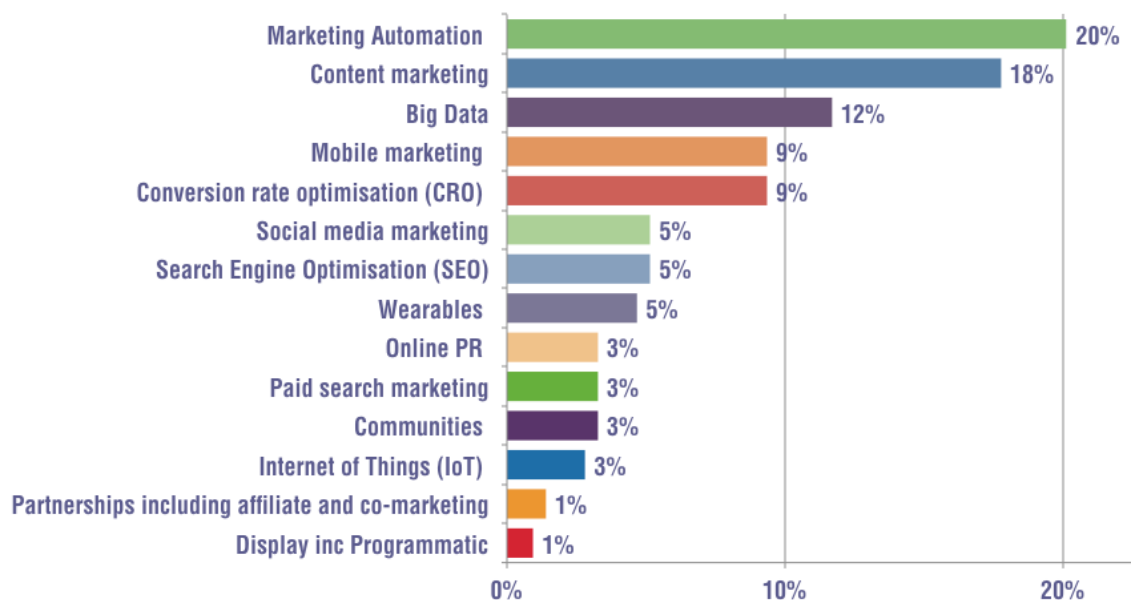


Figura 9 - Managing Digital Marketing. Fonte: SmartInsights, 2016

Da notare l'ascesa della Marketing Automation come attività al primo posto tra quelle di digital marketing e proprio a questo argomento dedicheremo uno dei prossimi capitoli.

La Digital Marketing Automation

La Digital Marketing Automation per trasformare e personalizzare la relazione con i clienti

È ormai piuttosto assodato che la relazione multicanale con il mercato, impone alle aziende una gestione coerente e organica di tutti i punti di contatto con i clienti. Il problema è che le aziende non sempre sono in linea con i reali bisogni dei loro clienti, specie nelle relazioni “one to one”, continuando a ragionare in modalità *broadcast* oppure ad agire su segmenti di mercato molto generici. Eppure è dimostrato da svariate ricerche che il cliente multimediale è più fedele e spende di più; certo, è più complesso da servire e probabilmente più esigente, ma fa sicuramente parte della quota pregiata del business di ogni organizzazione.

Su questo fronte la tecnologia ha fatto negli ultimi anni dei passi da gigante, realizzando una nuova serie di strumenti normalmente definiti di **digital marketing automation**. Sono piattaforme pensate proprio per aiutare il marketing non solo ad organizzare la relazione multicanale con i clienti, ma ad abilitare e automatizzare funzioni in grado di gestire efficacemente la relazione personalizzata sui molteplici punti di contatto. Non a caso, come abbiamo visto nel capitolo precedente, la *marketing automation* risulta essere in testa alle priorità dei marketers nel 2016.

Una delle caratteristiche fondanti delle piattaforme di digital marketing automation, è la capacità di acquisire le informazioni relative ai **comportamenti degli utenti** su tutti i canali digitali dell'azienda. In pratica riescono a tenere un dossier aggiornato in tempo reale di tutte le interazioni che un visitatore ha con i siti corporate, le email, le newsletter, le app mobile, oltre a poter entrare in relazione con i canali social e le attività offline (ad esempio le carte fedeltà). Questi *behavioural data*, associati ai dati demografici, forniscono uno spettro prezioso di informazioni e consentono di dedurre caratteristiche ed interessi degli interlocutori senza doverli chiedere, oltre ad essere aggiornati in tempo reale.

Il classico caso già applicato negli anni da e-commerce come Amazon, è quello di proporre dei prodotti che presumibilmente risultano interessanti in funzione del tipo di *navigazione* effettuata durante gli accessi precedenti. Questo modello è ora accessibile anche ad aziende di medie e grandi dimensioni ed è esteso a tutti i canali digitali dell'azienda. In pratica il cosiddetto *database di marketing* (spesso utilizzato come sinonimo di CRM), diventa un C2B, ossia *customer to business*, nel quale l'input informativo non arriva solo da transazioni o ricerche ma dai comportamenti digitali.

Il concetto di *automazione*, scatta nel momento in cui tutte queste informazioni sui comportamenti degli utenti, diventano i possibili parametri delle regole in base alle quali la piattaforma tecnologica esegue delle operazioni. Ad esempio possiamo condizionare l'invio

di una email commerciale ed i suoi contenuti in base all'ultimo tipo di accesso al sito, facendo in modo che gli utenti che nella precedente sessione online hanno consultato la sezione delle offerte speciali, ricevano una mail con contenuti correlati a sconti e promozioni, mentre chi ha visitato la sezione di customer service, riceva contenuti di education.

Probabilmente è molto più facile capire il funzionamento di una piattaforma di marketing automation vedendola all'opera. Se avete 6 minuti a disposizione, potete seguire un video all'indirizzo www.youtube.com/watch?v=C1qYBzJ1MIQ che illustra le funzionalità principali di IBM Marketing Cloud, una delle più note piattaforme del settore e che è uno dei capisaldi delle soluzioni per il marketing di IBM di cui DigitalBreak è Business Partner.

L'opportunità di esporre o inviare contenuti personalizzati ai destinatari in funzione dei loro comportamenti e quindi, implicitamente, dei loro interessi e desideri, trasforma in positivo la relazione azienda-consumatori. Idealmente le organizzazioni possono essere più calzanti e risultare meno fastidiose nel momento in cui deducono le reali aspettative di ciascun utente, reagendo di conseguenza. Un altro semplice esempio: se l'utente che accede al sito corporate viene riconosciuto dalla piattaforma come già cliente o già iscritto alla newsletter, non deve essere sollecitato di nuovo all'iscrizione, mentre può avere più senso chiedergli un parere sull'ultimo acquisto effettuato oppure proporgli un prodotto complementare. E questo lo si fa implementando nel sito delle aree dinamiche che reagiscono automaticamente in diverso modo in funzione del navigatore.

In definitiva, i principali vantaggi della Digital Marketing Automation sono:

- Risparmiare tempo
- Costruire e gestire campagne di coltivazione continua dei potenziali clienti (*nurturing*) ottimizzate rispetto ai loro comportamenti
- Coinvolgere i contatti attraverso messaggi mirati di benvenuto e di attivazione
- Creare messaggi e offerte ottimizzati e personalizzati per aumentare i risultati delle campagne
- Incrociare i prospect durante le diverse fasi del customer journey con contenuti appropriati e personalizzati
- Impostare e gestire processi articolati di segmentazione, pianificazione e delivery in modo efficiente e senza la necessità di particolari competenze sistemiche

Chiudo con una raccomandazione frutto di ciò che abbiamo imparato progettando sistemi di marketing automation: la piattaforma tecnologica è sicuramente l'elemento abilitante, ma ogni progetto deve basarsi su una dettagliata analisi di customer journey e su un'attenta pianificazione dei contenuti, argomenti peraltro già affrontati nei precedenti capitoli.

Gli scenari abilitati dalla Marketing Automation spingono i processi della Digital Transformation

Dopo aver inquadrato il tema della digital marketing automation, qui approfondiamo alcune opportunità significative abilitate dalla tecnologia e qualche spunto operativo.

Val la pena ricordare gli elementi fondamentali che guidano un buon impianto strategico: l'orientamento al consumatore e alla sua esperienza omni-canale, la centralità dei contenuti (possibilmente personalizzati), un approccio data-driven. E sono proprio queste le opportunità considerate più eccitanti dai marketer intervistati in una recente indagine (Figura 10), tutte collegate proprio al tema della marketing automation che diventa il fattore abilitante.

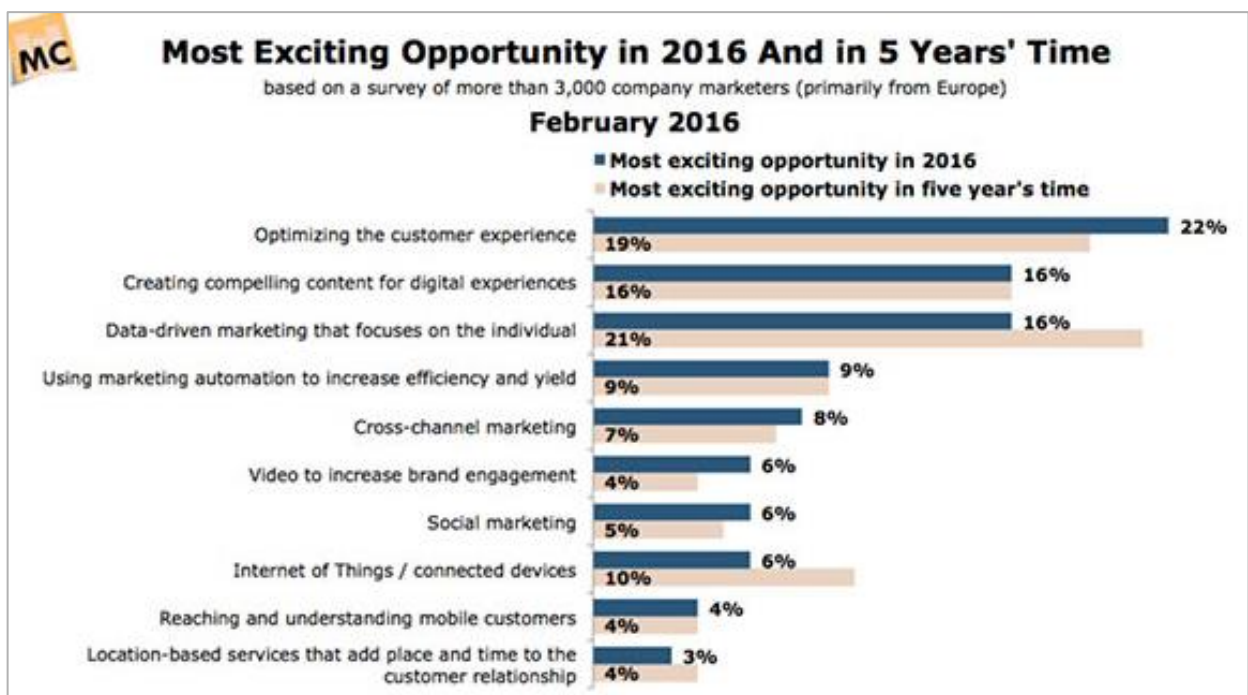


Figura 10 – Most Exciting Opportunity for Marketers. Fonte: MarketingCharts.com su dati Econsultancy/Adobe, 2016

In pratica le nuove tecnologie consentono oggi ad ogni azienda di medie dimensioni di fare uno scatto enorme nella relazione con i propri stakeholder, sia nell'acquisizione di insight sui comportamenti, sia riguardo ai contenuti e alle azioni innescati con processi automatici a fronte di tali dati.

Un'ulteriore salto in avanti, la marketing automation lo fa nel momento in cui la gestione dei touchpoint proprietari (sito web, app mobile, newsletter e email, sms) si integra con i canali social (i quali, ricordiamo, non sono prettamente "propri" perché residenti su piattaforme terze che ne disciplinano peraltro l'impiego). Quindi se già risulta molto interessante condizionare azioni e contenuti verso un consumatore del quale si comprendono i comportamenti sui canali aziendali, diventa fantastico agire e reagire conoscendo anche i dati provenienti dai social media. Pensiamo ad esempio ad intercettare le visite al sito o un'interazione online al customer care sapendo che quella persona ha appena pubblicato un tweet in cui lamenta un disservizio e quindi potendo reagire con messaggi opportuni. Oppure individuare la popolarità e l'influenza di un visitatore online ed attivare automaticamente iniziative di engagement personalizzate, magari connesse con le informazioni di prossimità fornite dall'app. Per non parlare poi dell'integrazione della marketing automation con sistemi pubblicitari evoluti (retargeting, custom audience, ecc.), in modo da ottimizzare gli investimenti media indirizzando messaggi pertinenti ed erogati nel momento più appropriato.

Uno scenario che potrebbe richiamare i temi del "grande fratello" in cui le aziende catturano arbitrariamente informazioni personali delle persone. In realtà un corretto utilizzo delle tecnologie basato su **un'etica di relazione con i propri interlocutori**, deve avere l'obiettivo di migliorare i rapporti, allineandoli su logiche win-win in cui le persone sono disposte a lasciare informazioni a fronte però di servizi e iniziative realmente personalizzati. A riguardo segnalo un bel report di Altimeter del 2015 chiamato "The Trust Imperative: A Framework for Ethical Data Use"¹⁵.

Naturalmente l'obiettivo ultimo di ogni azienda è quello di generare ricavi e la marketing automation diventa un driver cruciale nell'attuale scenario competitivo. Da una parte occorre combattere la guerra dell'attenzione (il cosiddetto "content shock") attraverso la creazione e la diffusione di contenuti personalizzati che arrivino al destinatario giusto nel momento giusto. Nel contempo, le sollecitazioni commerciali devono assecondare le esigenze specifiche di ciascun cliente per potersi differenziare nei mercati sempre più competitivi. Insomma, la marketing automation non è un affascinante gadget per il marketing ma **un potente strumento di vendita**, come ben dettagliato anche da un recente post sul blog di HubSpot¹⁶.

Se abbiamo acclarato che il tradizionale "sales funnel" si è evoluto in un omni-channel sales journey (vedi capitolo "Il customer journey è la nuova bussola"), allora servono strumenti che misurino non solo la *conversion rate* di iniziative singole, ma che forniscano un quadro complessivo di questi *journey*, la loro durata, i touchpoint interessati e, in definitiva, la redditività dei percorsi multicanali svolti dai clienti. Di seguito riportiamo una videata (Figura

11) dello strumento Journey Analytics che è parte della piattaforma di marketing automation IBM Marketing Cloud. Dashboard di questo tipo forniscono una fotografia perfetta ed in tempo reale dei risultati di business ma con il focus orientato sui comportamenti dei clienti e su come si intersecano i punti di contatto. In questo modo risulta evidente il journey più breve, quello più redditizio, quello che tocca più o meno touchpoint, ecc.

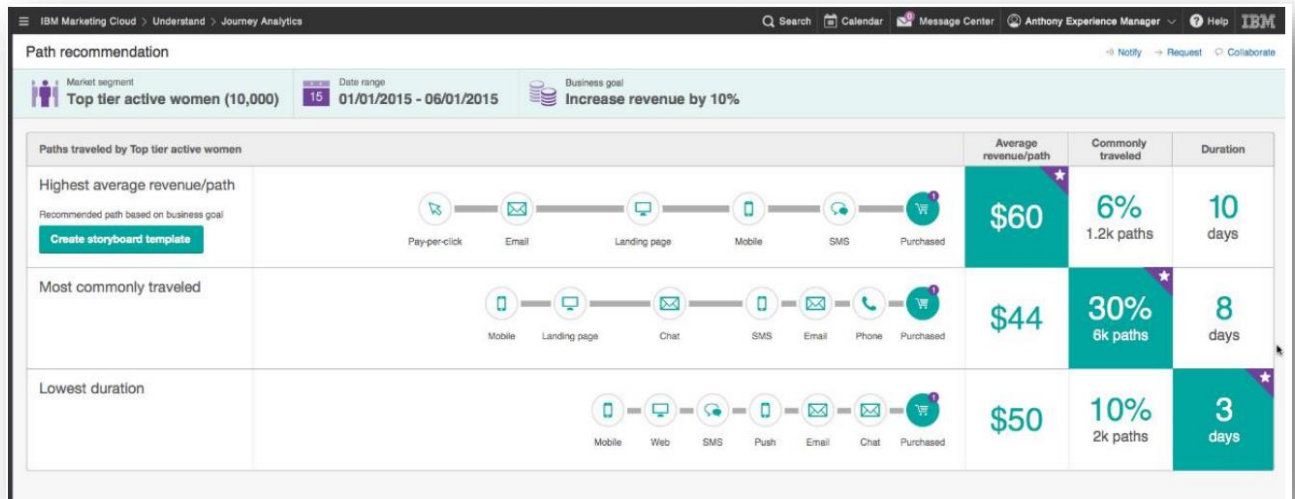


Figura 11 - Dashboard di Journey Analytics della piattaforma IBM Marketing Cloud

Ho letto qualche tempo fa un'analisi che prefigura uno scenario a due anni in cui ci si sorprenderà negativamente di un'azienda che non ci riconosce ogni volta che entriamo in relazione con essa, che sia attraverso il sito, la newsletter o un punto vendita. Questo lo scenario su cui ogni organizzazione si troverà a competere e che necessita un programma articolato e progressivo, fatto di **modelli di business da affinare, strategia di contenuti personalizzati, tecnologie abilitanti.**

La digital transformation alla prova dei social

Io ritengo che un buon indicatore dello stato di maturità delle aziende rispetto alla digital transformation, sia il modo con il quale interpretano i social media. È innanzitutto opportuno ribadire che il contesto della trasformazione digitale ha ANCHE delle tematiche tecnologiche, ma le principali implicazioni riguardano i modelli di business, quelli organizzativi e la relazione col mercato. E su quest'ultimo punto, i social media rappresentano la frontiera su cui ci si confronta con tutti gli stakeholder secondo logiche nuove e in continuo mutamento.

Analizzando però l'approccio ai social media delle aziende, trovo ancora frequente un'impostazione di tipo *broadcast* nella quale appare evidente un impiego come ennesimo canale di comunicazione anziché come presenza in un ambiente di relazione. E se nelle espressioni correnti si dice "abbiamo il sito" oppure "abbiamo l'app mobile" e si dice correttamente "siamo su Facebook", nella realtà dei fatti non ci si considera davvero co-protagonisti di un ambiente dialogico e bidirezionale.

Esattamente dieci anni fa (!) scrissi un post che utilizzava la metafora del party¹⁷ per rappresentare il corretto uso dei *business blog* ma che è applicabile anche ai social media. Scrivevo così:

Ebbene, ci sono tante feste in città; la gente parla e si confronta, si informa; a volte spettegola, altre inveisce ed insulta. Ma il punto è che il numero di party sta aumentando a dismisura. Non si dice più "l'ho letto sul giornale" ma "l'ho sentito alla festa di..."

Ok, care aziende, credo proprio che i passi da fare saranno:

- *informarsi sui party: chi li organizza, di che si parla e, molto importante, se e come si parla della propria azienda – tradotto: capire il fenomeno dei blog, seguire le discussioni, analizzare le citazioni sul proprio brand e sui prodotti dell'azienda*
- *farsi invitare alle feste: iniziare a partecipare ai party più interessanti, conoscere i padroni di casa, ascoltare e conversare – tradotto: intervenire nei blog, commentare e rispondere*

- organizzare un party: guidare la festa, esporsi e ricevere regali, scegliere il tema della festa – tradotto: avviare un blog

Se da una parte mi fa piacere constatare che la metafora sembra reggere gli anni, trovo un po' strano dover ancora sottolineare degli aspetti che dovrebbero ormai essere stati recepiti dalle organizzazioni. Invece, anziché progettare dei party, sembrano predisporre quelle insulse e poco trasparenti operazioni in cui si invitano delle persone al ristorante e poi gli si propina una *straordinaria* offerta di prodotti per la casa!

Il flusso che riporto di seguito (Figura 12) sintetizza alcune decisioni-chiave che suggerisco alle organizzazioni quando impostiamo la social media strategy. Si parte da domande semplici (tipo "Siete disposti al dialogo?" oppure "Siete disposti a rispondere alle critiche?") ma che vanno prese sul serio per capire se l'azienda è pronta per sfruttare davvero l'ambito *social*, perché altrimenti è meglio destinare risorse altrove oppure predisporre un serio percorso di education e di change management.

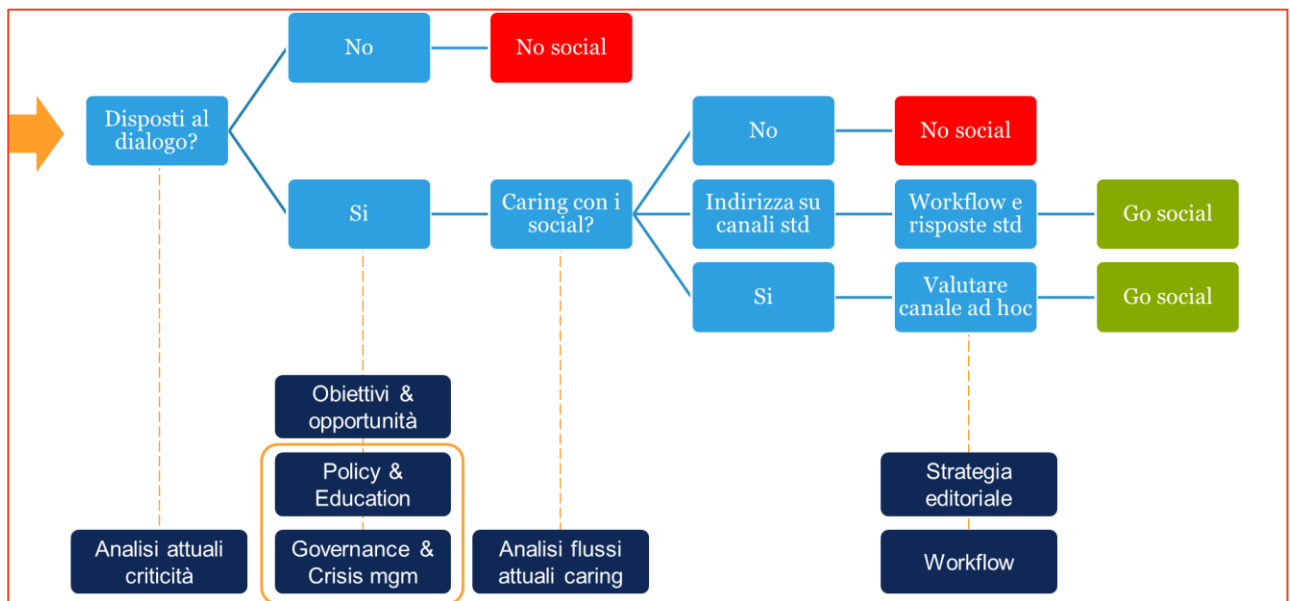
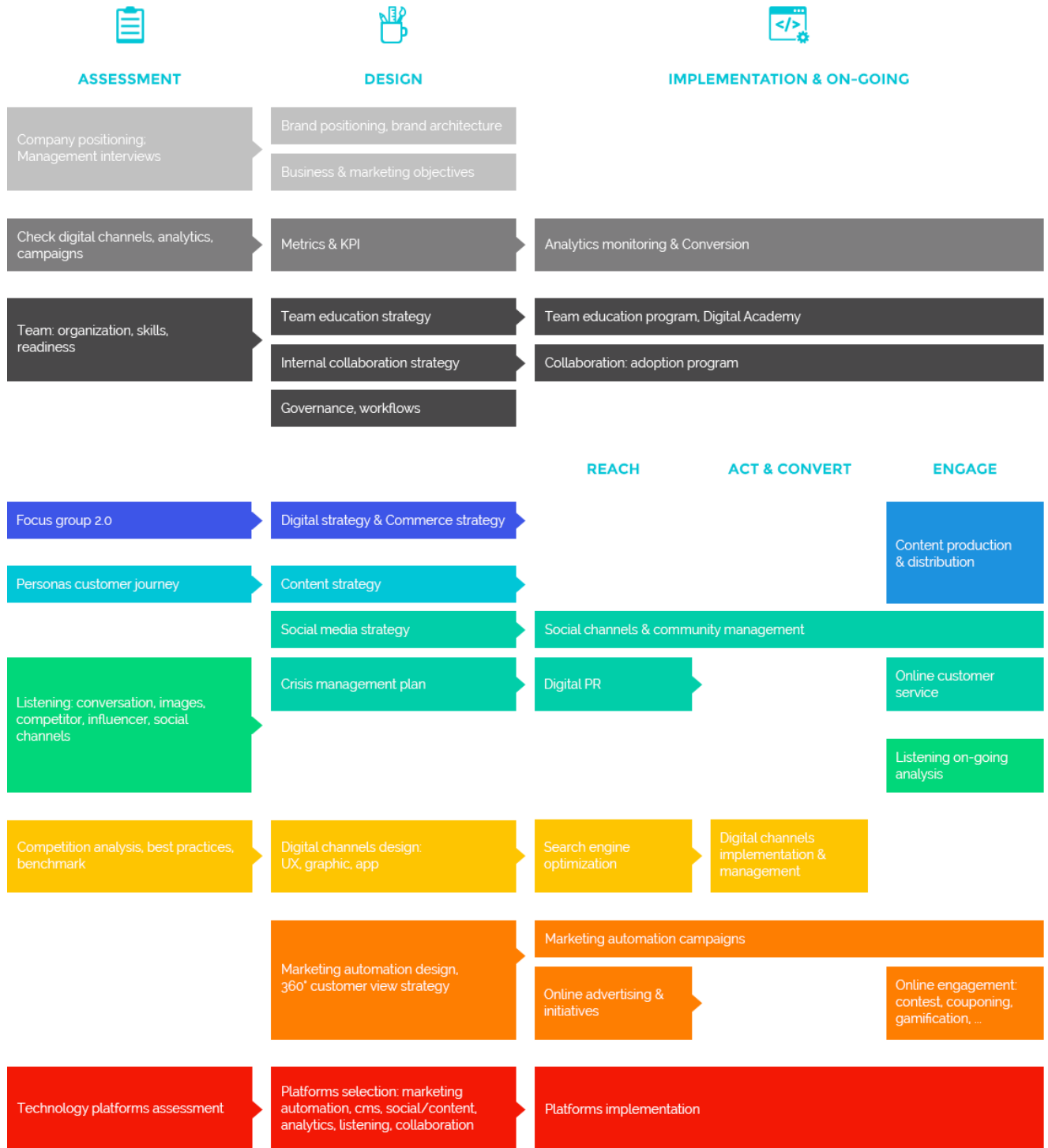


Figura 12 - Flusso per l'impostare la Social Media Strategy by DigitalBreak

Peraltro, ciò che succede ogni qualvolta si attiva un canale social da parte delle aziende, specie quelle che operano nel B2C è che, volenti o nolenti, si è attivato un canale di customer care, ma su questo torneremo in un'altra occasione.

Un framework per la digital transformation



Mauro Lupi

Con oltre 30 anni di esperienza nell'ambito dell'ICT, è ritenuto uno dei maggiori esperti di comunicazione online in Italia avendo ideato e coordinato progetti di marketing digitale per molte aziende e corporation di ogni dimensione e settore.

Precursore su diversi fronti in ambito "digital", è stato tra i primi a sviluppare progetti di search marketing (1996), performance advertising (2000), business blogging (2003), enterprise content (2004), analisi discussioni online (2005), social media marketing (2006), social CRM (2010).



È responsabile strategico di DigitalBreak, società specializzata in progetti di Digital Transformation con sedi a Milano e Roma. Ha guidato la web agency Ad Maiora dal 1997 al 2009 e successivamente l'area Digital di Ammiro Partners e la business unit dedicata al Customer engagement di OpenKnowledge. In precedenza si è occupato di comunicazione, informatica e telecomunicazioni. Tra i suoi progetti ricordiamo l'ideazione di MotoriDiRicerca.it, per molti anni il sito di riferimento in Italia.

È Professore a progetto in Digital Marketing allo IULM di Milano ed è relatore a decine di convegni e seminari ogni anno. È stato eletto Strategic Planner 2011 nell'ambito del Premio Web Italia 2011.

Ha scritto "Motori di ricerca e visibilità sul web" (Apogeo, 2001) ed è co-autore di "Social Media Marketing" (Hoepli, 2011). È stato membro dei board di IAB Italia (dal 200 al 2009), SEMPO.org e BAIA Italia.

Il suo blog è www.maurolupi.com, l'account Twitter è @maurolupi.

DigitalBreak

Supportiamo i processi di trasformazione che attraverso le tecnologie digitali migliorano i risultati di business.



DigitalBreak nasce all'interno di un gruppo che impiega circa 100 persone e che fa della multidisciplinarietà uno dei suoi punti di forza. Break si occupa di corporate identity, packaging e brand strategy da oltre 35 anni, mentre Winter completa l'area di comunicazione realizzando produzioni video e spot pubblicitari. Le esperienze di web design e digital marketing sono rappresentate da Vivacom e Alecsandria, due agenzie con oltre 12 anni di esperienza ciascuna nel settore. KNC e la holding AK04 assieme ai partner della sua rete d'impresa Hakatech completano la struttura, contribuendo con una profonda competenza su infrastrutture e piattaforme tecnologiche.

DigitalBreak Srl
Via Bonaventura Zumbini, 29
20143 Milano
Tel. +39 02 48012686
www.digitalbreak.it



*DigitalBreak è partner IBM
specializzato in soluzioni di
Digital Transformation*

Note

¹ http://www.osservatori.net/dati-e-pubblicazioni/dettaglio/journal_content/56_INSTANCE_VP56/10402/1755801

² <https://www.linkedin.com/pulse/hr-should-digital-transformation-leader-because-work-jane-mcconnell>

³ <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing-technology-organization-talent-revolution-in-digital-marketing/>

⁴ <http://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/how-can-businesses-improve-digital-skills/>

⁵ <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-transformation-age-customer.aspx>

⁶ <http://www.techeconomy.it/2015/12/09/digitaltransformation-customer-experience-quali-sfide-per-aziende/>

⁷ <http://www.altimetergroup.com/2014/07/the-2014-state-of-digital-transformation/>

⁸ <https://econsultancy.com/reports/understanding-the-customer-journey/>

⁹ <http://www.digitalbreak.it>

¹⁰ <https://econsultancy.com/blog/65369-introducing-the-content-marketing-team-matrix>

¹¹ <http://blogpros.com/blog/2015/08/the-ultimate-guide-using-content-editorial-calendar>

¹² <http://blog.debiase.com/2016/01/13/leditoria-di-fronte-al-picco-dellattenzione-il-nuovo-modello-richiede-qualita-e-tecnologia/>

¹³ <http://www.themediabriefing.com/article/peak-content-the-collapse-of-the-attention-economy>

¹⁴ <http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/marketing-trends-2016/>

¹⁵ <http://www.altimetergroup.com/2015/06/new-report-the-trust-imperative-a-framework-for-ethical-data-use/>

¹⁶ <http://blog.hubspot.com/marketing/marketing-automation-powerful-tool>

¹⁷ <http://www.maurolupi.com/blog/2006/03/si-moltiplicano-i-party-in-citt-della-metafora-blog-festa.html>