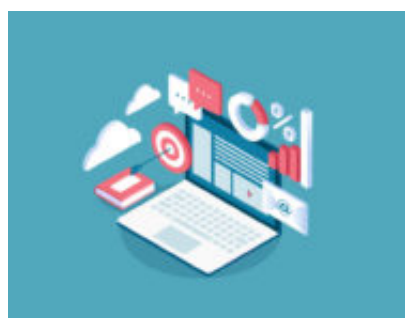


Misurare il marketing: metriche e indicatori a servizio delle persone

Author : Norman Lubello

Date : 3 dicembre 2018



Il marketing è quella sottile arte che consente di affermare la propria offerta sul mercato. Impatta sul profitto quanto e forse più di ogni altra funzione d'impresa, trovandosi ad agire direttamente sul fatturato, facendo del cliente la sua fonte primaria di nutrimento. Tale funzione è interamente orientata a persuadere il potenziale cliente che la propria offerta è migliore di quella dei concorrenti. Eppure appare paradossale come in realtà tale persuasione non abbia raggiunto un livello adeguato, almeno nella considerazione dei colleghi. Il concetto di opacità del marketing esprime anche troppo elegantemente una diffusa, radicata e malcelata diffidenza nei confronti di questa funzione. S'intende per opacità una carenza di trasparenza tra le risorse, monetarie e non, investite e i risultati ottenuti, più semplicemente palesati dall'eloquente espressione gergale in azienda: ma esattamente cosa fa il marketing?

Mentre le altre funzioni possono essere abilmente ingegnerizzate e contabilizzate, l'arte della persuasione è affetta da grossi punti interrogativi circa un'effettiva misurazione delle attività. In un sistema economico che ormai ignora la prima riga del conto economico e che si focalizza esclusivamente sull'abbattimento dei costi, sembra del tutto assurdo giustificare la destinazione di copiosi budget a questi marketer, così poco misurabili e così poco riconducibili al singolo esercizio. La metrica è stata la risposta a questi bisogni, e può esserlo degnamente anche per il marketing, seppur con le dovute precauzioni. Questo articolo non si propone quale formulario di indicatori o come ricetta alla misurazione. Anzi la sua finalità consta nel suggerire una serie di fondamenta utili a supportare un sistema di metriche che sia, al tempo stesso, puntuale e realistico nella misurazione dei fenomeni aziendali. I seguenti capoversi sono quindi considerati quattro pietre angolari di un solido modo di pensare, e quindi utilizzare con successo, il sistema di metriche e indicatori per un marketing manager.

Questione di gerarchie

L'uso di metriche e indicatori oggettivi per le attività d'impresa non è una novità, ma negli ultimi anni è diventata perno cruciale della lotta agli sprechi e alla compressione dei costi. Ciò che non è misurabile, ciò che non produce un segno positivo, è da monitorare come un arto in cancrena

da recidere in onore di un bilancio tirato a lucido. Tuttavia in questa visione la misura è sempre più schiava delle metriche e la persona dei numeri. L'opacità può essere arginata tramite la conoscenza e le informazioni, pertanto la misura può essere inderogabilmente la soluzione finale per quella carenza di trasparenza tipicamente attribuita al marketing. Tuttavia essa non agisce da panacea e prima di approfondire le modalità grazie al quale essa può guarire, è opportuno soffermarsi ex ante sulla questione olistica: i numeri non sostituiscono le persone.

L'analisi quantitativa è diventata negli ultimi anni sinonimo di certezza, la buona e vetusta sicurezza del dato di fatto che guida scelte razionali di management. Il numero appare quindi baluardo della scelta e si pone a garanzia del leader che ha misurato con zelo la propria organizzazione.

Questo approccio alla misurazione è senz'altro diffuso e fonda su un forte e straripante cinismo del mondo aziendale. La misura quantitativa diventa essa stessa un potere espresso nella vita quotidiana come verità assoluta ormai radicata nel nostro modo di intendere la società. Pertanto si assiste al superficiale errore di misurare l'intelligenza dei ragazzi attraverso i voti, gli sportivi dalle statistiche e i programmi televisivi dallo share. Emettere giudizi solo su questi indicatori è però un'azione miope, degna di chi giudica il proverbiale libro dalla copertina.

In questo senso ha forte prospettiva contemporanea colui che di cattivi voti è spesso causa, il buon Seneca, il quale affermò nei suoi *Dialoghi* che "la lunghezza della vita non si misura dai capelli bianchi o dalle rughe: non è vivere questo, è solo esistere a lungo".

Si badi bene che età, capelli bianchi e rughe sono fattori oggettivi e quantificabili, che consentono di discriminare una persona da un'altra, ma come giudicare una persona sulla base di questi dati? Sarebbe impossibile, quanto lo sarebbe distinguere l'intelligenza di uno studente grazie al libretto dei voti. In questo senso imprenditori come Bill Gates e Steve Jobs non hanno molto da obiettare.

Tale incipit non si pone a inquisitore e carnefice della metrica ma ha la sola volontà di mettere in guardia il censore moderno. Le metriche sono uno strumento al servizio delle persone e mai viceversa.

Ora rimane il problema dell'opacità del marketing. Come è possibile quantificare e razionalizzare gli sforzi di marketing senza soccombere al cinismo di metriche e indicatori?

Il primo passo

La misura è un'attività di valutazione di un certo fenomeno. Ciò consente di determinare un valore preciso da poter utilizzare al fine di comparare nel tempo e nello spazio un trend, diagnosticare le motivazioni di un fenomeno e fare proiezioni su eventi futuri. Al fine di poter scegliere un indicatore, è fondamentale stabilire con chiarezza gli obiettivi di un'impresa. Le finalità sono sempre l'elemento fondante del sistema di misurazione. In questo senso il primo pericoloso errore è rappresentato dalla confusione. Le organizzazioni sono complessi sistemi dove le informazioni si disperdono tra livelli gerarchici e rapporti personali. Troppo spesso si producono una quantità disarmante di informazioni senza il minimo controllo del motivo per cui

esse si sono rese necessarie. Gli obiettivi devono essere di per sé sufficientemente chiari e circoscritti da poter essere quantificati. Inoltre l'impresa deve saper tradurre le proprie finalità in domande. Qui di seguito un esempio può chiarire meglio tale concetto.

Obiettivo: Conoscere come le imprese concorrenti si spartiscono il mercato.

Domanda: Quali imprese sono presenti sul mercato? E qual è il loro peso in esso?

Misura: Quota di mercato delle imprese.

In questo caso l'obiettivo è banale ma la sua misurazione non è poi così semplice in molti settori, volatili e dinamici.

Gli obiettivi possono essere i più vari e spaziare da considerazioni sulla soddisfazione del cliente a indagini sul prezzo ma un approccio fondato sul porre domande non può che facilitare le risposte.

Es: Il mio cliente attuale sarebbe disposto a pagare un prezzo più elevato del 25%? Qual è il livello di soddisfazione del mio prodotto rispetto al concorrente principale? Quanto sono aumentate le mie vendite per effetto delle promozioni?

Si noterà che per una domanda ben articolata e stringente esistono delle metriche molto specifiche costruite essenzialmente per tale scopo.

Il metodo e le misure più utili

L'uso di una metrica anziché un'altra dipende appunto solo dalle domande che l'impresa si pone. Esistono manuali, blog e dispensari che elencano con precisione centinaia di possibili indicatori e ne curano la costruzione. Le società statistiche sovente fondano sulla rigosità del proprio metodo una vera e propria filosofia d'impresa. Tuttavia si tratta, per un buon manager, unicamente di mezzi utili a rispondere alle domande e a misurare gli obiettivi. Una volta compresi i principi di utilizzo della misurazione, la scelta del singolo indicatore diventa secondaria.

Vi sono però alcuni elementi che trascendono le singole formule e che possono infondere solidità all'uso di qualsiasi metrica. Tali attributi vanno a costituire il metodo di lavoro del manager che si affida alle misure. In questo si è innanzi al problema dello studente a scuola. La scuola non ha tanto lo scopo di fornire nozioni, che con il passare del tempo diventano obsolete, ma anzi insegnare un certo metodo di studio e di problem solving che costituisce poi la vera capacità dell'individuo ad adattarsi. La scienza della misurazione è identica, più che un elenco di formule magiche si tratta di un ricettario da utilizzare conoscendo già gli ingredienti a disposizione e le regole base della cucina.

Il metodo rappresenta la modalità con cui si costruisce una misura. Essenzialmente si deve sempre agire in ottica di processo, evitando di collezionare dati in azioni estemporanee. La raccolta deve sempre essere sistematica. Una quota di mercato ha significato molto labile se

considerata in un singolo esercizio. Diventa invece un'arma interessante se raccolto per una serie di anni consecutivi al fine di poter leggere un trend.

Orizzonte temporale

La misurazione è utile per coadiuvare decisioni di breve, medio e lungo periodo. Tuttavia il suo impiego è fortemente differenziato. Le metriche utili nel breve periodo sono molto più semplici da utilizzare e sono di natura prevalentemente quantitativa.

Es. numero di condivisioni per un post su Facebook, numero di visualizzazioni su Instagram, numero di persone che hanno aperto una newsletter.

Forniscono importanti informazioni su dati di fatto inequivocabili ma forniscono pochissimi elementi qualitativi.

Si ponga attenzione sulla recency, quindi il lasso di tempo trascorso dall'ultimo acquisto di uno specifico cliente. Tale metrica fornisce un dato di fatto estremamente rilevante per il fatturato tuttavia esclude tutte quelle informazioni utili per andare ad agire al fine di migliorare la situazione.

Supponendo di avere un cliente che ha acquistato il prodotto circa 15 giorni prima, quali sono le motivazioni di questo comportamento? È una questione di tempi di consumo del prodotto oppure una questione legata al prezzo? La risposta a queste domande richiede analisi più approfondite e adatte a periodi di analisi prolungati atti a individuare le motivazioni e le abitudini di consumo di un cliente.

La stessa situazione si propone quando si vogliono misurare reputazione, soddisfazione e attitudine del cliente o per quantificare l'effetto comunicazione di una campagna pubblicitaria e finanche per individuare il funzionamento di una strategia.

Interpretazione dei risultati

L'automazione è l'alfiere nel mondo del marketing moderno. Qualsiasi campagna di direct marketing ci offre, in automatico, una quantità di metriche ingente e importante. Tuttavia la lettura di qualsiasi risultato è rimasta attività connessa unicamente alle sinapsi umane. Le capacità di discernimento di una macchina sono avanzate ma estremamente lontane dalle potenzialità di una persona. L'interpretazione dei risultati dipende in larga parte dagli obiettivi e dalla capacità degli indicatori di rispondere alle domande. Inoltre l'interpretazione deve esplorare sempre la sfera delle cause e degli effetti di un certo dato. Sapere che vi è un trend positivo sul fatturato deve portare all'analisi di tutti quei fattori, endogeni ed esogeni, che l'hanno generato al fine di poter più razionalmente scegliere per il futuro o prevedere il domani.

L'interpretazione dipende anche dalla capacità di distinguere la crescita dallo sviluppo di un fenomeno. La crescita è una dimensione strettamente quantitativa. Una riduzione dei costi delle campagne di direct mail del 10% è un'importante misura per il marketing che misura una

crescita oggettiva dell'efficienza. Lo sviluppo è invece una dimensione essenzialmente qualitativa. Il personale che si occupa delle campagne di direct mail ha appreso le competenze per un miglior uso del software a disposizione. La motivazione della riduzione dei costi, il motivo per cui essa si è verificata, è quindi legata alla dimensione di sviluppo dell'impresa, piuttosto che a una sua crescita, che invece non è che una conseguenza.

Concludendo si può affermare che la misurazione attraverso metriche e indicatori è un ottimo strumento di valutazione degli sforzi di marketing e consente di superare quella visione di opacità legata alla funzione. Al fine però di attivare un giusto processo di misurazione è opportuno rispettare alcuni vincoli imperativi che non vadano a trascurare la componente umana connaturata nel marketing. L'uso di obiettivi tramutati in semplici domande, la definizione di un metodo, il giusto orizzonte temporale e una saggia interpretazione dei risultati consentono al manager di marketing di fornire maggiori informazioni al resto dell'impresa circa la propria attività, riducendo così la diffidenza legata all'opacità e facilitando i confronti intra-aziendali e l'accesso alle risorse finanziarie.

I dati sono ottimi punti di partenza, ma mal gestiti possono portare a decisioni completamente fuorvianti.

Bibliografia

- Farris, P., Bendle, N. & Pfeifer, P. (2010). Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. New Jersey: Pearson Education.
- Valdani, E., & Ancarani, F. (2011). Marketing Metrics. Il marketing che conta. Milano: Egea.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2015). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective 6th. New York: NY: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). Strategic management cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning.

Articolo a cura di **Norman Lubello**