

TUTORIAL KEY PERFORMANCE INDICATOR



furlanetto+UPA

Copy per esclusivo uso interno aziendale. Vietato ogni utilizzo diverso o ulteriore. Materiale coperto dal diritto d'autore a favore di furlanetto e UPA Utenti Pubblicità Associati

Prima release:

Ottobre 2017



INDICE

1. Premessa	pag 4
2. Obiettivi e metodo	pag 5
3. Complessità del sistema	pag 6
4. Nozioni fondamentali	pag 7
5. Priorità	pag 8
6. KPI: 3 Tipologie	pag 9
7. Il Database	pag 10
8. Criteri	pag 11
9. Mappe	pag 12
10. Misurazioni	pag 13
11. Best Practice	pag 14
12. Tricky KPI	pag 15
13. KPI: Classificazione per obiettivo	pag 16

----- **ALLEGATI** -----

Principali ambiguità	pag 18
Fonti e riferimenti	pag 19
Disclaimer e note	pag 21



1. PREMESSA

- I KPI della comunicazione dispongono di ampia letteratura.
- Molti sono i contributi quotidianamente pubblicati sul tema. Ciò nonostante, il materiale esistente al momento della stesura di questo documento evidenzia 3 limiti:
 1. **Manca una fonte unitaria** che si ponga come obiettivo la raccolta dei KPI appartenenti a diversi settori della comunicazione.
 2. Manca un documento che evidenzi “e se possibile chiarisca” le **ambiguità ricorrenti** (*generate da diverse interpretazioni dello stesso termine*).
 3. **Manca una visione super-partes** che cerchi una chiave di lettura comune oltre la frattura on line e off line, oltre la distinzione fra presente e passato, oltre l’approccio quasi sempre centrato solo sul customer journey o sulla performance.

Questo lavoro costituisce:

- Punto di raccolta delle informazioni sul tema
- Benchmark da interpretare e personalizzare secondo le necessità del momento e la cultura aziendale di riferimento.

2. OBIETTIVI & METODO

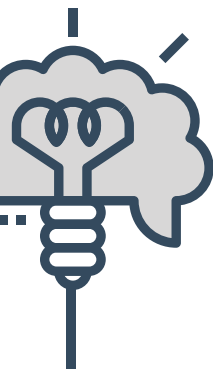
Il progetto risponde a 4 obiettivi fondamentali:

1. Costruire un **ponte fra off line e on line**
2. **Razionalizzare lo scenario**, spesso confuso
3. **Raggruppare in un'unica fonte** i KPI appartenenti a diverse tipologie
4. Creare un sistema dinamico e **aggiornabile**.

Il lavoro è stato strutturato in 5 fasi, che si sono sovrapposte per mantenere costante l'aggiornamento dei contenuti.

- Raccolta delle **necessità di mercato**
Fonti: Staff UPA, commissione mezzi UPA, interviste approfondite ad esperti del settore, feedback dall'utenza
- **Censimento principali KPI** in uso in Italia, UK & USA
Fonti: documenti media/marketing dei 3 paesi, analisi estensiva del web, principali testi pubblicati in inglese o italiano.
- **Costruzione Database**
che raggruppa in un'unica fonte le informazioni reperibili sul mercato.
Fonti: documenti media/marketing dei 3 paesi, analisi estensiva del web, principali testi pubblicati in inglese o italiano.
- **Organizzazione Informazioni per chiavi di lettura**
per facilitare la consultazione in funzione di obiettivi specifici.
- **Creazione di Mappe**
per una consultazione focalizzata e veloce.

-
- Un sistema ricco e aggiornabile che raggruppa i principali KPI disponibili sul mercato
 - Diverse modalità di consultazione: dal massimo dettaglio (Database Excel) sino alle Mappe di sintesi.

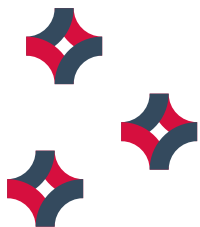


3. COMPLESSITÀ DEL SISTEMA

La complessità del sistema KPI è riconducibile a 4 diverse cause:

- **Ambiguità** nell'uso delle definizioni (si veda la pagina dedicata negli allegati).
- **Mancata gerarchia** fra gli indicatori KPI sovrabbondanti, raramente organizzati in ordine di priorità.
- **Dinamicità Mercato** che genera nuovi indicatori, causa l'obsolescenza di altri e favorisce fenomeni di "rivalutazione".
- **Scenario competitivo**
Utenza, Istituzioni ed Agenzie
 - talvolta denominano in modo differente lo stesso indicatore
 - spesso dispongono di modelli di lettura "esclusivi" che pongono gli stessi KPI all'interno di modelli interpretativi fra loro diversi.

-
- Sono diverse le cause dell'attuale confusione attorno ai KPI di comunicazione
 - Questo lavoro aiuta a chiarire le ambiguità di base e a meglio organizzare le informazioni.



4. NOZIONI FONDAMENTALI

I key performance indicators sono indicatori chiave per la misurazione di performance.

I KPI sono definiti da:

1. Una o più **metriche**, con
 - Indicatori semplici
Es: numero di visitatori.
 - Indicatori molto complessi
Es: ROI o brand equity.
 - Gamma situazioni intermedie
Es: costo acquisizione di un nuovo visitatore.
2. **Periodo** cui si riferisce la misurazione
 - Lasso di tempo
Es: visitatori sito 1-31 Maggio 2017.
 - Fotografia puntuale
Es: Brand equity al 1 di Giugno 2017.
 - Combinazione periodi differenti
Es: Costo acquisizione nuovi consumatori al gennaio 2017.

Questo esempio puo includere quattro diversi periodi di riferimento, come illustrato qui di seguito:
costo: investimenti dal 1 Set al 31 Dic 2016.
n° consumatori: differenza fra i visitatori al 1 Gen 2017 e quelli dell'anno precedente (al 1 Gen 2016), depurato dal tasso di crescita naturale, calcolato sulla base della media 3 anni.
3. **Metodo e Fonte** per:
 - definire e contestualizzare in modo inequivocabile il valore espresso dal KPI
 - evidenziare affidabilità e oggettività della fonte.

-
- Oltre alle metriche, a qualificare il KPI sono: periodo di riferimento, metodo e fonte della misurazione.

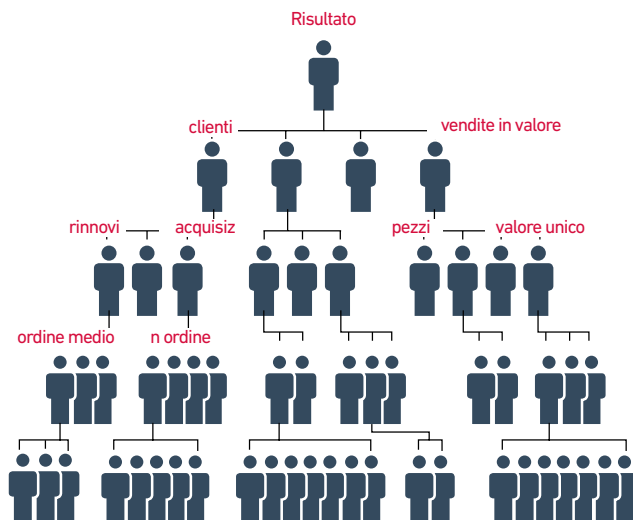


5. PRIORITÀ

La mancanza di priorità negli obiettivi può causare confusione nella definizione dei KPI e di conseguenza performance non soddisfacenti.

Un'organizzazione strutturata prevede

1. **Ristretto numero di obiettivi** e dunque pochi KPI.
2. KPI organizzati in **ordine prioritario**. Ciascuno con un peso che ne quantifica l'importanza.
3. **Ad ogni KPI primario, KPI secondari**.
Il KPI primario controlla l'obiettivo, i KPI secondari controllano gli strumenti per ottenere l'obiettivo.
4. **La visualizzazione dei KPI può essere "a cascata"** (utilizzando un foglio di calcolo) **oppure grafica**, secondo un sistema gerarchico **a piramide**, sull'esempio di quello qui sotto illustrato.



6. KPI: 3 TIPOLOGIE

Esistono infinite modalità per classificare i KPI, molte delle quali sono funzione di specifiche culture aziendali.

Fra le classificazioni per tipologia che ci sono parse più utili per il settore della comunicazione, segnaliamo:

1. **KPI di obiettivi tangibili e intangibili**

I KPI intangibili, sono indicatori che si occupano di quantificare fenomeni intangibili come, per esempio, il sentiment o il profilo di marca. Intangibile non significa "non misurabile": anche la misurazione dei KPI intangibili richiede metodo rigoroso e fonti di ricerca affidabili.

2. **KPI principali e secondari**

Definiamo KPI principale l'indicatore di performance che corrisponde all'obiettivo principale.

Es: nel caso di Brand Awareness, la brand awareness.

Definiamo KPI secondari, tutti gli indicatori che controllano le leve per arrivare all'obiettivo.

Es: nel caso della Brand Awareness, possiamo considerare secondari: copertura, numero mail aperte etc.

3. **KPI Economici**

Indicatori di: costo, fatturato e profitto.

Es: costo per visitatore, fatturato per visitatore, etc.

-
- 3 metodi di classificazione dei KPI che è utile conoscere.



7. IL DATABASE

Per costruire il database sono stati censiti i principali KPI in uso in Italia, UK e USA.

Sono oltre 350 gli indicatori elaborati ad oggi, che saranno presto consultabili per diversi criteri, funzionali ad altrettanti metodi di lavoro.

Il database risponde a 3 necessità principali:

1. Dato un **acronimo**,
si vuole trovare il KPI corrispondente.
2. Dato un **KPI**,
si vuole conoscere:
 - il suo significato
 - quali altri indicatori sono ad esso collegati.
3. Dato un **obiettivo**,
si vuole disporre di una panoramica dei KPI in uso.

Il database contiene:

- Definizione per esteso dei KPI.
- Acronimo.
- Descrizione.
- Informazioni sulle Duplicazioni
(ovvero altri KPI con nome differente ma simile significato).
- Rispondenza agli obiettivi.

-
- Il Database contiene informazioni dettagliate
 - Diversi criteri di analisi ne facilitano la consultazione.

8. CRITERI

I Criteri sono modalità di classificazione e selezione dei KPI che ne rispecchiano l'uso ricorrente.

Fra i criteri oggi in lavorazione vi sono:

1. **Obiettivi di marketing e comunicazione**
14 voci: da advertising awareness sino a brand loyalty.
2. **Customer/Communication Journey**
I KPI del customer/communication journey, attraverso la lente della comunicazione commerciale.
3. **Obiettivi media**
Gli obiettivi più comuni, dalla copertura sino allo store traffic.
4. **Canali (POE)**
I principali canali di comunicazione: dalla pubblicità display al native, dagli eventi alle PR con i KPI peculiari, inclusa classificazione POE (paid-owned-earned).
5. **Miscellaneous**
Comprende voci d'attualità o particolare rilevanza che non si trovano negli criteri precedenti.
6. **Indicatori Economici**
Classificazione dei KPI censiti per Costo e Ritorno.

I criteri forniscono indicazioni di massima che l'utenza può personalizzare in funzione di necessità e cultura aziendale.

-
- Diversi criteri aiutano nella scelta dei KPI funzionali alle proprie esigenze.





9. MAPPE

Le mappe forniscono in una sola pagina:

- la **visione complessiva** di un fenomeno
- i **principali KPI**.

Il ruolo svolto dalle mappe è duplice:

1. **ponte**
on line / off line
branding / performance.
2. **supporto**
per chi desidera riflettere velocemente o disporre di un tutorial sui diversi canali.

Oggi sono 2 le mappe allo studio o in lavorazione:

1. Obiettivi di Marketing e di Comunicazione: 14 obiettivi incrociati per 8 canali (display, native, search, social, owned, email, eventi, PR)
2. Customer/communication journey e uso di mezzi on line/off line.

Le mappe sono strumenti per:

- Risparmiare tempo
- Unire differenti culture di comunicazione
- Acquisire nuove informazioni, da personalizzare.

10. MISURAZIONI

I KPI si trovano generalmente sotto 3 forme:

- Valore Assoluto**
 - È un obiettivo tout-court.
 - Non ha apparente relazione nè con la storia aziendale nè con il mercato (nel primo caso si è soliti indicare una variazione percentuale, nel secondo una quota).
 - Spesso si presenta senza specifiche o viene accompagnato da parole come Numero, Entità o Volume.
- L'incremento/decremento**
 - Esprime una relazione (molto spesso fra performance passate e future).
 - Frequentemente espresso in percentuale.
 - Include KPI che contengono parole come: lift, increase, growth.
- Quota**
 - Dato in percentuale
 - Esprime una relazione
 - a. con il mercato**
Es: market share, share of voice etc
 - b. con un fenomeno più ampio**
Es: tutti i tipi di conversion rate
 - Include KPI che contengono parole come: Rate, Share.





11. BEST PRACTICE

Dall'analisi dei KPI della comunicazione sono emerse alcune best practice. Ecco le principali:

1. **Quantificare copertura e contatti.**
Che si tratti di comunicazione "branding" o di performance, per verificare consistenza e scalabilità dei risultati è sempre utile conoscere sia il volume dei contatti effettuati che l'entità delle persone raggiunte.
2. Fornire la **copertura in valore assoluto.**
Questo eviterà possibili fraintendimenti sull'entità degli individui contattati, spesso generati da definizioni di target non omogenee.
3. **Viewability, frodi**, etc sono indicatori che **precedono la definizione di contatto**, non ne costituiscono il valore aggiunto.
4. Per ovviare alle possibili ambiguità di indicatori e acronimi, **allegare** ai documenti **un glossario** che specifichi le caratteristiche dei KPI rendendoli inequivocabili. Prassi che si suggerisce di far adottare anche ai fornitori e consulenti (i.e. Agenzie, Media etc).

-
- 4 suggerimenti per migliorare l'uso dei KPI di comunicazione.

12. TRICKY KPI

Abbiamo coniato la definizione “Tricky KPI” per indicare KPI che richiedono attenzione e cautela.

Alcuni KPI sono tricky quando **utilizzati in modo strumentale**.

Es: la generazione di click attraverso il clickbait.

Altri sono tricky perchè, **in assenza delle dovute cautele, possono trarre in inganno** (come, per esempio, la già citata copertura espressa in percentuale che, in assenza di target e universi omogeneamente definiti, può causare rischiosi fraintendimenti sul numero di persone contattate).

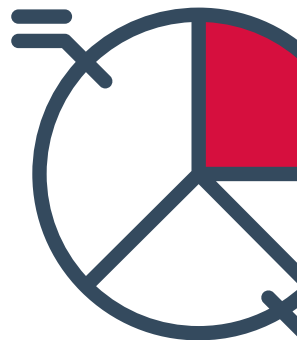
È possibile evitare i problemi generati dai tricky KPI?

Sì, attraverso formazione e controllo.

Il Controllo e l'eventuale test delle campagne consente di verificare se l'uso strumentale di alcuni KPI è:

- etico nei confronti del consumatore;
- realmente funzionale alle performance finali.

La formazione invece può sensibilizzare i collaboratori nei confronti dei KPI che richiedono maggiori cautele, illustrandone rischi frequenti e quelli di più recente configurazione.





13. KPI: CLASSIFICAZIONE PER OBIETTIVO

Durante la realizzazione del database, abbiamo elaborato un metodo di classificazione dei KPI che si è rivelato utile per la loro consultazione:

Il metodo considera una scala di priorità da 1 a 4 in funzione dell'obiettivo:

1. Il KPI **quantifica l'obiettivo** o ne **determina il costo**.
2. Il KPI **qualifica** il criterio (aggiunge informazioni utili a meglio profilare il risultato).
3. Il KPI si riferisce ad uno strumento chiave per **ottenere l'obiettivo**.
4. KPI è relativo ad **altri strumenti** di seconda rilevanza.

-
- Il metodo di classificazione dei KPI rende più veloce la consultazione del Database.
 - **Attenzione: la classificazione NON sostituisce** le necessarie valutazioni aziendali.

ALLEGATI

PRINCIPALI AMBIGUITÀ

Esistono diverse possibilità di incomprensione relativamente ai KPI della comunicazione. Questi i casi più frequentemente riscontrati:

- 1. Sineddoche.**
Utilizzo di termini specifici che riguardano **una fase dell'attività** di comunicazione **come indicatori del tutto**.
Es: utilizzo di "brand awareness" o "brand activation" per indicare il più ampio concetto di: "attività di comunicazione". Questo uso ricorda la figura retorica della sineddoche (una parte per il tutto).
- 2. Diverso Contesto.**
Utilizzo dello stesso indicatore per diverse discipline, da cui conseguono diverse interpretazioni dello stesso termine.
Es: cost x action
- 3. Assenza di necessarie specifiche.**
Es: brand awareness senza la specifica di spontanea o aiutata. (l'analisi ne ha addirittura riscontrato l'uso per indicare il semplice contatto fra individuo e comunicazione commerciale).
- 4. Consuetudini.**
Vi sono consuetudini che possono parere illogiche.
Es. il caso di Engagement e Interaction il cui ordine e significato è assai diverso nelle consuetudini italiane e in quelle di cultura USA pur avendo uguale etimologia.

FONTI E RIFERIMENTI

Qui di seguito alcune fra le numerose fonti consultate.
In blu sono evidenziati i contributi più significativi.

Title	Author	Date
Libri e Paper		
10 step KPI system	Aleksey Savkin	2017
Libro bianco sulla comunicazione digitale	UPA + 7 Associazioni	2017
Misurare il capitale Comunicativo	Stefania Romenti	2017
Digital Marketing	I. Kaufman, C. Horton / Routledge	2015
Key performance indicator for Dummies	Bernard Marr/John Wiley & Sons	2015
The Project and Portfolio Management KPI Dictionary:	The KPI Institute and smartKPIs.com	2015
How to Measure Anything	Douglas W. Hubbard	2014
KPI Checklist	Bernie Smith / Metric Press	2013
Key Performance Indicators: The 75 measures	Bernard Marr	2012
Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs	David Parmenter	2007

Title	Author	Date
Slideshare		
KPIs as indicators of program business success	Warren Lee	
Usabilità e Design Flusso Acquisto On line	Elena Antognazza	mar 14

Title	Author	Date
Web Reference		
Advertising effectiveness metrics used to evaluate..	IAB Europe	
A new framework for Measuring social media activity	tmw/iab	
Reach measurement guidelines	IAB	ago-13
IAB Native advertising Playbook 2	IAB.com	2016
MRC Social Media Measurement Guidelines	IAB.com	nov-15
Occam Razor /The See-think-do-framework	Avinash Kaushik	on going
The very best digital metrics for 15 different companies	Avinash Kaushik	
Defining Digital Marketing Strategy	Helene Hall	apr-14
Pricing models/performance marketing for dummies	blog.mobusi	
Most important KPI for a performance marketer	Hamed Jafari	lug-13
Local seo KPIs	rioseo.com	
Core KPI and sub KPI SEO /SEM/SMM/Email	Pricearea	
Measuring success of digital marketing program		
KPI	Mmartinsights	giu-11
volume-value-quality KPIs	Econsultancy	mar-16
KPI/baseline	Searchengineland	nov-16
Exposure/engagement/influence/impact/advocacy	Metricsman	mag-14
12 vitals KPIs		
Periodic table of b2b digital marketing metrics	Insights	
Social Metrics Map	Simply measured	ott-15
29 essential content marketing metrics	Curata	apr-15
Measuring brand marketing goals with KPIs	Google brand lab	
Seo KPI per objectives	Beautiful numbers	
Common seo KPIs		
Fixing the broken culture of SEO metrics		
Email marketing KPIs	marketing advocate	
The 10 marketing KPIs you should be tracking		
Measuring Customer Loyalty and Retention with KPIs	BSCdesigner	set-16
Event Marketing Metrics	certain	
9 Eventpros Share their Most Important Event KPIs	Eventbrite	
The Moz Glossary	Moz	
Basic Formula In Internet Advertising	knowonlineadvertising	
Indicatori Media /Materiale per SDA Bocconi	Furlanetto	
Metriche	Audiweb	

DISCLAIMER E NOTE

Definizioni

Per “comunicazione” si intende sempre “comunicazione commerciale”

Lingua utilizzata

Anche se il lavoro nasce in Italia, i KPI in uso sono prevalentemente inglesi e così le definizioni reperite da varie fonti.

Contenuti

Non compaiono nella prima release: KPI specifici utilizzati da società di ricerca, social media companies, software house anche se di uso comune.

furlanetto+**UPA**

Prima release:
Ottobre 2017