

Crea il tuo vantaggio in termini di fiducia

La leadership nell'era dei dati e dell'AI ovunque



Questo report è il quarto Global C-suite Study di IBM e rappresenta la 20ª edizione della serie IBM CxO Study sviluppata da IBM IBV (Institute for Business Value). Ora abbiamo raccolto i dati e gli insight provenienti da oltre 50.000 interviste risalenti al 2003. Questo report è stato condotto in collaborazione con i migliori accademici, futuristi e visionari della tecnologia. In questo report, mostriamo gli aspetti più rilevanti degli insight, delle esperienze e delle opinioni dei CxO in base all'analisi, come descritto nella metodologia di ricerca a pagina 44.

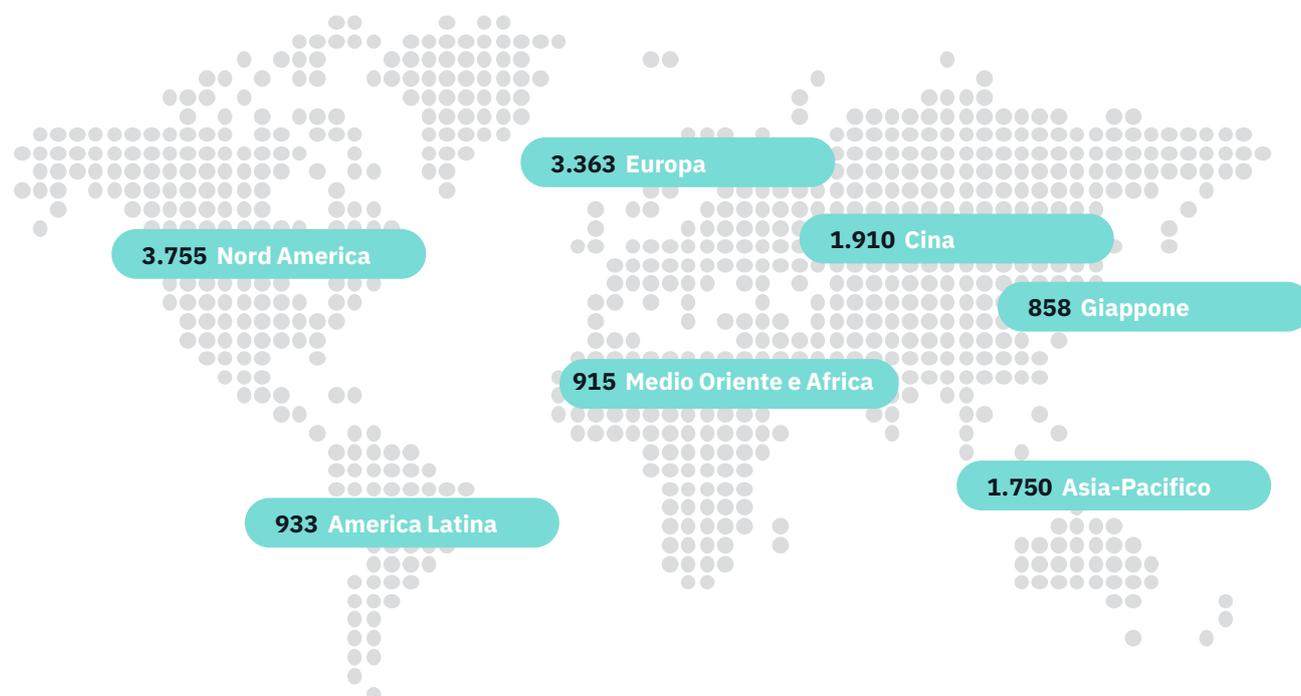
Crea il tuo vantaggio in termini di fiducia

La leadership nell'era dei dati e dell'AI ovunque

Global C-suite Study
20^a Edizione

Il nostro ultimo studio si basa sulle risposte di
13.484 intervistati appartenenti a 6 ruoli C-suite,
20 settori e 98 paesi differenti.

2.131 Chief Executive Officer	2.105 Chief Financial Officer	2.118 Chief Human Resources Officer	2.924 Chief Information Officer	2.107 Chief Marketing Officer	2.099 Chief Operations Officer
---	---	---	---	---	--



Indice

Riepilogo esecutivo	3
Introduzione	4
Capitolo 1 Clienti: come adottare una strategia vincente nell'economia della fiducia	8
Guida all'azione	19
Capitolo 2 Aziende: come creare la partnership tra esseri umani e tecnologia	20
Guida all'azione	31
Capitolo 3 Ecosistemi: come condividere i dati nell'era della piattaforma	32
Guida all'azione	41
Conclusione: I vantaggi derivanti dalla fiducia dei consumatori	42
Riconoscimenti	43
Studi IBV correlati	43
Metodologia della ricerca	44
Note e fonti bibliografiche	45

Riepilogo esecutivo

Oltre 13.000 dirigenti C-suite nel mondo hanno partecipato a questa 20^a Edizione del nostro C-suite Study. Abbiamo chiesto ai dirigenti quali fossero i loro piani per estrarre valore dai dati e trasformarlo in vantaggio distintivo e a che punto si trovassero lungo il percorso. Per identificare i leader, abbiamo classificato ogni organizzazione in base a quattro fasi differenti del percorso verso l'adozione di una strategia basata sui dati. Le organizzazioni più avanzate, i Torchbearer, sono solo un piccolo gruppo che costituisce il 9 per cento del totale degli intervistati. I Torchbearer hanno prestazioni migliori rispetto ai colleghi in termini di crescita di fatturato e redditività. Inoltre spiccano rispetto ad altri per innovazione e gestione del cambiamento.

Abbiamo imparato che la leadership basata sui dati è determinata dai livelli di fiducia che un'organizzazione è in grado di creare – tra i suoi clienti, le persone all'interno dell'azienda e i partner nell'ecosistema.

Clienti: l'economia della fiducia

La fiducia dei clienti è diventata una questione decisiva per le organizzazioni leader, che le porta a ridefinire le offerte e i modelli di business. Otto Torchbearer su dieci affermano di aver puntato sui dati per rafforzare la fiducia dei clienti. Inoltre, i Torchbearer ritengono che la loro capacità di rispettare la privacy dei dati dei clienti sia un vantaggio competitivo chiave. La sfida consiste nel rilevare precisamente qual è il limite fissato dai clienti dell'organizzazione in termini di privacy e cosa ritengono possa essere un giusto compromesso per i loro dati. Le organizzazioni che per prime riusciranno a raggiungere questi obiettivi potranno creare modelli di business che gli consentiranno di guadagnare la massima fiducia dei clienti, permettendogli di distinguersi dalla concorrenza.

Tutte le organizzazioni devono affrontare uno scenario futuro in cui l'opinione mutevole dei clienti e le nuove normative potrebbero davvero limitare l'accesso e l'utilizzo dei preziosi dati personali. Questo vale sia per i dati dei consumatori sia per i dati dei business partner. Le organizzazioni leader sanno bene cosa sia necessario – nuovi approcci alla raccolta e protezione dei dati, la condivisione dei dati e le relazioni con i clienti. Tre principi – trasparenza, reciprocità e autenticità – guidano la gestione dei dati e come coinvolgere i clienti e i business partner.

Aziende: la partnership tra esseri umani e tecnologia

I Torchbearer hanno ottenuto ciò che altri ancora non sono riusciti a ottenere. Hanno diffuso una cultura di fiducia assoluta nei dati. Otto Torchbearer su dieci dichiarano che i dirigenti nella loro C-suite fanno completamente affidamento sui dati per migliorare la qualità e la velocità delle decisioni che vengono prese. Allo stesso tempo, sono totalmente concentrati sul consentire

a tutti i dipendenti, non solo ai data scientist, di scoprire gli insights dai dati. Le organizzazioni leader stanno liberando i loro dati, consentendone l'ampia circolazione, senza influire sulla loro protezione e salvaguardia.

Supportati dalla loro cultura di "fame di dati", i Torchbearer hanno messo l'AI (artificial intelligence) in cima alla lista delle priorità. Sette su dieci prevedono di fare investimenti importanti nell'AI, incluso il machine learning, nei prossimi anni. Stanno implementando l'AI per prendere decisioni più informate, infondere l'intelligence nei flussi di lavoro e umanizzare l'esperienza dei clienti. Stanno trasformando l'AI da un strumento 'in linea' a uno strumento 'in prima linea', nelle mani dei dipendenti che interagiscono con i clienti e gli acquirenti. I Torchbearer sono consapevoli del fatto che, man mano che l'AI penetra in tutti i reparti dell'azienda, la necessità di poter contare su dati, e algoritmi, aumenta in maniera esponenziale. Di conseguenza, una solida governance nell'intera azienda diventa una questione da affrontare a livello dirigenziale.

Ecosistemi: l'era della piattaforma

Per la maggior parte delle organizzazioni, la condivisione dei dati con le reti partner – una funzione di fiducia reciproca – continua a essere una sfida fondamentale. Tuttavia, le implicazioni per il futuro di un'organizzazione sono nuove. Per coloro che adottano il modello di business della piattaforma, apprendere rapidamente e continuamente è una questione cruciale nonché una funzione della condivisione di dati. I nuovi modelli di business di piattaforma possono emergere o soccombere per un eccesso di fiducia.

I dati condivisi tra le organizzazioni in un ecosistema stanno già creando un valore nuovo ed esponenziale. Ma determinare quali dati condividere perché ne possano trarre vantaggio tutti – e quali invece conservare per un vantaggio esclusivo – è una delle decisioni più difficili che le organizzazioni devono prendere. I Torchbearer sono avanti rispetto agli altri: sei su dieci condividono attivamente i dati sulle reti partner. Analogamente, sei Torchbearer su dieci stanno seguendo una strategia per monetizzare i dati. Con una roadmap di monetizzazione in atto, le organizzazioni possono stabilire meglio quali dati possono condividere e quali tenere per sé.

I Torchbearer, grazie alla capacità di combinare fiducia e dati, riescono a stare un passo avanti agli altri nel viaggio verso la trasformazione digitale. In ogni capitolo abbiamo incluso dei suggerimenti, basati sull'analisi dei dati comparativi e sulle interviste approfondite condotte con i Torchbearer, su come procedere lungo il percorso.

Introduzione

Per questo studio, abbiamo parlato con oltre 13.000 dirigenti della C-suite in tutto il mondo circa i dati, il valore che ne deriva e cosa serve per primeggiare in un mondo stracolmo di dati.

Abbiamo imparato che i dati sono indissolubilmente legati alla fiducia. In particolare, l'erosione continua e diffusa della fiducia dei clienti, inclusi gli acquirenti B2B, ha cambiato il modo in cui le organizzazioni possono – e devono – interagire con i dati. Cambia l'equazione del valore. Laddove una volta i dati da soli erano un asset senza eguali di un'organizzazione, ora devono fare i conti con la fiducia.

I dati sono importanti. Ma la fiducia ne determina il valore.

La fiducia che una volta i clienti concedevano, quasi alla cieca, ai brand e alle istituzioni, ormai sta scemando da qualche tempo. Allo stesso modo, la condivisione dei dati tra organizzazioni è ora limitata da una mancanza di fiducia reciproca. Potrebbe addirittura mettere a repentaglio i ricavi straordinari che le organizzazioni si aspettano di avere sulle nuove piattaforme di business. Inoltre, affinché l'AI mantenga le sue promesse, sono necessari livelli ancora superiori di fiducia – sia nei modelli di AI stessi che nelle informazioni che producono.

La nostra osservazione? La fiducia ha superato il suo punto critico. Il modo in cui le organizzazioni utilizzano, salvaguardano e condividono i dati con i loro clienti e partner riesce a creare uno straordinario vantaggio. Ma per ottenerlo, sarà necessario innanzitutto ricreare fiducia – fiducia da parte dei clienti, fiducia all'interno dell'azienda nei confronti dei suoi dati e fiducia nei vari ecosistemi in cui operano le organizzazioni.

La capacità che un'organizzazione ha di ottenere un vantaggio in termini di fiducia, dipende almeno da due fattori: il primo, consiste in quanto sia capace di creare fiducia nei dati e, secondo, quanto bene riesca a generare fiducia partendo dai dati. Una volta stabilito il vantaggio in termini di fiducia, emergono nuove possibilità di guadagno e innovazione.

In questo studio, analizziamo l'interazione tra fiducia e dati in tre aree:

Clienti: come adottare una strategia vincente nell'economia della fiducia

La fiducia del cliente, un tempo collegata ai brand, ora dipende dai dati, che diventano il nuovo mezzo per la creazione di fiducia. La trasparenza con la quale le organizzazioni condividono i dati sulle offerte, in che termini sono responsabili dei dati personali che raccolgono e i vantaggi per i clienti derivanti dall'utilizzo dei dati, determinano la posizione delle organizzazioni sul mercato. Le organizzazioni che non godono di fiducia da parte dei clienti – private dei preziosi dati personali – potrebbero perdere posizioni.

Aziende: come creare la partnership tra esseri umani e tecnologia

I dati, combinati con l'analytics avanzata e l'AI, incluso il machine learning, possono portare a decisioni aziendali migliori, nonché ottimizzare e automatizzare i processi – ma solo se le organizzazioni si fidano ciecamente dei loro dati. Per fare questo, le organizzazioni stanno imparando a riconoscere la qualità dei dati, ridurre la distorsione degli algoritmi e fornire risposte certe.

Ma innanzitutto, devono creare una cultura di fiducia assoluta nei dati, partendo dalle basi. Per fare ciò, è necessario sia mettere a disposizione dei dipendenti degli strumenti intuitivi, in modo che chiunque possa fare scoperte dai dati, sia trasformare l'AI da uno strumento 'in linea' a uno strumento in 'prima linea', per umanizzare l'esperienza di ogni singolo cliente.

Ecosistemi: come condividere i dati nell'era della piattaforma

I dirigenti riconoscono che quando i dati vengono condivisi tra le organizzazioni, il loro valore cresce in modo esponenziale. Le piattaforme di business, dove circolano liberamente i dati tra più parti, stanno ottenendo risultati straordinari. Ma paradossalmente, anche i dati di proprietà possono rappresentare un vantaggio importante per un'organizzazione.

Le organizzazioni dovranno imparare quando e come condividere ampiamente i dati e quando tenerli per sé. Questa sarà la sfida strategica più complessa e difficile che i leader di business dovranno affrontare con la crescita dell'economia dei dati.

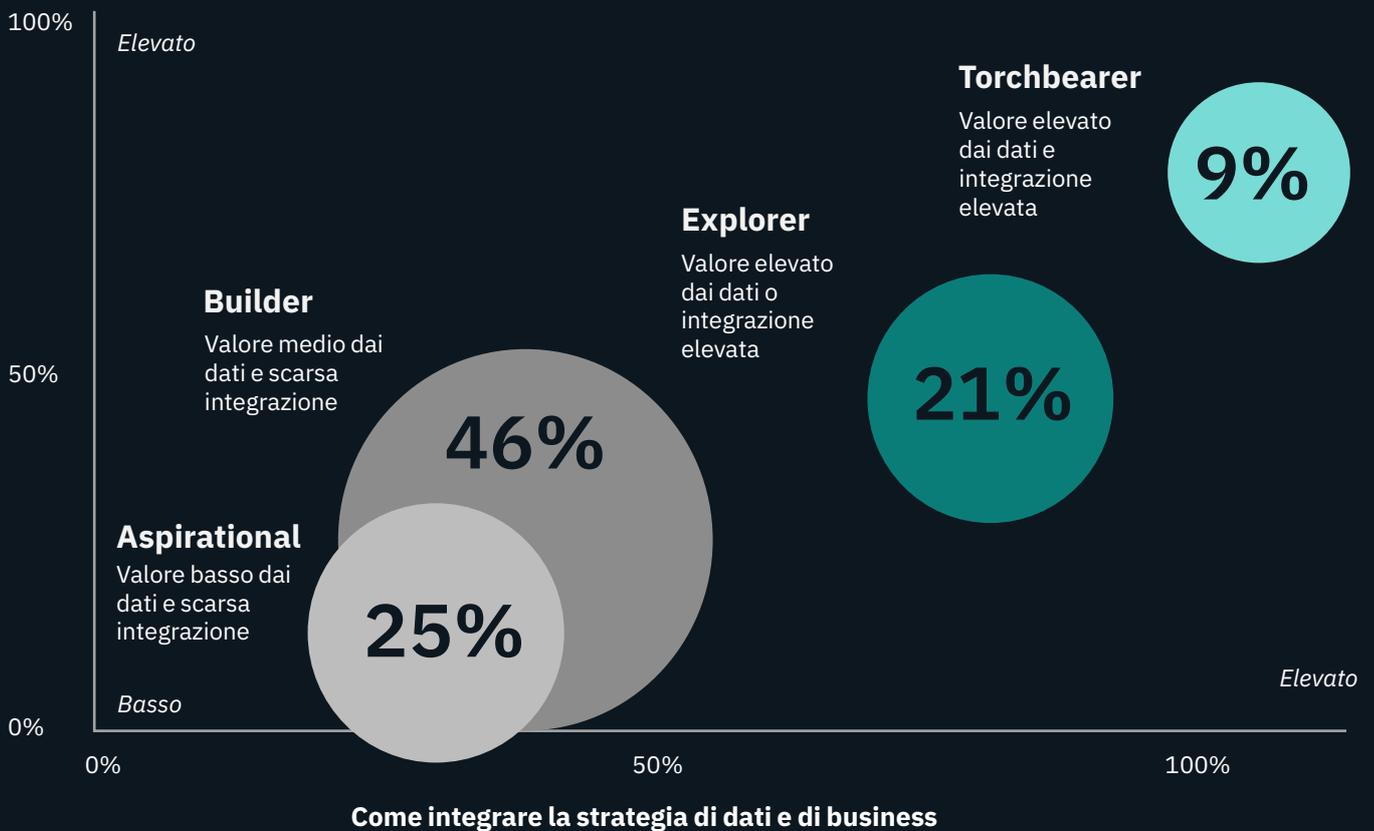
Come siamo giunti a questa conclusione? Abbiamo classificato ogni azienda all'interno di una delle quattro fasi differenti del percorso che porta alla gestione ottimale dei dati. Le abbiamo chiamate, partendo da quelle più avanzate: Torchbearer, Explorer, Builder e Aspirational (vedere Figura 1).

Figura 1

Il vantaggio dei dati

I Torchbearer hanno definito un nuovo percorso verso il valore, integrando i dati nella strategia, nelle operazioni e nella cultura

Creare valore dai dati



Le quattro fasi della leadership dei dati

Abbiamo classificato ciascuno dei partecipanti in una delle quattro fasi. L'asse orizzontale misura la prontezza qualitativa: fino a che punto la strategia di business e i dati sono integrati, con una C-suite che riconosce i dati come asset strategico e una cultura dei dati diffusa in tutta l'azienda. L'asse verticale misura gli aspetti quantitativi, incluse le capacità di creare valore dai dati, accedervi, estrarli, collegarli tra loro, e creare insight dai dati (vedere pagina 44 per i dettagli sulla metodologia di ricerca).

I Torchbearer rappresentano un gruppo speciale, composto solo dal 9 per cento delle organizzazioni intervistate. Hanno fuso la strategia dei dati con la strategia di business, con la fiducia al centro di tutto. Operando in una cultura fortemente basata sui dati, generano una maggiore crescita di fatturato e redditività rispetto ai colleghi.

Gli Explorer stanno sperimentando dei modi per integrare le strategie di dati e di business, nonché nuovi modi per estrarre valore dai dati. Non realizzano in modo costante il massimo valore possibile, ma riconoscono nell'economia della fiducia un percorso per ottenere vantaggi reciproci importanti.

I Builder stanno facendo dei progressi nell'allineamento delle strategie di business e dei dati e stanno diffondendo una cultura basata sui dati. Stanno applicando i dati agli obiettivi ma non stanno ancora ottenendo i guadagni previsti. Riconoscono che la fiducia deve essere al primo posto nella lista delle priorità della C-suite e stanno lavorando per il raggiungimento degli obiettivi.

Gli Aspirational stanno iniziando a integrare le strategie di dati e di business in tutta l'azienda e non hanno ancora diffuso una cultura basata sui dati. Hanno avuto solo uno scarso successo nell'estrarre valore dai dati e nel definire la fiducia come elemento base.

In prima posizione troviamo i Torchbearer, quelle organizzazioni che hanno già dimostrato di saper creare valore straordinario dai dati, sfruttare la fiducia a loro vantaggio e superare sempre in prestazioni gli altri in diversi ambiti (vedere Figura 2). I Torchbearer hanno fuso la loro strategia di dati con la strategia di business. Inoltre hanno messo al centro la fiducia del cliente.

Da ogni punto di vista i Torchbearer hanno ottenuto risultati superiori: sette Torchbearer su dieci battono i loro colleghi in termini economici. Inoltre – otto

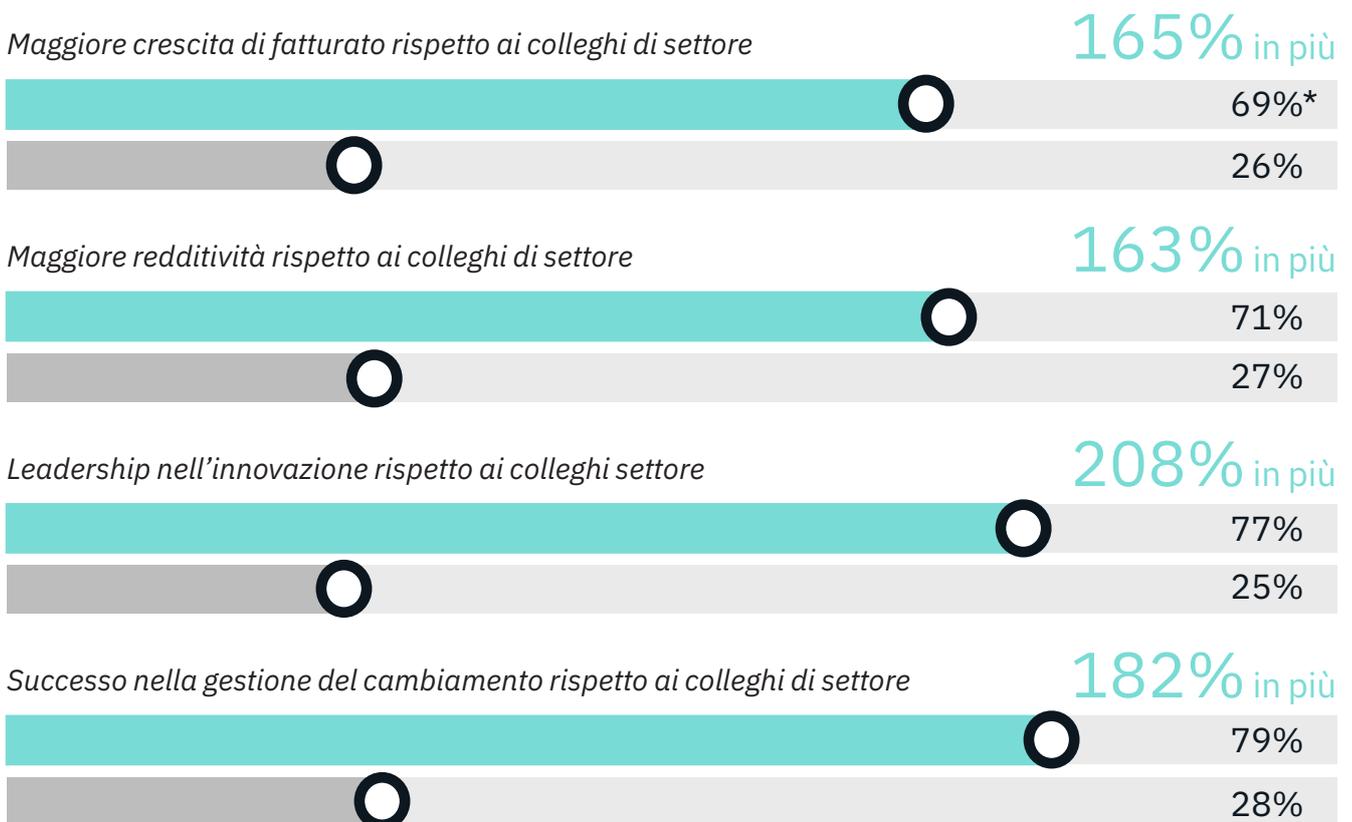
Torchbearer su dieci – sono innovatori leader nel proprio settore e danno prova di saper gestire con successo il cambiamento che sta avvenendo.

L'analisi della nostra ricerca si concentra sulle differenze chiave tra Torchbearer e Aspirational, per identificare cosa serve per vincere in un mondo in cui sorge un nuovo spartiacque digitale – un mondo in cui la fiducia può determinare da quale lato si trova un'organizzazione.

Figura 2

Il nuovo spartiacque digitale

I Torchbearer ottengono risultati eccezionali, superando di gran lunga gli Aspirational che si stanno avvicinando ora alla cultura dei dati.



*Percentuale degli intervistati che soddisfa o supera lo standard.

Capitolo 1

Clienti

Come adottare una strategia vincente nell'economia della fiducia

Le organizzazioni avvezze a scrutare l'orizzonte alla ricerca di cambiamenti epocali, si sono accorti di questo: la fiducia che una volta i clienti riponevano nei brand e nelle istituzioni sta diminuendo velocemente.

Oggi, i clienti sono meno propensi a cedere informazioni private alle organizzazioni, eppure si aspettano che ogni azienda divulghi qualsiasi dato su di essa. In altre parole, i clienti stanno chiedendo maggiore privacy pur esigendo maggiore trasparenza dall'altra parte. Le aziende che riescono a gestire abilmente tutto ciò, ottengono la fiducia, il che porta a un vantaggio di business.

Per le organizzazioni leader in ogni settore, la fiducia è diventata un elemento di progettazione centrale, sia che si tratti di come accedere ai dati, sviluppare i modelli di business, innovare le offerte o coinvolgere i clienti.

Identificati nel nostro studio come Torchbearer, questi leader:

- Cercano dei modi per creare una fiducia profonda e sostenibile nei clienti.
- Superano i colleghi nella raccolta e nell'utilizzo di dati importanti per modificare l'esperienza dei clienti.
- Sfruttano al massimo la fiducia guadagnata dai clienti e la fiducia che loro stessi hanno nei dati per trasformare i propri modelli di business.

Fase uno: non è così facile

Stiamo facendo il nostro ingresso in un mondo nuovo e questo crea un dilemma in materia di dati. Le organizzazioni sono preparate a sfruttare i dati per nuovi obiettivi ma stanno riscontrando che questo porta spesso a un innalzamento della barra della fiducia che sarà richiesta. Pensiamo a un clienti a cui viene chiesto di consegnare la chiave elettronica della macchina – o persino della casa – in modo che una persona addetta alle consegne possa lasciarvi un pacco. Oppure a un produttore del settore lattiero-caseario a cui viene chiesto di fidarsi di un contenitore “intelligente” per

regolare autonomamente la temperatura in base alle condizioni ambientali. Innovazioni come queste nascono dai dati e dagli algoritmi su vasta scala.

Il nostro mondo viene ricreato, a una velocità stupefacente, dai dati e dagli algoritmi che consentono alle organizzazioni di automatizzare i flussi di lavoro, personalizzare le interazioni, scoprire nuove possibilità, apprendere e mettere in atto la conoscenza. Si genera nuovo valore – ma solo se i clienti riescono a fidarsi. Sta diventando quasi la normalità per le organizzazioni chiedere ai clienti di fidarsi di un bot o di un algoritmo per prendere decisioni importanti, come concedere un prestito o personalizzare il prezzo di qualcosa di molto costoso. Molte organizzazioni, non sono ancora riuscite ad ottenere fiducia nei propri algoritmi da parte dei clienti.

Dubbi sulla privacy dei dati e sull'abuso degli algoritmi stanno fortemente erodendo la fiducia per alcune aziende, ma non per tutte. La fiducia, in tutte le sue forme, è diventata indissolubilmente interconnessa con i dati e, per estensione, con l'AI. Otto Torchbearer su dieci traggono straordinari vantaggi dalla loro abilità nel gestire questa relazione. Sono ricorsi ai dati per rafforzare ampiamente il livello di fiducia che i clienti hanno. Solo quattro Aspirational su dieci possono affermare la stessa cosa (vedere Figura 3).

Figura 3

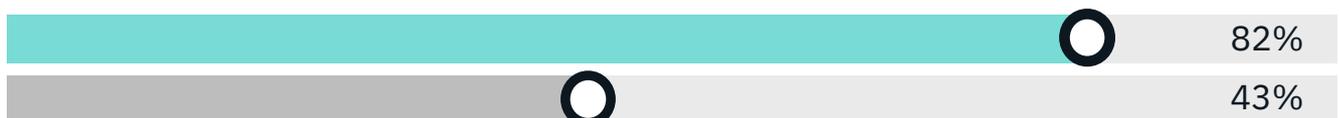
Il paradosso della fiducia

I Torchbearer sfidano le paure relative ai dati aumentando la fiducia dei clienti

Torchbearer
Aspirational

Utilizzo dei dati per rafforzare la fiducia dei clienti, in larga misura

91% in più



I clienti si aspettano soluzioni personalizzate, ispirate dai dati, vogliono avere le prove che la banca li conosca. Tuttavia, rimane la questione di quante informazioni i clienti saranno disposti a condividere, vista l'erosione della fiducia.”

CEO, settore bancario,
Australia

Per soddisfare gli attuali requisiti di fiducia, le organizzazioni leader stanno adottando tre principi guida: trasparenza, reciprocità e responsabilità. Ciascuno di questi rassicura i clienti, ma si tratta di qualcosa di più di un buon marketing. Questi principi sono l'impalcatura che supporta l'azienda moderna, ripensati per propagare la fiducia.

Trasparenza: dimostrala

La trasparenza, anche secondo le organizzazioni, è il primo requisito. I clienti esigono la trasparenza dei dati associati ai prodotti e servizi e, nel caso di dati personali, la garanzia che vengano utilizzati in maniera corretta e che siano protetti. Le loro decisioni di acquisto dipendono da informazioni dettagliate sul prodotto: dati su come i prodotti vengono fabbricati e in quali condizioni, recensioni da parte di utenti e influencer, certificazioni da terze parti e altro ancora.

I brand devono dimostrare le loro credenziali. Alcuni stanno passando alle reti di blockchain, in cui le organizzazioni possono documentare nel dettaglio la promessa del brand, sia che si tratti di una promessa di velocità di distribuzione oppure di approvvigionamento e produzione eco-sostenibili. In fase di acquisto, i consumatori indicano la fiducia nel brand come uno dei fattori più importanti alla base delle loro decisioni. Secondo l'Edelman Trust Barometer del 2019, l'81 per cento dei consumatori afferma di “dover essere in grado di fidarsi del brand per fare la scelta giusta.” In quella stessa ricerca, la fiducia nei brand ha continuato a diminuire, mentre le aspettative sulla responsabilità sociale sono in aumento.¹

L'erosione della fiducia non è confinata ai consumatori. Anche le organizzazioni B2B hanno sempre meno fiducia e danno sempre più importanza alla trasparenza. In uno studio recente, il 36 per cento degli acquirenti B2B non riteneva di “avere un'immagine completa” del vendor durante il processo di vendita.² La richiesta di trasparenza di B2B si estende ai processi. I partner in una supply chain si affidano ai dati condivisi per eliminare punti ciechi e colli di bottiglia e promuovere funzionalità come ad esempio il rifornimento just-in-time.

La trasparenza è la prova che un'organizzazione e le sue offerte sono esattamente ciò che l'organizzazione dichiara che siano. Spesso questa prova è data dalle recensioni che i clienti fanno o dalle testimonianze che gli acquirenti rilasciano. “Con il tempo,” sottolinea il CMO di un rivenditore al dettaglio canadese, “le opinioni dei clienti saranno il fattore chiave della domanda nel nostro settore.” Le approvazioni, associate a informazioni dettagliate e visibili sulla sicurezza e qualità degli articoli, vanno di pari passo con la creazione di fiducia.

I dirigenti della C-suite che abbiamo intervistato hanno parlato di trasparenza dei flussi di lavoro, fiducia nell'automazione e fiducia tra i partner. “I dati possono aiutare a garantire l'integrità e la fiducia nella supply chain,” nota il CHRO di un rivenditore al dettaglio britannico. “Una trasparenza radicale può offrire insight utili.”

Reciprocità: guadagna

Il secondo requisito, la reciprocità. I dirigenti della C-suite hanno capito che per ottenere accesso ai dati, devono offrire qualcosa di importante in cambio. “Stiamo invadendo lo spazio dei nostri consumatori,” riconosce Jacek Olczak, COO di Philip Morris International in Svizzera. “Se non restituiamo loro valore, non saranno disposti a condividere i dati. Dobbiamo offrire loro un'esperienza piacevole ogni volta.”

“La domanda,” afferma Geoff Greenberg, CFO di George & Matilda Eyecare in Australia, “è come usi i tuoi dati per aumentare le tue interazioni personali con i clienti – per diventare allo stesso tempo meno intrusivo e più pertinente?”

La sfida? Le organizzazioni spesso non sanno quale potrebbe essere uno scambio equo per i loro clienti. Un recente sondaggio condotto da Advertising Research Foundation negli Stati Uniti ha mostrato che “dire alle persone che condividendo i loro dati potranno vivere un'esperienza più personalizzata, non porta a una maggiore propensione a condividere i dati.”³ Un altro studio ha riscontrato che il 75 per cento dei consumatori ritiene che la condivisione dei dati offra più vantaggi alle aziende che ai consumatori.⁴

Inoltre, i clienti hanno sentimenti contrastanti riguardo ai vantaggi che si ottengono tramite la tecnologia a discapito della privacy. Uno studio IBV ha rilevato che solamente tre persone su dieci sono davvero convinte che valga la pena correre il rischio per ottenere vantaggi.⁵

“La domanda per ciascuno è, ‘In che misura dovrai garantire privacy e fiducia?’ Le organizzazioni hanno bisogno di creare una visione etica di come utilizzeranno i dati e come li allineeranno alla promessa del brand.”

Rima Qureshi,
Chief Strategy Officer,
Verizon, Stati Uniti

Responsabilità: dimostra

Terzo, la responsabilità. La responsabilità è sinonimo di integrità del brand. Riguarda diversi aspetti, dal mantenere le promesse fatte ai clienti, all’impegno per la sicurezza dei dati e il rispetto della privacy dei dati.

Il costo medio globale di una violazione dei dati corrisponde a 3,9 milioni di dollari e i costi sul lungo periodo possono essere avvertiti per anni dopo l’incidente. ⁶La realtà è che il mondo sta continuando ad evolvere a livello digitale e si basa su dati interscambiabili, accessibili da più piattaforme e implementati su un ecosistema di dispositivi in continua espansione.

Per avere successo nella fidelizzazione dei clienti, facendo crescere nel contempo il business o raggiungendo nuovi mercati, i dirigenti devono stabilire governance e politiche per combattere i rischi informatici e proteggere il brand e la fiducia dei clienti. In poche parole, devono includere la sicurezza in tutto.

Ma la sicurezza è diventata una sorta di tiro alla fune – una battaglia tra l’esigenza di creare esperienze del cliente perfette e la necessità di garantire l’autenticazione affidabile delle transazioni. Un’eccessiva cautela può limitare l’attività legittima, compromettendo sia gli utili sia il coinvolgimento dei clienti. Una scarsa cautela è altrettanto costosa e non solo da un punto di vista finanziario. La fiducia che i clienti hanno nei confronti della tutela dei dati da parte di un’organizzazione è diventata un’aspettativa importante. Le organizzazioni devono rispondere in modo adeguato.

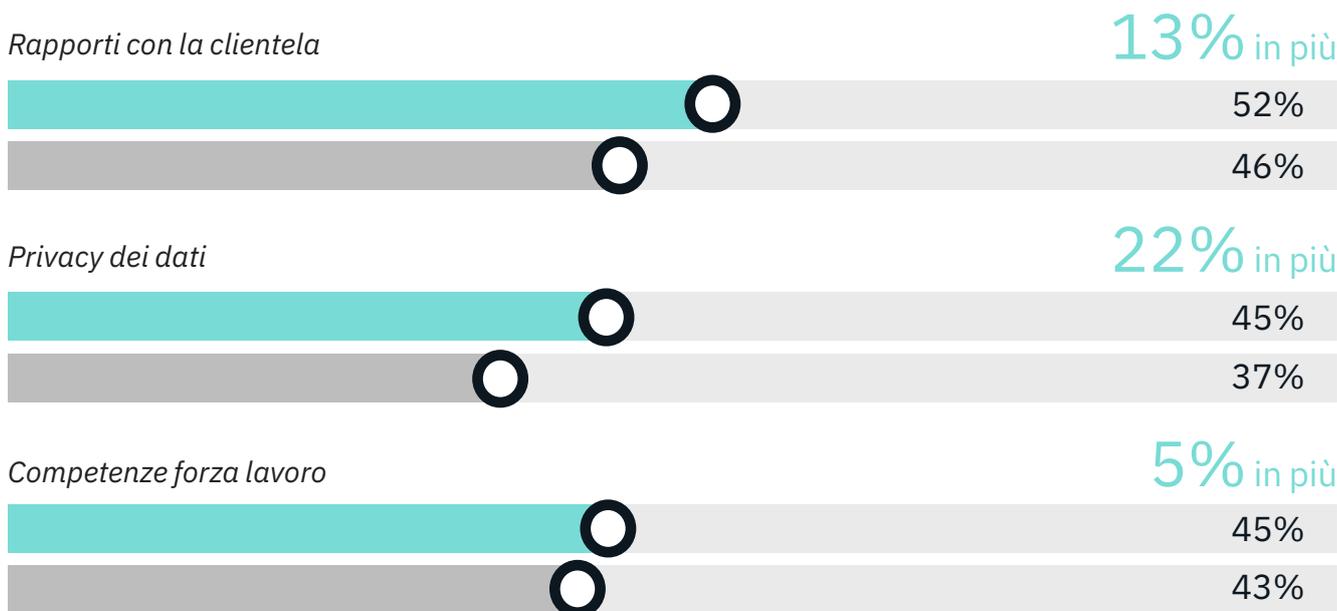
Per i Torchbearer, la privacy dei dati è uno dei principali vantaggi competitivi, battuto solamente dalle relazioni con i clienti. Le due cose vanno ovviamente di pari passo. Un numero inferiore di Aspirational considera la privacy come un vantaggio competitivo (vedere Figura 4).

Figura 4

La parola con la “P”

I clienti e la forza lavoro sono concordi nel considerare la Privacy dei dati come uno dei tre principali vantaggi competitivi

**Torchbearer
Aspirational**



Si sente parlare di violazioni dei dati ogni mese, se non ogni settimana. Le aziende sono preoccupate per le eventuali ripercussioni sul brand e per l'accesso futuro ai dati. Così come preoccupante è l'atteggiamento dei consumatori che temono che condividendo i dati, o semplicemente con l'accesso online, stanno rinunciando a qualcosa di importante per loro: la privacy. I dirigenti della C-suite sono preoccupati perché, stando alle parole di Ian Soffe, CEO di OSS Group in Nuova Zelanda, "I consumatori stanno sollevando una rivolta contro le invasioni alla privacy dei dati"

Il costo delle incursioni nei dati è troppo alto per essere ignorato. La ricerca condotta sulle aziende della classifica Fortune 500, ha mostrato che solamente il 20 per cento delle organizzazioni ha istituito delle politiche sulla trasparenza dei dati e il controllo dei rifiuti all'uso dei dati. Quando si sono verificate delle violazioni dei dati, le organizzazioni che non hanno offerto trasparenza o controllo, hanno registrato una riduzione del prezzo delle azioni 1,5 volte superiore.⁷

L'AI, combinata con i giusti talenti e politiche di governance, può contribuire ad accelerare un cambiamento nella sicurezza informatica, trasformando quello che in precedenza era un atteggiamento difensivo in uno proattivo. Nel tentativo di attuare un tale cambiamento, le organizzazioni dovrebbero considerare tre linee guida importanti:

- La sicurezza delle piattaforme di business sarà fondamentale per la fiducia e per la loro longevità, ma le aziende devono bilanciare questo aspetto con esperienze agevoli per clienti e dipendenti.
- Le organizzazioni devono impegnarsi a tutelare sia l'elemento umano che l'elemento macchina, insieme ai flussi di lavoro e alle origini dati.
- L'ecosistema delle piattaforme di business richiede un approccio di rete aperto alla sicurezza tra tutti i partecipanti, promuovendo collaborazione e insight in modo veloce.

“Una delle sfide chiave consiste nel mantenere la fiducia dei clienti in un mondo in cui emergono continuamente nuove aziende basate sui dati. Dobbiamo assicurarci che i clienti sappiano che trattiamo i loro dati in modo affidabile.”

Marcus Claesson,
CIO, Daimler Commercial
Vehicles, Germania

“Le organizzazioni non sanno come cambieranno le normative. Quindi la questione diventa, è opportuno investire in una tipologia di raccolta dati che potrebbe essere considerata non conforme in futuro? Ma non fare nulla non è una buona strategia. Quindi quello che facciamo è pensare a come sarebbe il mondo senza cookie. E poi formuliamo un Piano B.”

Anna Sakowicz, Chief Data and Analytics Officer, Publicis Groupe, Polonia

Fase due: controlla il tuo destino

Le organizzazioni che dipendono da una quantità considerevole di dati si trovano ad affrontare una possibilità allarmante: l'improvvisa scarsità. Alcuni dirigenti riferiscono che le nuove normative e l'atteggiamento mutevole dei consumatori stanno già limitando l'accesso e l'utilizzo di dati di business e dei consumatori.

Le tracce digitali stanno scomparendo poiché il consenso del consumatore per i cookie è obbligatorio. I dati personali che si trovano già in custodia dell'organizzazione vengono cancellati su richiesta. Le normative stanno limitando la condivisione dei dati tra business partner. In alcuni casi, i conglomerati non riescono nemmeno a condividere i dati tra le aziende che possiedono.

I Torchbearer non sono intimoriti. Stanno avendo successo sia in termini di fiducia sia in termini di dati. Sette Torchbearer su dieci affermano che le loro riserve sono già piene. Hanno a disposizione un tesoro fatto di “dati dei clienti a 360 gradi” accurati e utilizzabili. Al contrario, solamente due Aspirational su dieci hanno accesso a dati del cliente utili e attendibili, uno dei divari più grandi tra i due gruppi che è emerso dalle domande del sondaggio che abbiamo condotto (vedere Figura 5).

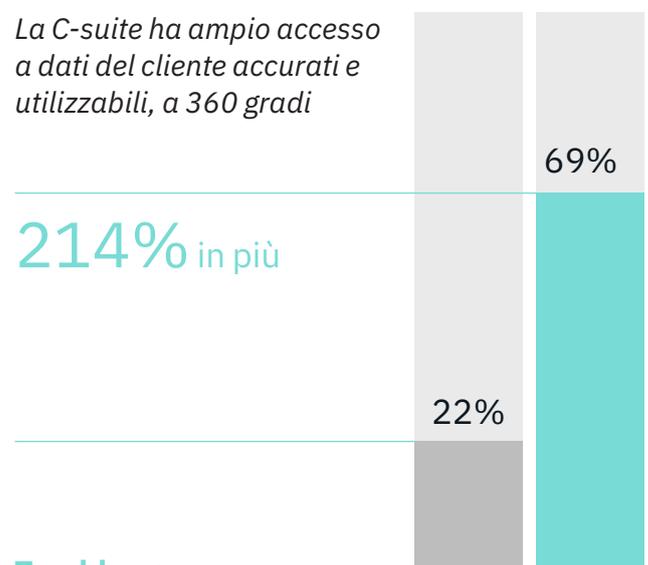
Figura 5

Abbondanza mista a carenza

I Torchbearer stanno creando nuove fonti di dati

La C-suite ha ampio accesso a dati del cliente accurati e utilizzabili, a 360 gradi

214% in più



Torchbearer
Aspirational

Anche i Torchbearer potrebbero sperimentare una carenza di dati in futuro. Ma le organizzazioni che hanno guadagnato la fiducia dei clienti, hanno maggiori probabilità di conservare i dati di cui dispongono – i clienti non chiederanno loro di cancellarli – e di raccoglierne altri in futuro.

Nei settori dipendono dai dati di terze parti, alcune organizzazioni mostrano sempre più diffidenza sull'affidabilità delle fonti. E le nuove normative potrebbero bloccare i canali.

Il colosso alimentare svizzero Nestlé, ha risposto riducendo l'utilizzo di dati di terze parti e raddoppiando la raccolta diretta di dati dell'utente finale. "Dobbiamo promuovere un accordo di fiducia con i consumatori per ottenere direttamente i dati da loro nell'era del GDPR," afferma Pete Blackshaw, ex Global Head of Digital and Social Media alla Nestlé.⁸

Nestlé, insieme al rivenditore francese Carrefour, ha condotto questo nuovo approccio ai dati su una piattaforma IBM Food Trust™ basata sulla blockchain. Tramite codici QR, i consumatori possono tenere traccia dei prodotti dalla fabbrica, al magazzino e infine al negozio. Carrefour, che sta usando la blockchain per diversi prodotti in vendita, sostiene di aver registrato degli incrementi nelle vendite come conseguenza di ciò.⁹

Laddove è difficile stabilire fiducia, le blockchain possono stabilire trasparenza end-to-end. La natura stessa della blockchain consente, ad esempio, di evitare la diffusione sul mercato di semiconduttori contraffatti o l'insorgenza di malattie per cibi contaminati. Potenzialmente in ogni settore in cui la logistica complessa, le supply chain o le transazioni finanziarie dipendono da un'azione immediata – e in cui le frodi e la sicurezza hanno un'importanza prioritaria – le blockchain stanno creando catene di fiducia indistruttibili.

Discovery: la storia di un Torchbearer

La fiducia e i dati formano i filamenti gemelli del DNA aziendale di Discovery Holdings. La società sudafricana di servizi finanziari ha iniziato nel 1992 con quella che allora era un'idea completamente nuova: fornire un'assicurazione sanitaria che aiuta le persone a stare meglio. I clienti che si registrano al suo programma Vitality accettano di permettere a Discovery di tenere traccia di tutte le notizie, dall'attività fisica all'alimentazione. Da parte sua, l'a società premia i soggetti che apportano cambiamenti positivi al proprio stile di vita. Più punti si guadagnano, più vantaggi si ottengono e più bassi saranno i premi da pagare.

Discovery analizza i dati personali dei membri per ottenere insight comportamentali, che utilizza per promuovere scelte più rispettose della salute. Collabora anche con altre organizzazioni per offrire incentivi. In base ad un accordo del genere stipulato con Apple e la compagnia di assicurazioni americana John Hancock (una divisione di Manulife), i membri del programma Vitality possono acquistare Apple Watch godendo di un forte sconto. I membri pagano una modesta tariffa iniziale e, se ogni mese fanno esercizio fisico con sufficiente frequenza, non pagano altro. "Così, Apple vende più orologi e noi otteniamo più dati [dalle app su stato di salute e benessere installate sugli orologi]," spiega Derek Wilcocks, CIO di Discovery.

Questo è l'approccio del modello di business della società per quanto riguarda la domanda. Per quanto riguarda la fornitura, Discovery opera una joint venture con l'azienda australiana di tecnofinanza Quantum, che utilizza il machine learning per estrarre insight clinici da dati in cieco per consentire ai provider di assistenza sanitaria di prendere decisioni più informate.

L'approccio di Discovery si basa sul trattare i propri clienti con completa onestà. "Noi raccogliamo dati estremamente sensibili. In Sudafrica, ad esempio, abbiamo circa 65.000 membri in terapia con antiretrovirali per l'HIV. "Questa non è un'informazione che le persone vorrebbero venisse divulgata," precisa Derek Wilcocks. "Pertanto, abbiamo definito un'etica comportamentale su cui basare la modalità di raccolta e utilizzo dei dati. Noi facciamo di tutto per tutelare la riservatezza dei nostri clienti. La fiducia è al centro di ciò che facciamo."

Nuovi modelli di condivisione dei dati, come quelli come quelli sulla piattaforma Food Trust, richiedono la cooperazione nella value chain. I clienti diventano il centro di gravità. I Torchbearer sono preparati. Sette Torchbearer su dieci sono andati ben oltre la comprensione delle esigenze dei clienti per trasformare i flussi di lavoro al fine di offrire valore ad ogni punto di contatto del cliente (vedere Figura 6).

I CMO Torchbearer stanno agendo sulla base del vantaggio conferito dai dati dei clienti associati ai flussi di lavoro intelligenti. Sette CMO Torchbearer su dieci, rispetto ai soli quattro Aspirational su dieci, riferiscono che i dati dei nuovi clienti sono preziosi per l'esplorazione di modelli di business alternativi.

Fase tre: trasforma in sicurezza

Affidandosi ai dati come fossero la stella polare, sette Torchbearer su dieci credono nella loro capacità di testare nuovi modelli di business ed entrare in nuovi mercati. Solamente tre Aspirational su dieci possono affermare la stessa cosa (vedere Figura 7).

I nuovi modelli di business devono fornire accesso a dati sempre più numerosi e globali. Andando avanti, le innovazioni rese possibili dalle nuove tecnologie sembrano innalzare il livello di fiducia dei clienti nonché soddisfarla.

Figura 6

Usali o perdili

In che modo i Torchbearer generano un impatto enorme

Torchbearer
Aspirational

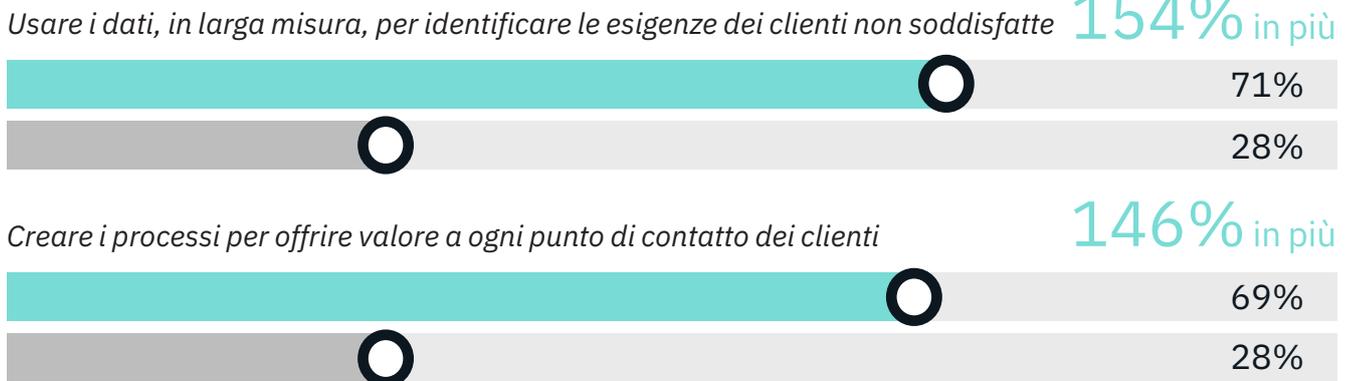


Figura 7

Creare il futuro

I Torchbearer utilizzano dati affidabili per ottenere un vantaggio strategico

**Torchbearer
Aspirational**

Ampio utilizzo dei dati per sviluppare nuovi modelli di business

112% in più



Ampio utilizzo dei dati per entrare in nuovi mercati

113% in più



I premi personalizzati basati sulla telematica in una automobile, ad esempio, sono fonte di preoccupazione in termini di privacy. Al contrario, un modello di business basato sulla blockchain che traccia la provenienza del caffè – provandone le credenziali di sostenibilità mentre viene trasferito dalla coltivazione, alla fabbrica, al negozio di alimentari – ha la fiducia integrata nella sua struttura.

I modelli di business che richiedono più fiducia non devono essere evitati. Al contrario, le organizzazioni che hanno già conquistato la fiducia dei clienti, possono rivendicare una posizione di vantaggio affidandosi a questi modelli che aumentano il livello di fiducia. Creando un vantaggio in termini di fiducia, le organizzazioni possono cogliere opportunità che sarebbero troppo rischiose per brand con basso indice di fiducia.

Un esempio tipico: si prevede che l'opportunità del mercato globale di sviluppare assicurazioni automobilistiche basate sull'utilizzo raggiunga i 107 miliardi di dollari entro il 2024.¹⁰ E rispetto al solo 37 per cento degli Aspirational, l'82 per cento dei Torchbearer del settore assicurativo che abbiamo

intervistato, sostiene che nonostante i noti problemi in termini di dati e di privacy, adotteranno con tutta probabilità i prodotti assicurativi collegati ai dati. Per i prodotti assicurativi personalizzati, come l'assicurazione automobilistica basata sull'utilizzo, gli assicuratori generalmente ripagano i clienti condividendo con loro tutto ciò che hanno appreso dai dati raccolti per aiutarli a evitare alcuni rischi.

Come il settore assicurativo, ogni settore può innovarsi per aiutare i clienti a realizzare i propri obiettivi, prendere decisioni migliori e vivere vite più felici e più sane. Le società di servizi energetici stanno insegnando ai clienti come consumare meno elettricità. I produttori di telefoni consentono ai clienti di monitorare e limitare il tempo trascorso a guardare lo schermo. Le banche propongono opzioni di conto a prezzi contenuti. Discovery Holdings, una società di servizi finanziari in Sud Africa, ha collaborato con le agenzie assicurative come John Hancock con sede negli Stati Uniti, per aiutare i clienti ad adottare abitudini sane e cambiamenti degli stili di vita. (Vedere barra laterale, "Discovery: la storia di un Torchbearer.")

Insight: identità auto-sovrana

I clienti oggi chiedono trasparenza sulle loro informazioni personali; domani, le loro aspettative potrebbero aumentare. Numerose organizzazioni ipotizzano che i clienti si aspetteranno pieno controllo e proprietà dei dati personali. Altre, determinate a procedere in ciò che ritengono inevitabile, stanno già rendendo tutto ciò possibile con i modelli di identità auto-sovrana.

L'identità auto-sovrana consente agli utenti di dare prova della loro identità e delle loro richieste. Una richiesta potrebbe essere qualcosa di diretto come l'indirizzo di casa di un cliente oppure l'accreditamento di un produttore da parte di una terza parte fidata. L'identità auto-sovrana mette il controllo dei dati privati direttamente nelle mani dei singoli clienti e partner commerciali.

L'autorizzazione a utilizzare i dati può essere pre-programmata dai clienti per parti differenti e situazioni differenti, incluso il garantire l'autorizzazione a utilizzarli per l'analytics. Questi stessi modelli auto-sovrani possono essere utilizzati dai partner nella supply chain o da un'alleanza di settore per incoraggiare la condivisione dei dati con responsabilità o dalle compagnie aeree o altre alleanze che condividono i dati in tutto il settore.

Se qualcosa non cambia, "l'utilizzo dei dati personali sarà una sfida," afferma Mark Lollback, CEO di GroupM in Australia e Nuova Zelanda. "I consumatori sanno che i loro dati vengono utilizzati, ma non sempre sanno come, dove e per cosa. C'è crescente attenzione tra i consumatori riguardo a cosa condividono e a come ne viene tenuta traccia. Se le aziende non riescono a dimostrare il valore che le persone posso avere in cambio, le persone diranno 'Rivoglio indietro la mia privacy.'"

Le tecnologie di tracciabilità portano la trasparenza offline e nel mondo reale. Stanno anche rapidamente diventando una questione spinosa. I negozianti, ad esempio, stanno installando delle videocamere per stabilire precisamente in quale direzione stanno guardando i clienti e per quanto tempo fissano un certo prodotto. Per proteggere la privacy dei clienti, numerose tecnologie di riconoscimento facciale non memorizzano le immagini ma piuttosto compilano delle inferenze sui clienti, come ad esempio da cosa sono attratti, ma anche l'età e il sesso.¹³

Le organizzazioni possono anche utilizzare queste stesse tecnologie per rilevare e tenere traccia dell'umore. Per i clienti questo sarà troppo? Forse, ma alla maggior parte di essi non è stato chiesto.¹⁴

La fiducia può crollare in un attimo, ma non è altrettanto facile crearla. La storia è dalla parte delle aziende già affermate che hanno avuto più tempo per specializzarsi nella questione della fiducia.

Le aziende stanno collaborando per creare un nuovo modello, "l'economia circolare," un'iniziativa che è stata presentata anche dal Forum economico mondiale.¹¹ Grazie ai dati eterogenei e alle nuove tecnologie, chi aderisce all'economia circolare trova nuovi modi per rigenerare le risorse per sostenere l'ambiente. AB InBev, il birrifico più grande al mondo, ad esempio, prevede che il 100 per cento degli imballaggi dei suoi prodotti sarà fatto da materiale riciclato o riutilizzabile.¹² Sta lavorando attentamente con i fornitori e i clienti per realizzare questo obiettivo, guadagnando nel frattempo fiducia per il suo brand.

Il vantaggio in termini di fiducia viene trasmesso agli attori nel settore bancario. Di tutti i settori, i clienti si fidano più di tutti delle banche.¹⁵ La fiducia che le banche si sono guadagnate, è stata considerata uno degli strumenti grazie ai quali sono riuscite a contrastare la tecnologia finanziaria che un tempo pensavano potesse togliere loro il ruolo di intermediario. Guardando al futuro, le banche prevedono che la fiducia guadagnata potrà essere sfruttata in con un nuovo ruolo sulle piattaforme di business di altri settori.

"Quando combini la fiducia delle banche con la pertinenza degli insight che le banche hanno," afferma un Managing Director di una banca in Irlanda, "ottiene una combinazione davvero interessante. Le banche possono usare la fiducia e gli insight per offrire servizi di valore aggiunto, che migliorano ulteriormente la relazione con i clienti e aumentano la fiducia."

Guida all'azione

Come adottare una strategia vincente nell'economia della fiducia

1. Dimostrare la trasparenza

(Ri)guadagnare fiducia imparando a utilizzare i dati in un modo che i clienti ritengono essere giusto.

- Rendere visibili ai clienti le informazioni sulle offerte.
- Creare dei meccanismi per far emergere le analisi, i suggerimenti dei colleghi e altre fonti affidabili di informazioni.
- Progettare i flussi di lavoro in modo da condividere liberamente i dati autorizzati e importanti con i business partner.

2. Guadagnare reciprocità

Offrire ai clienti qualcosa di importante in cambio dei dati.

- Chiedere agli utenti e ai clienti durante tutta la value chain quale potrebbe essere per loro uno scambio equo per la cessione di dati e quali compromessi sono disposti a fare.
- Esplorare l'utilizzo dei modelli di identità auto-sovrana che mettono il controllo dei dati nelle mani dei clienti e dei business partner.
- Sviluppare servizi ed esperienze personalizzati che consentono ai business partner e agli utenti finali di avere successo.

3. Dimostrare la responsabilità

Rafforzare i programmi e le politiche per la privacy dei dati.

- Identificare il limite fissato dai clienti per la privacy. Essere pronti a soddisfare e superare le aspettative.
- Fornire garanzie esplicite ai clienti su come vengono trattati e protetti i loro dati personali.
- Dare prova: confermare le garanzie offerte tramite azioni continue.

4. Esaltare il potere dei dati

Riconsiderare i dati come asset di valore strategico per l'organizzazione, piuttosto che come risorsa vista in termini tattici e operativi.

- Identificare in che modo i dati possono creare un vantaggio competitivo, aprire a nuove opportunità di mercato o reinventare l'esperienza del cliente.
- Trasformare il modello di business per riuscire a garantire fiducia. Usare la fiducia guadagnata per rivendicare una posizione di vantaggio.
- Associare gli asset dei dati – i dati, le fonti, le piattaforme nonché le competenze e gli strumenti analitici – a ciascuno degli obiettivi di business e alle iniziative strategiche.

5. Una strategia a prova di futuro

Creare scenari che coinvolgano i dati per aumentare la personalizzazione e il coinvolgimento ad ogni punto di contatto.

- Riunire i clienti, i partner, i dipendenti e la C-suite in un ambiente "garage" collaborativo per innovare la supply-chain e le esperienze degli utenti finali.
- Tracciare il percorso del cliente per identificare i momenti critici della fiducia e le interruzioni di fiducia.
- Rendere la fiducia un aspetto importante della progettazione in tutti i casi di utilizzo.

I suggerimenti si basano su un'analisi ampia dei dati comparativi, così come su varie interviste approfondite con i dirigenti della C-suite delle organizzazioni Torchbearer leader in tutto il mondo. Sono state identificate differenze importanti su come i Torchbearer svolgono le loro attività di business rispetto a coloro che appartengono agli altri livelli.

Capitolo 2

Aziende

Come creare la partnership tra esseri umani e tecnologia

L'interazione tra persone e AI, nota anche con il nome di intelligenza aumentata, ridefinisce le aspettative delle organizzazioni su cosa possono fare i dati. Le organizzazioni che un tempo erano concentrate sulle esperienze personalizzate, stanno imparando a fare qualcosa di più: umanizzarle. I bot, una volta relegati all'assistenza clienti online, ora stanno diventando consulenti affidabili per i dipendenti.

Con insight che derivano sempre più da algoritmi basati sui dati, quali conclusioni vale la pena accettare? E cosa potrebbe generare false promesse o causare conseguenze indesiderate?

Per molte organizzazioni, queste questioni critiche e centrali rappresentano un impedimento, un ostacolo allo sviluppo di una partnership efficace tra esseri umani e tecnologia, che richiede intelligence funzionale aggiuntiva nelle decisioni e nei flussi di lavoro. Man mano che i sistemi diventano più automatizzati, e anche più autonomi, l'esigenza di una fiducia approfondita nei dati – e nei modelli AI – raggiunge un nuovo livello. Senza dati affidabili e AI affidabile, le organizzazioni non possono passare a casi di utilizzo mission-critical.

Ma per i Torchbearer, queste nuove realtà rappresentano più un'opportunità che un ostacolo. I Torchbearer:

- Si affidano ai dati per prendere decisioni ad ampio impatto e offrono ai dipendenti gli strumenti per farlo a loro volta.
- Accelerano rapidamente l'implementazione dell'AI e altre tecnologie esponenziali e confidano nel ROI.
- Stabiliscono una governance affidabile per rafforzare la loro fiducia – e quella dei loro clienti – nell'AI e nei dati.

L'interazione tra persone e AI, nota anche con il nome di intelligenza aumentata, sta ridefinendo le aspettative delle organizzazioni su cosa possono fare i dati. Stanno creando una cultura fatta di sostenitori dei dati, dimostrando entusiasmo per le tecnologie emergenti e allo stesso tempo la volontà di essere coinvolte nelle complesse aree di affidabilità dei dati, governance, distorsioni ed etica.

Fase uno: creare una cultura fatta di sostenitori di dati

Per decenni, gli economisti, i sociologi e i guru della gestione hanno discusso sulla supremazia dell'istinto rispetto alle decisioni basate sui dati. La professione medica è stata tra le prime a cui è stato chiesto di adottare decisioni basate sulle prove: di basarsi meno sull'arte della diagnosi e di più sulla scienza della ricerca medica, di fidarsi di ciò che i dati potevano suggerire. Ad oggi, non tutti i medici si sono adeguati.

Per molti, i dati sono ancora considerati come troppo soggetti ad interpretazioni per poter essere affidabili per decisioni ad ampio impatto. I Torchbearer non condividono queste stesse paure: otto su dieci affermano che loro e i colleghi della C-suite si fidano molto dei dati per migliorare la qualità e la velocità del processo decisionale. Hanno un atteggiamento favorevole nei confronti dei dati: sono ben predisposti a utilizzarli come punto di partenza per le decisioni significative.

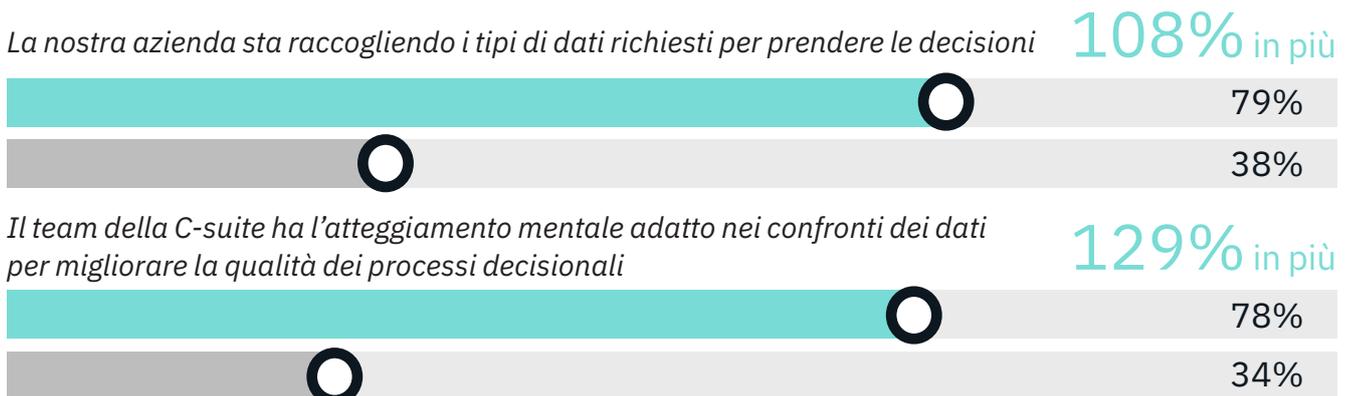
Al contrario, solo un terzo degli Aspirational dichiara che i dirigenti della C-suite hanno un vero atteggiamento favorevole ai dati. Il risultato? I Torchbearer hanno un vantaggio con cui sarà difficile competere (vedere Figura 8).

Figura 8

I bot siamo noi

La C-suite Torchbearer ha profonda fiducia nei dati per prendere le decisioni

Torchbearer
Aspirational



Insight: il costo dei silos di dati

Per nostra sorpresa, molte organizzazioni hanno già a che fare con ciò che è fondamentale: condividere pienamente i dati nell'azienda. Solo il 16 per cento degli Aspirational ha eliminato i silos di dati, rispetto al 64 per cento dei Torchbearer.

I dati vengono liberamente condivisi da altre aree di business funzionali



Torchbearer Aspirational

Le organizzazioni saranno sotto pressione per soddisfare le aspettative dei clienti in termini di trasparenza e fiducia se non condividono i dati nemmeno all'interno dell'azienda. Cosa le sta ostacolando?

Gli Aspirational sono bloccati all'interno di una cultura in cui non viene compreso il pieno valore dei dati. Gli Aspirational hanno un atteggiamento mentale del tipo "la conoscenza è la forza" – o piuttosto "la mia conoscenza è la mia forza." Ammettono che le loro C-suite non sono molto collaborative e che non spingono tutte nella stessa direzione per creare una strategia aziendale.

È allarmante il fatto che i CMO non stiano ancora facendo dell'accesso aziendale ai dati dei clienti una priorità. Abbiamo chiesto agli intervistati di selezionare e classificare le priorità relative ai dati e *l'accesso facile ai dati dei clienti e di marketing da parte di altri settori* è stato collocato al penultimo posto. Ma ancora peggio, *la garanzia che le politiche sui dati dei clienti fossero chiaramente comunicate e seguite dall'azienda* è all'ultimo posto.

Cosa ha impedito ad alcune organizzazioni di adottare un atteggiamento orientato ai dati? Molti dirigenti della C-suite sottoposti al sondaggio hanno indicato come causa l'arroganza. Gli esponenti della C-suite, ci dicono, valutano la saggezza derivata da decenni di esperienza al di sopra degli insight ricavati dai big data. Il problema è particolarmente grave, dice Michelle Anderson, Chief Digital Officer di The Warehouse Group in Nuova Zelanda, "quando l'output proveniente dai modelli di dati ci dice qualcosa di inaspettato."

Si tratta di cultura, concorda la maggior parte dei dirigenti della C-suite. Bisogna aggiungere anche che tra i nostri intervistati, i Millennial non sembrano essere più propensi, rispetto alle generazioni precedenti, a fidarsi dei dati per prendere le decisioni. La fiducia nei dati per formulare le decisioni non sembra essere strettamente correlata all'età, o al ruolo nella C-suite, anche se i CIO sembrano affidarsi leggermente di più ai dati rispetto agli altri dirigenti.

L'atteggiamento dei Torchbearer si basa almeno in parte sull'esperienza. La loro fiducia nella qualità dei dati che utilizzano è stata testata e comprovata nel tempo. Loro sono veri sostenitori dei dati.

Gli Aspirational, al contrario, si fidano poco dei dati dei clienti. Infatti solo il 16 per cento degli Aspirational condivide completamente i dati tra le varie unità di business. I silos di dati predominano. Non sorprende il fatto che abbiano poca fiducia nei dati per prendere le decisioni. (Vedere barra laterale, "Il costo dei silos di dati.")

Come coinvolgere anche i dirigenti più riluttanti? Un CIO di un'organizzazione di telecomunicazioni in Turchia, suggerisce che il modo migliore per attirare i leader più anziani sia ispirandoli. "Bisogna trovare i casi di utilizzo più importanti, in cui i modelli di dati predittivi aiutano a prendere decisioni di business futuristiche," suggerisce questo CIO.

In altre parole, bisogna aiutare i leader a vedere ciò che si stanno perdendo. Puntare i riflettori su ciò che non è mai stato possibile o tentato prima d'ora, può aiutare a coinvolgere i dirigenti più restii.

Adottare il concetto 'dati per tutti'

Una cultura fatta di sostenitori dei dati non significa solo coinvolgere i leader di un'organizzazione. I Torchbearer ne fanno una questione di principio. Infatti, il 73 per cento dei Torchbearer sta consentendo alle forze lavoro di partecipare pienamente all'ambiente di dati, rispetto al solo 29 per cento degli Aspirational (vedere Figura 9).

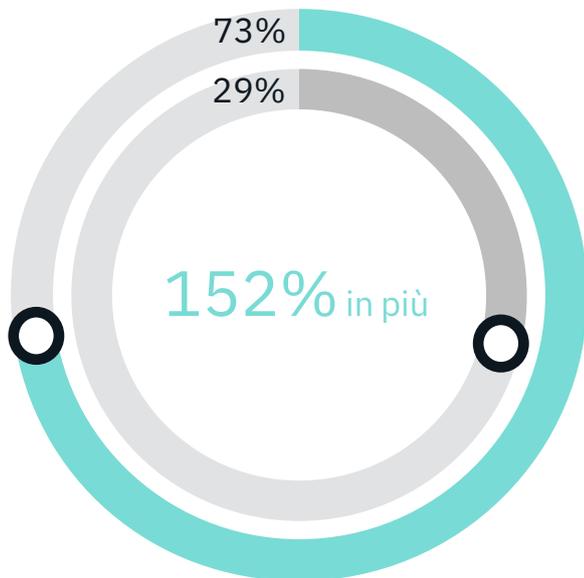
Woodside Energy, il pioniere nel settore d'industria del gas naturale liquefatto in Australia, ha fatto della completa disponibilità dei dati la sua missione. L'azienda ha creato una "piattaforma di scienza sociali" che chiunque, anche chi non è in grado di codificare, può utilizzare per l'esplorazione di gas e petrolio. I dipendenti possono utilizzare algoritmi di trascinamento e rilascio e altre opzioni di visualizzazione, per scoprire nuovi schemi quando esaminano i dati.

"Vogliamo che tutte le nostre grandi menti accedano ai dati, poiché ognuno osserva le cose con occhi diversi," afferma il Chief Digital Officer di Woodside, Shelley Kalms. "Miriamo ad una mentalità che favorisca l'apprendimento, piuttosto che ad una mentalità che prediliga la conoscenza completa. Stiamo tentando di sbloccare l'intelligenza collettiva della nostra organizzazione raggruppando dati, informazioni e insight per migliorare le nostre operazioni e le vite lavorative del nostro personale."

Figura 9

Abbondanza di informazioni

I Torchbearer autorizzano i dipendenti ad attingere ai dati



La nostra C-suite sta lavorando attivamente per offrire ai dipendenti le competenze analitiche e gli strumenti richiesti

**Torchbearer
Aspirational**

“Avremo bisogno di ricavare più decisioni dai dati. I leader dovranno cedere e lasciare che i livelli inferiori prendano il controllo sulle decisioni. Sarà un vero e proprio shock a livello culturale.”

Massimo Andolina,
SVP Operations,
Philip Morris International,
Svizzera

“La sfida più importante sarà la capacità di un’organizzazione di adattarsi al totale sconvolgimento causato da un processo decisionale basato sui dati.”

Suraj Chettri, Regional Director HR, Airbus India e Sud Asia

Altrove tra i Torchbearer, i dati in tempo reale e gli strumenti di visualizzazione vengono utilizzati per mostrare i dati in transito, per vedere cosa sta accadendo all’interno dell’azienda o in sede di vendita al dettaglio. Sempre più spesso, gli strumenti in tempo reale sono persino in grado di descrivere cosa sta accadendo al di fuori delle quattro mura aziendali. “Abbiamo installato dei sensori nei siti dei nostri clienti, per riuscire a capire quali siano le prestazioni dei nostri prodotti durante le operazioni,” afferma un COO del settore chimico negli Stati Uniti. “I nostri dipendenti possono comprendere facilmente questi dati per migliorare il servizio che offriamo ai clienti.”

I Torchbearer riconoscono qualcosa che sembra essere ovvio, ma che la maggior parte degli altri ancora non riconosce. I dipendenti non hanno solo bisogno di nuove competenze per essere a proprio agio nella gestione dei dati; hanno bisogno anche di nuovi strumenti. “Vincolare l’analytics dei dati alla sola community di data scientist lascia il tempo che trova” afferma un CMO di una società del settore elettronico degli Stati Uniti. “L’unico modo per ottenere il massimo dai dati, consiste nel liberare i dati per le masse offrendo gli strumenti giusti.”

Un’organizzazione di telecomunicazioni nell’America Latina sta a buon punto nella diffusione di una nuova cultura. Secondo il CMO, “Tutte le decisioni che possono basarsi sui dati sono già state migrate all’analytics.” Quando l’azienda decide dove posizionare le antenne telefoniche, un investimento costoso o un punto vendita, “gli esseri umani non decidono da soli. Tale decisione deve essere supportata dai big data. L’alta dirigenza ha sempre degli esperti di dati nei team, visto che non è possibile prendere alcun tipo di decisione senza un report di dati a supporto,” ci ha spiegato.

Usando l’AI per l’analisi dei sentimenti e l’analytics predittiva per interazioni più intelligenti con i clienti, l’organizzazione cerca di diventare un consulente affidabile per i clienti. Man mano che l’azienda migra sempre più dati sulle piattaforme, afferma il CMO, “Non siamo più un’azienda di telecomunicazioni. Diventiamo un’azienda di esperienze.”

Fase due: sbloccare l'opportunità esponenziale (e la fiducia)

Le organizzazioni di oggi conoscono meglio i processi operativi, i clienti e gli ecosistemi rispetto al passato. I dispositivi indossabili, i dispositivi interconnessi e i robot stanno generando nuovi flussi di dati provenienti da fabbriche, piattaforme petrolifere, cantieri e officine. Proprio come i pezzi di un puzzle, ogni pezzo di dato si incastra con gli altri per rivelare un'immagine più grande. La ricerca di contesto sta diventando più complessa e difficile a ogni progresso del settore tecnologico.

Le sale di esposizione possono acquisire dati dai gesti, dalla mimica facciale e dalle intonazioni della voce dei clienti, quando interagiscono con i prodotti che desiderano acquistare. Gli operatori possono progettare manuali digitali ed esposizioni virtuali man mano che riconfigurano una linea di produzione. Le blockchain possono tenere traccia delle origini e della provenienza dei dati. L'AI può dare senso a schemi intricati di dati contestuali e apprendere da tali dati.

Le tecnologie esponenziali, come la realtà virtuale e la realtà aumentata, rivelano un contesto più ampio. Sarà possibile "conoscere meglio" ogni persona e ogni cosa, non solo a livello teorico, ma anche nello specifico. Queste tecnologie, come è già successo per il microscopio e il telescopio in passato, possono renderci tutti dei citizen scientist. Consentono agli individui di avere una visione dettagliata e globale nello stesso tempo, di sviluppare nuovi approcci nonché di mettere in luce nuovi modi di lavorare e innovare.

Tra gli strumenti più interessanti provenienti da queste nuove tecnologie – con il supporto di flussi di big data provenienti da sensori connessi – troviamo i "gemelli digitali": repliche esatte dei dati dei flussi di lavoro intelligenti, prototipi innovativi e processi rivoluzionari. I gemelli digitali offrono agli ingegneri e ai responsabili degli impianti la possibilità di simulare una moltitudine di scenari che coinvolgono gli asset fisici.

I gemelli digitali rivelano cosa sta accadendo ora o cosa potrebbe accadere in futuro. I dati inviati dai sensori collegati all'oggetto fisico possono essere utilizzati per risolvere un collo di bottiglia di produzione proveniente da lontano, ottimizzare una squadra o i macchinari presenti in un cantiere oppure monitorare la sicurezza degli operai su una piattaforma petrolifera.

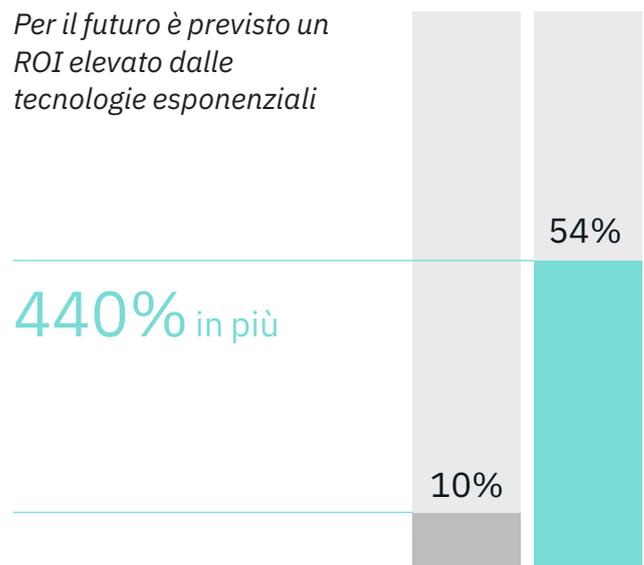
I Torchbearer, avendo dimostrato di poter generare solidi guadagni dalle tecnologie esistenti – come il cloud, l'IoT (Internet of Things) e la tecnologia mobile – sono sicuri di poter fare lo stesso con le tecnologie esponenziali (vedere Figura 10).

Figura 10

Un passo avanti agli altri

I Torchbearer si aspettano di eccellere nelle tecnologie esponenziali di nuova generazione

Per il futuro è previsto un ROI elevato dalle tecnologie esponenziali



Torchbearer Aspirational

Abbiamo condotto un'analisi di correlazione e abbiamo scoperto che i Torchbearer usano molto spesso le tecnologie esponenziali insieme. Non si stanno specializzando in una sola tecnologia. Piuttosto, stanno creando valore utilizzando una combinazione di tecnologie. L'AI è fondamentale a questo scopo. I Torchbearer si distinguono da tutti gli altri per la loro attenzione verso l'AI, per contestualizzare i dati ed evidenziare nuovi percorsi di avanzamento (vedere Figura 11).

Ciò riesce a generare fiducia. Le organizzazioni supportate dall'AI hanno trasformato le decisioni in innovazione iterativa e flussi di lavoro intelligenti. Esse sono all'avanguardia nell'offrire esperienze del cliente non solo personalizzate, ma umanizzate, nel creare fiducia attraverso servizi prima impossibili.

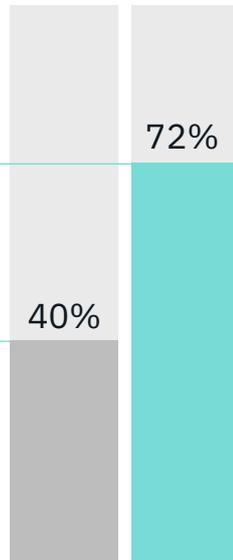
Figura 11

Prendere decisioni intelligenti

I Torchbearer cercano di ampliare i loro vantaggi

Pianificazione di ampi investimenti nell'AI o nel machine learning

80% in più



Torchbearer
Aspirational

I bot sono onnipresenti come applicazioni self-service. Ma non sono destinati a rimanere lì. Possono aiutare gli esseri umani ad interpretare meglio le esigenze dei clienti ovunque, in modo che possano essere prese decisioni più empatiche nell'immediato dai dipendenti in prima linea, sia che si tratti di un addetto alle vendite in un reparto, un responsabile dell'assistenza clienti in un call center o di uno specialista dell'approvvigionamento.

L'obiettivo non è sostituire gli esseri umani, ma aumentare le interazioni e l'intelligenza umana. Al Club Med, sistemi abilitati per l'AI possono informare i dipendenti nei call center sul contesto di una chiamata – quali pagine di sito Web i clienti stavano esaminando, ad esempio – oltre ad offrire cronologie dettagliate del comportamento del cliente. (Vedere barra laterale, "Club Med: la storia di un Torchbearer.")

I Torchbearer sono pronti. Nei prossimi anni, il 62 per cento dei Torchbearer prevede di utilizzare l'AI su vasta scala per agevolare le interazioni tra clienti o dipendenti, rispetto a un misero 8 per cento degli Aspirational.

Il valore dei dati cresce man mano che viene applicato il contesto. Allo stesso modo, l'esperienza umanizzata deve essere in sintonia con il contesto: le preferenze specifiche di un cliente in un determinato momento. L'AI può rivelare cosa rende questi momenti umani e, di conseguenza, creare più fiducia. Gli analizzatori del tono possono leggere email, tweet e script di call-center per stabilire se chi scrive è frustrato oppure emozionato. Le organizzazioni possono attingere a dati sociali, psicolinguistici e ad altri dati non strutturati per creare delle persone, aumentare l'empatia così da potersi mettere nei panni dei clienti e tracciare le tappe nel viaggio del cliente.

Fase tre: affrontare le difficoltà

Man mano che l'AI avanza, aumenta l'autonomia dei nostri flussi di lavoro e delle operazioni, nonché dei servizi ai clienti. Con il passare del tempo, le auto non saranno l'unica cosa con guida automatica. Le banche stanno già implementando dei portfolio di investimenti sulla guida automatica. I container di spedizione autonomi possono funzionare da soli per proteggere il contenuto da eventuali sprechi in caso di ritardi imprevisti. Ma prima le organizzazioni devono padroneggiare i dati che sono dietro decine, se non centinaia o migliaia, di algoritmi.

I dati “adatti alla formazione” richiedono un’attenta garanzia della qualità. Devono essere puliti.

I Torchbearer stanno continuamente perfezionando la qualità dei loro dati (vedere Figura 12).

I Torchbearer sono anche preoccupati della deriva dei dati: la tendenza a perdere accuratezza con il passare del tempo. Sei Torchbearer su dieci sono concentrati sull’integrazione dei dati correnti in tempo reale. Solo tre Aspirational su dieci fanno lo stesso.

Le organizzazioni si rendono conto che non è più sufficiente riversare tutti i loro dati in un data lake e aspettarsi che ognuno se li vada a pescare. Piuttosto, devono curare i dati, in modo che soddisfino specifiche esigenze di business e flussi di lavoro intelligenti. Un responsabile del marketing, ad esempio, ha bisogno di conoscere dati molto diversi da quelli necessari a un responsabile del settore Ricerca e Sviluppo.

A sua volta, la cura richiede i metadati. I metadati, le informazioni sulle informazioni, rivelano il contesto. Ritraggono le relazioni esistenti tra i dataset, le loro origini e la cronologia. Senza metadati, è difficile integrare i dati e richiamarli per esigenze specifiche per implementare l’analytics e i modelli di AI. La governance è necessaria per stabilire dei parametri, accordarsi sulle etichette e decidere quali metadati siano necessari. Le tecnologie di machine learning possono quindi essere formate per tracciare il profilo e classificare i dati, automatizzando la generazione di metadati.

Figura 12

Ripulire

I Torchbearer stanno lavorando per migliorare la qualità dei loro dati



Torchbearer
Aspirational

Club Med: la storia di un Torchbearer

“Una vacanza presso un lussuoso resort Club Med è un acquisto importante,” afferma Anne Browaeys, Chief Marketing, Digital, and Technology Officer presso Club Med. Le persone impiegano circa tre mesi per decidere – molto di più rispetto al tempo impiegato per acquistare qualsiasi altra cosa che non sia una casa o un’automobile. “La maggior parte del percorso di acquisto si svolge online, ma l’80 per cento di coloro che prenotano un viaggio chiama il call center almeno una volta. Quindi avere una visione a 360 gradi del cliente è davvero importante per noi,” spiega.

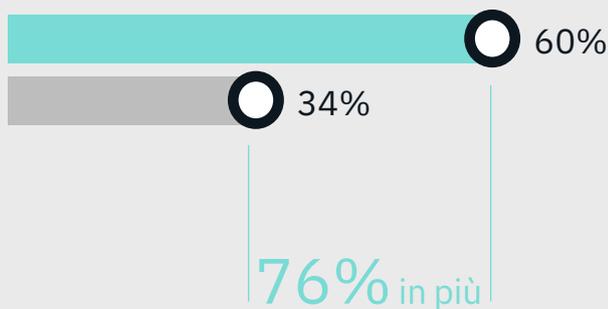
Club Med ha fatto molto per riuscire a osservare davvero i clienti nel loro complesso. Quando i clienti chiamano il call center, i dipendenti possono visualizzare immediatamente tutti i dettagli pertinenti, inclusa la cronologia delle prenotazioni e del comportamento – e persino quale pagina del sito web stavano guardando, se premono il pulsante di avvio di chiamata. L’azienda ora sta introducendo un sistema che utilizza il machine learning per analizzare qualsiasi cosa, dalle email dei clienti al livello di soddisfazione che esprimono nei sondaggi ai consumatori. Entro il prossimo anno, sarà in grado di personalizzare le sue interazioni con ogni cliente durante ogni chiamata in arrivo.

Club Med ha anche sviluppato uno strumento di analytics per aiutare i responsabili di business e marketing a interpretare i dati raccolti. Invece di doversi affidare a un team di specialisti per avere risposte a tutte le domande, possono semplicemente scaricare l’app sul telefono e usarla per effettuare ricerche sui dati. “Pensiamo che la cosa migliore sia avvicinare i dati alle persone che veramente li stanno utilizzando. Vogliamo portare i dati a ogni livello del business per le decisioni quotidiane,” conclude Anne Browaeys.

Insight: l'ingrediente mancante

Sebbene i Torchbearer siano molto più avanti rispetto agli Aspirational, molti di loro hanno difficoltà nell'accedere e utilizzare i dati non strutturati. I flussi di lavoro intelligenti e le esperienze umanizzate che le organizzazioni cercano di creare, richiederanno un aumento significativo delle capacità: le competenze e l'architettura per sfruttare lo streaming di dati dai dispositivi sull'IoT e lo scambio tramite social media.

Possiamo utilizzare sia i dati strutturati sia quelli non strutturati.



Torchbearer
Aspirational

Dei dati puliti, attuali, curati e contestualizzati, creano qualcosa di importante: fiducia nei dati e nei modelli di AI che supportano.

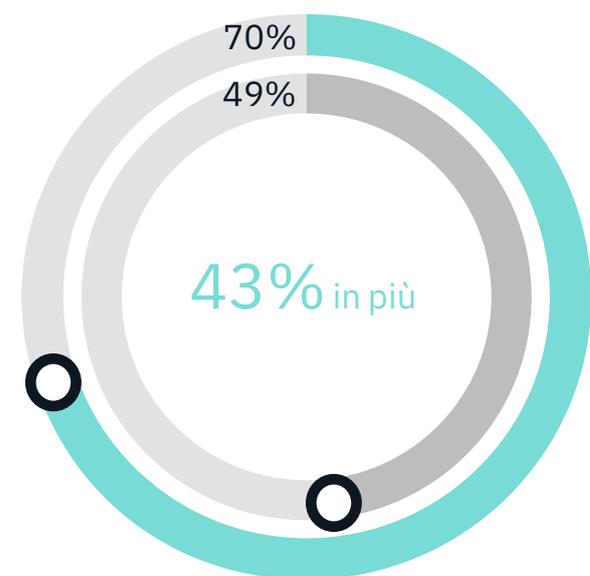
Per raggiungere questo stato, ovviamente, i dati devono essere accessibili e, troppo spesso, questo non accade. (Vedere barra laterale, "L'ingrediente mancante.") Le soluzioni di cloud ibrido consentono al cloud pubblico, privato e all'IT on-premise di interagire perfettamente, consentendo alle aziende di operare con agilità. Tale agilità è abilitata dal cloud ibrido perché le aziende possono eseguire le applicazioni e accedere ai dati da più piattaforme differenti, allineate sotto una serie comune di requisiti di politica per la sicurezza, la conformità normativa e la governance. I Torchbearer prevedono di superare gli Aspirational nell'implementazione dei cloud ibridi (vedere Figura 13).

I cloud ibridi consentono ai sistemi legacy di iniziare il percorso verso la modernizzazione, ottenere scalabilità ed estendersi a tutta un'azienda tramite API (application programming interface) e software-as-a-service. Man mano che lo fanno, i dati diventano direttamente disponibili e i flussi di lavoro più intelligenti.

Figura 13

Sempre più in alto e lontano

I Torchbearer si aspettano degli incrementi dai cloud ibridi



Torchbearer
Aspirational

Alti livelli di investimento nei cloud ibridi pianificati per i prossimi anni

Principi, distorsioni ed etica

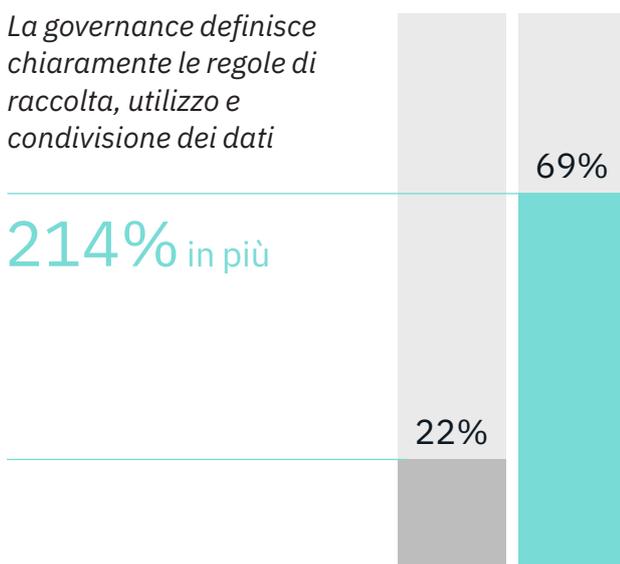
L'AI e la sua capacità di generare suggerimenti in modo disinteressato, potrebbe essere davvero utile per ripristinare la fiducia in settori che ne hanno davvero bisogno. Inoltre, più i clienti si fidano dei suggerimenti offerti, più dati condivideranno, creando in questo modo un ciclo di feedback positivo. Questo ciclo di feedback di fiducia sottolinea l'importanza della governance. Ciò include la valutazione della qualità dei dati, comprovata dalla loro provenienza. La governance rileva anche le distorsioni cognitive che – sebbene involontarie – a volte ricadono nei dati e modelli di AI. I Torchbearer hanno le basi per creare dati affidabili per l'AI e il machine learning: il 69 per cento ha una governance aziendale valida in atto. Solo il 22 per cento degli Aspirational ha adottato delle regole per la raccolta, l'utilizzo e la condivisione dei dati (vedere Figura 14).

Una buona governance dell'AI include trasparenza e responsabilità, gli stessi principi richiesti per creare fiducia nei clienti. Ma soprattutto garantisce la correttezza, il che significa che l'etica viene applicata all'utilizzo dei dati e che le distorsioni vengono attentamente eliminate. La correttezza diventa un argomento vasto.

Figura 14

Crediamo nelle regole

I Torchbearer adottano una buona governance



Torchbearer
Aspirational

“La governance dei dati e come gestiamo i modelli di AI – come vengono convalidati e utilizzati – sono ora questioni che riguardano la dirigenza. Questo vale anche per l'utilizzo etico dei dati.”

COO, Settore bancario,
Paesi Bassi

“L’utilizzo dell’AI su vasta scala comporta l’esigenza di risultati spiegabili e trasparenti, privi di distorsioni. Altrimenti, l’AI ha delle limitazioni. Ora stiamo cercando di stabilire un codice di condotta etica e dei principi base per l’utilizzo dell’AI nella nostra azienda.”

Kazushi Ambe, Executive Vice President, Officer in Charge of Human Resources and General Affairs, Sony Corporation

Le distorsioni umane emergono nei modelli AI in due modi. Primo, vengono spesso integrate nei dati stessi. Ad esempio, un cliente può rispondere a una domanda sull’acquisto di una fotocopiatrice affermando di aver tenuto in considerazione il prezzo – senza riconoscere che il fattore determinante è stata la garanzia.

Secondo, le distorsioni potrebbero essere introdotte dagli esseri umani che addestrano i modelli di AI. Le persone che creano tali modelli possono aspettarsi, ad esempio, che i dati migliori per determinare l’affidabilità siano nella storia passata, quando invece potrebbero essere molto più decisivi altri fattori. I modelli di AI possono anche riflettere le distorsioni storiche, che hanno determinato i dati disponibili. Ad esempio, alcuni gruppi, come le donne che partecipano a studi clinici, sono meno rappresentati dai dati.¹⁶

Ad oggi, sono state identificate e classificate oltre 180 distorsioni umane, ognuna delle quali può influire sulle decisioni o sulla modalità di raccolta dati degli esseri umani.¹⁷ L’assoluta complessità di identificare ed eliminare ogni porzione di dati potenzialmente distorti rende il processo un eccellente candidato per l’automazione. Le organizzazioni stanno imparando ad addestrare i modelli stessi a riconoscere ed eliminare automaticamente le distorsioni.

Poco importa quanto sia “perfetto” un dataset o quanto sia “intelligente” un modello di dati o sistema di apprendimento, gli errori inevitabilmente accadono. Per mitigare questo, i modelli di dati devono essere completamente trasparenti nell’espone la possibilità che si verifichi un errore. Il grado di importanza di un errore dipende dal contesto. Ad esempio, i sistemi di riconoscimento facciale generano dei falsi positivi. Se il sistema viene usato per cercare un bambino scomparso, i falsi positivi possono essere considerati un risultato accettabile. Se invece l’obiettivo è incriminare qualcuno, il rischio è inaccettabile.

Quando l’AI resta dentro una scatola nera, genera risultati di cui gli esseri umani potrebbero non fidarsi facilmente. Per far sì che gli esseri umani si fidino delle risposte provenienti dall’AI e dal machine learning, avranno bisogno di risposte con prove.

I dati richiedono un codice e lo stesso vale per l’etica. Le organizzazioni leader stanno definendo delle linee guida etiche su come i dati e l’AI vengono predeterminati e a quale fine. Quasi un anno dopo l’entrata in vigore del GDPR nel 2018, l’UE ha lanciato le Linee guida etiche per lo sviluppo di un’intelligenza artificiale affidabile. In generale, consigliano alle organizzazioni di tenere in considerazione il rispetto dell’autonomia degli esseri umani, la prevenzione dei danni, la correttezza e la responsabilità come principi importanti. Consigliano anche che i cittadini abbiano il completo controllo dei loro dati.¹⁸

Guida all'azione

Come creare la partnership tra esseri umani e tecnologia

1. Promuovere la fiducia nei dati partendo dai livelli più alti

Mettere i processi decisionali basati sui dati in cima alla lista delle priorità della C-suite.

- Integrare un approccio basato sui dati nei sistemi di gestione.
- Rendere i dati abbastanza affidabili da poter supportare le decisioni a livello di C-suite.
- Utilizzare i dati e l'analytics predittiva per identificare e definire gli scenari futuri, le grandi scommesse e le migliori azioni successive.

2. Autorizzare i dipendenti a diventare citizen scientist

Liberare completamente i dati.

- Consentire a tutti i dipendenti di accedere agli strumenti di cui hanno bisogno per immergersi nei dati – anche se non sono data scientist.
- Investire negli strumenti di visualizzazione, dati e analytics nonché nello sviluppo delle competenze, per potenziare l'intera forza lavoro.
- Accertarsi che il team che sta esplorando i dati sia coinvolto nel business e che includa esperti differenti con varie competenze.

3. Superare i limiti dei dati e della tecnologia

Ampliare gli orizzonti su ciò che i dati possono fare.

- Applicare tecnologie all'avanguardia, in particolare l'AI, per contestualizzare i dati, automatizzare i flussi di lavoro e umanizzare l'esperienza cliente.
- Trasformare l'AI da uno strumento 'in linea' a uno strumento 'in prima linea' – nelle mani di ogni dipendente che interagisce con i clienti e i business partner.
- Usare i gemelli digitali per consentire simulazioni in tempo reale di asset fisici e flussi di lavoro, inclusa l'ottimizzazione logistica e la risoluzione dei problemi da remoto.

4. Stabilire una governance dei dati a livello aziendale

Adottare la trasparenza sull'analytics, sui modelli di AI e sui processi di dati e stabilire una governance dei dati a livello aziendale.

- Assegnare proprietà, responsabilità e attendibilità per la strategia dei dati a livello aziendale.
- Stabilire regole rigide su come acquisire, archiviare e usare i dati; tenerli attuali, puliti e curati.
- Eliminare le distorsioni dai dati e dai modelli di AI, applicando l'automazione per agevolare le attività.

5. Sfruttare il potere del cloud ibrido

Regolare la proliferazione dei dati, man mano che si amplia la gamma e la diversità delle fonti di dati.

- Usare le funzionalità tecnologiche come il cloud ibrido, l'IoT, il 5G e l'edge computing, per consentire l'acquisizione, l'archiviazione e la condivisione dei dati.
- Implementare piattaforme aziendali che contemplino i dati, l'AI e la sicurezza immersiva per abbattere i silos organizzativi e promuovere la collaborazione.
- Creare flussi di lavoro intelligenti per estrarre valore in tempo reale dai dati e sviluppare funzionalità "as-a-service".

I suggerimenti si basano su un'analisi ampia dei dati comparativi, così come su varie interviste approfondite con i dirigenti della C-suite delle organizzazioni Torchbearer leader in tutto il mondo. Sono state identificate differenze importanti su come i Torchbearer svolgono le loro attività di business rispetto a coloro che appartengono agli altri livelli.

Capitolo 3

Ecosistemi

Come condividere i dati nell'era della piattaforma

I vantaggi di un approccio “open-source” sono passati dal software ai modelli di business già molto tempo fa. Man mano che le value chain si sono adattate agli ecosistemi, e poi di nuovo ai modelli di business della piattaforma, i pool di dati si sono diffusi a macchia d'olio al di fuori dell'organizzazione, riversandosi infine in tutti i settori.

I dati che sono all'interno dell'organizzazione hanno più probabilità di diventare obsoleti anziché acquisire valore. Quando sono in circolazione, muovendosi liberamente tra le varie unità di business, diffondendosi tra le aziende e gli ecosistemi, i dati prosperano.

Ma cosa accadrebbe se perdessi il controllo?

La maggior parte delle organizzazioni concordano sul fatto che verrà generato nuovo valore dai dati da parte di ecosistemi di partner, che operano su una piattaforma di business condivisa. Man mano che le organizzazioni si spostano verso questi modelli basati sulla piattaforma, dovranno essere prese “decisioni cruciali”.

Da una parte, i dati proprietari hanno rappresentato un vantaggio significativo. Dall'altro, i dati condivisi nelle varie piattaforme di business rappresentano uno dei modi più sicuri per creare un vantaggio futuro, effetti di rete e guadagni importanti che ne derivano.

I Torchbearer:

- Utilizzano i dati per creare nuove strategie di business ed espandere le reti partner.
- Generano valore esponenziale dai dati dando fiducia ai partner e evolvendo i sistemi, e condividendo i dati tra i vari ecosistemi.
- Promuovono la creazione di valore adottando una strategia di dati che stabilisca esplicitamente in che modo si può pianificare al meglio la monetizzazione dei dati.

Fase uno: imparare a condividere

Come Winston Churchill si dice abbia detto una volta, “Non lasciare che una buona crisi vada sprecata.” Il crollo della fiducia dei clienti potrebbe essere una di quelle crisi che si trasforma in opportunità. Invece di abbattersi, alcune organizzazioni la stanno trasformando in stimolo per ridisegnare il futuro.

I Torchbearer, diversamente dagli Aspirational, identificano la loro visione e strategia aziendale come una delle tre attività principali in cui è possibile ottenere valore dai dati (vedere Figura 15). Per molti di loro, le nuove piattaforme di business rappresentano la prossima evoluzione della loro strategia. Come sottolinea un CEO dei mercati finanziari in Cina, “I vincitori nel gioco dei dati saranno coloro che mostreranno apertura verso i partner e la collaborazione.” Un CMO del settore elettronico nel Regno Unito aggiunge “Nei prossimi anni, la crescita delle partnership strategiche avverrà in tutti i settori.”

Figura 15

Chi più chi meno

I Torchbearer sono più propensi a utilizzare i dati per far crescere il fatturato e definire la strategia, mentre la questione principale per gli Aspirational rimane la riduzione dei costi

Torchbearer
Aspirational

Le tre attività principali dove i dati ottengono il maggior valore:
la crescita di fatturato

22% in più



Le tre attività principali dove i dati ottengono il maggior valore:
la visione e la strategia aziendale

37% in più



Le tre attività principali dove i dati ottengono il maggior valore:
la riduzione dei costi

0% in più



In effetti, la maggior parte delle organizzazioni – incluso l’85 per cento dei Torchbearer – prevede che le reti di partner continueranno a espandersi nei prossimi anni. Persino il 60 per cento degli Aspirational prevede un ampliamento delle reti in futuro (vedere Figura 16).

Eppure solo il 25 per cento degli Aspirational condivide attualmente i dati con i partner. In parte, questo è dovuto al fatto che agli Aspirational non hanno gli asset strategici – dati completi e affidabili – che la maggior parte delle organizzazioni si aspetta che i partner mettano a disposizione. Ma ci sono anche motivi più grandi. Sebbene il doppio dei Torchbearer condivida i dati con i partner, al 56 per cento, il numero è relativamente basso alla luce dei piani di adozione di nuovi modelli di business (vedere Figura 17).

Per quale motivo molti rimangono indietro? Nelle parole di un CIO delle telecomunicazioni negli Stati Uniti, le aziende stanno già iniziando a capire come “migliorare grazie alla trasparenza, pur mantenendo un vantaggio strategico.” Il desiderio di acquisire trasparenza dei dati e vantaggio proprietario sta spingendo le organizzazioni in due direzioni opposte.

Ogni organizzazione avrà bisogno di valutare quali dataset contengono dati realmente ‘non rivali’, che dovrebbero essere condivisi per ricavare nuovo valore, e quali dataset conviene che tengano per sé. La cosa più difficile è che le organizzazioni dovranno stabilire dove il valore dei dati crea un vantaggio attuale, ma transitorio, e quindi valutare se la condivisione di quegli stessi dati potrebbe creare un vantaggio superiore in futuro.

Le piattaforme operative delle organizzazioni leader dovranno avere un interesse per un cambiamento rapido, un apprendimento continuo e un’esecuzione iterativa. Dovranno sempre essere pronte a capire quale nuovo valore può essere estratto dai dati.

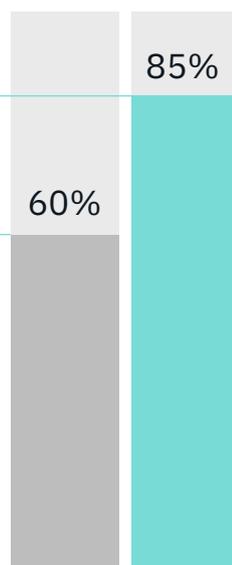
Figura 16

Sperare...

La maggior parte degli intervistati vede reti di partner più ampie in futuro

Prevista un’espansione delle reti partner nei prossimi anni

42% in più



Torchbearer
Aspirational

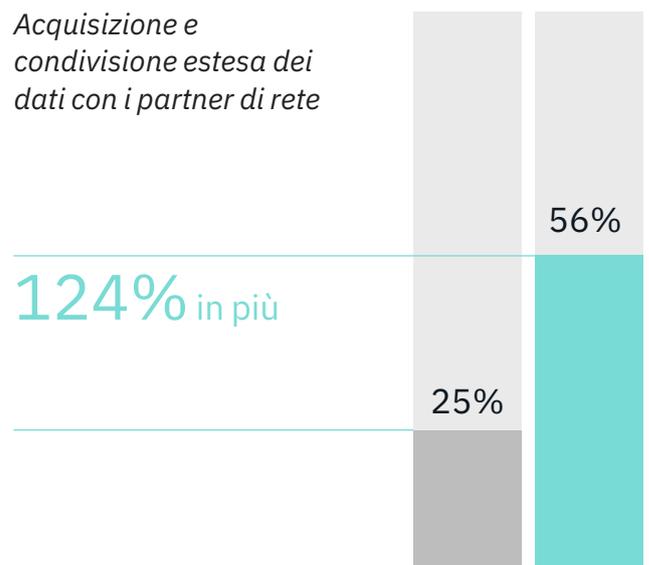
Figura 17

... e agire

I Torchbearer stanno tracciando la rotta verso l’apertura di questi ecosistemi

Acquisizione e condivisione estesa dei dati con i partner di rete

124% in più



Torchbearer
Aspirational

Fase due: sviluppare una strategia di piattaforma

Una cosa è certa: l'insorgenza delle piattaforme di business digitali richiederà un nuovo approccio per la condivisione dei dati. Tali piattaforme digitali sono state le prime a modificare le regole legacy del business e a rielaborare l'e-commerce come ecosistema. Tali piattaforme sono diventate degli strumenti per effettuare scambi affidabili tra diversi consumatori e produttori. Hanno ottenuto dei guadagni orchestrando le connessioni tra le parti e progettando le piattaforme per sfruttare gli effetti di rete.

In ogni settore, gli attori delle piattaforme stanno aggiungendo vantaggi economici, per quanto riguarda la domanda, a quelli più tradizionali, per quanto riguarda l'offerta, aprendo le piattaforme ad altri attori e, riscrivendo le regole che un tempo determinavano la creazione di valore. Oggi, le piattaforme dominano i mercati in ogni regione. Alcune occupano già una posizione di "leadership sul mercato".

Le piattaforme di business hanno economie di scala ben note, grazie alle quali le aziende stanno generando guadagni enormi. Ma quando si tratta di dati – e di coinvolgimento dei clienti – sono le economie di scopo che spesso plasmano la strategia. Le economie di scopo sono un'evoluzione della strategia di un'azienda, da specializzata a espansiva.

Le organizzazioni sulle piattaforme creano economie di scopo estendendo gli spazi adiacenti, connettendo categorie più ampie di prodotti e servizi complementari, in un modo che rende le esperienze più olistiche per i clienti. Una piattaforma che collega agenti immobiliari, periti immobiliari, assicuratori ed erogatori di mutui, ad esempio, mette il cliente al centro di un'esperienza più continua.

In ogni settore, le aziende si stanno rivolgendo alle piattaforme e ai partner dell'ecosistema alla ricerca di nuovi dati eterogenei. Gli operatori di telecomunicazioni stanno offrendo servizi video in streaming, incluso l'accesso a librerie di film online. Alcuni stanno diventando provider di servizi finanziari. I produttori di componenti elettronici hanno iniziato a collaborare con gli operatori sanitari e gli assicuratori per realizzare piattaforme rivolte alla salute e al benessere. Le automobili connesse sono in collegamento con le catene alberghiere e le compagnie di viaggio per offrire servizi di concierge.

Viene creato nuovo valore in base all'ampiezza e varietà delle interazioni orchestrate dal proprietario della piattaforma, generalmente oltre il singolo settore. (Vedere barra laterale "La Cognitive Enterprise.")

Insight: la Cognitive Enterprise

Man mano che l'AI, la blockchain, l'automazione, e il 5G computing stanno diventando tecnologie pervasive, il loro impatto combinato darà nuova forma alle architetture di business standard. La trasformazione digitale "dall'esterno all'interno" tipica dello scorso decennio, sta facendo spazio al potenziale "dall'interno all'esterno" dei dati sfruttati con queste tecnologie esponenziali.

Noi definiamo questo modello di business di nuova generazione la Cognitive Enterprise.¹⁹ Si tratta di quattro aree fondamentali: 1) Piattaforme di business market-making, 2) Esperienza aziendale, 3) Flussi di lavoro intelligenti e 4) Partnership tra essere umano e tecnologia.

- *Piattaforme di business market-making.* Vediamo aziende che scommettono sulla creazione di piattaforme di business per consolidare il vantaggio competitivo e la differenziazione. Queste piattaforme devono essere digitalmente connesse, in modo massivo, dall'esterno all'interno e abilitate cognitivamente, in modo completo, dall'interno all'esterno. Una volta fatto ciò, la scelta della piattaforma rappresenta una grande scommessa per l'organizzazione.
- *Esperienza aziendale.* Vediamo organizzazioni che cercano di differenziare le piattaforme e i processi attraverso la progettazione e l'attuazione di esperienze coerenti che riguardano i mondi del cliente, del dipendente, dell'azienda e dell'ecosistema. I dati affidabili sono al centro di queste esperienze.
- *Flussi di lavoro intelligenti.* Le aziende cognitive che operano su piattaforme di business, sono spesso focalizzate sull'ottenere l'eccellenza assoluta in un'area fondamentale, sia che si tratti di un'esperienza destinata al cliente oppure di un aspetto delle loro supply chain. Tale ambizione viene raggiunta applicando le tecnologie esponenziali per reinventare i flussi di lavoro strategici che è possibile adattare con facilità, in modo che ci sia un apprendimento continuo sia da parte degli esseri umani che delle macchine.
- *Partnership tra esseri umani e tecnologia.* Vista tutta l'attenzione data all'impatto delle nuove tecnologie e dell'AI, l'aspetto più importante della Cognitive Enterprise è rappresentato dalle persone. Per far funzionare tutto questo alla perfezione, sarà necessaria una serie molto più affidabile di metodi e meccanismi di feedback continui per coinvolgere tutta l'organizzazione nella co-creazione di esperienze coinvolgenti.

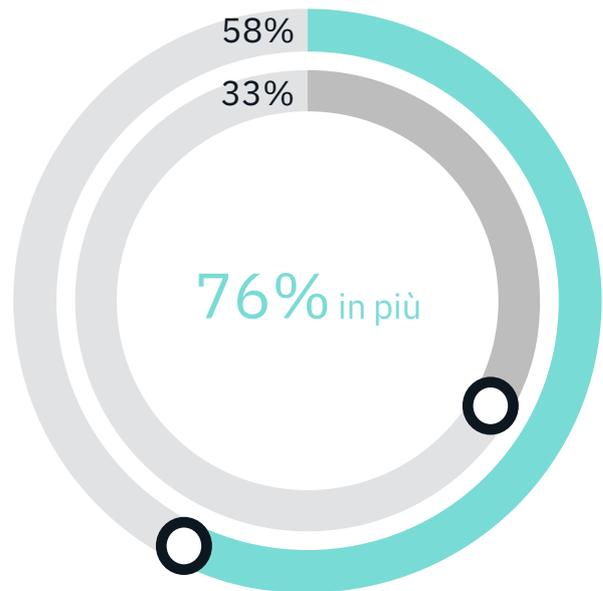
“Creando la PPP, la nostra piattaforma di Public Private Partnership, stiamo aiutando i nuovi attori di business, incluse le startup e le aziende estere, a utilizzare dati aperti e convenienti per assumere una posizione leader nella competizione tra città.”

Takahiro Matsushita,
Director General, Office for
Strategic Policy and ICT
Promotion, Tokyo Metropolitan
Government, Giappone

Figura 18

Tra amici

I CMO Torchbearer cercano nuovi dati dai partner



Coinvolgere la rete di partner ad accedere a nuovi dati è molto importante

Torchbearer Aspirational

I CMO, in particolare, comprendono la necessità di condividere i dati con i vari partner (vedere Figura 18). Hanno sempre cercato di conoscere a fondo le value chain di chi compra cosa, quando e perché. Ora possono andare ancora oltre. I modelli complessi rivelati da dati abbondanti ed eterogenei sulle piattaforme di business hanno portato a una personalizzazione più granulare per i clienti e una migliore comprensione delle loro esigenze.

Nel nostro precedente C-suite study, “Incumbents Strike Back,” le organizzazioni storiche che abbiamo intervistato hanno dichiarato le loro intenzioni di acquisire nuove piattaforme. Desideravano orchestrare le piattaforme ed estrarre nuovo valore dai dati. La discussione si era concentrata su come iniziare e poi scalare con facilità.²⁰ Due anni dopo, l’interesse è meno incentrato su come scalare le nuove piattaforme e più su come capitalizzare a proprio vantaggio.

Uno studio recente, che ha coinvolto oltre 250 piattaforme di business, ha rivelato i quattro errori più comuni. Uno era l'incapacità di sviluppare fiducia con utenti e partner. I professori di Harvard, Oxford e del MIT, che hanno condotto lo studio, hanno consigliato di "...rendere prioritaria e centrale la fiducia. Chiedere a clienti o fornitori di compiere un atto di fede, senza una storia pregressa e senza precedenti connessioni con l'altro lato di un mercato, solitamente è chiedere troppo a una qualsiasi azienda che utilizza una piattaforma."²¹

Per incrementare la fiducia, suggeriscono che è necessario che i dati sulle prestazioni dei membri della piattaforma siano trasparenti. Questo implica meccanismi per consolidare la fiducia, come ad esempio le recensioni dell'utente. L'operatore della piattaforma, quindi, ha la responsabilità di convalidare tale feedback – identificando le false informazioni – e calcolare punteggi di facile comprensione.²²

Sulle piattaforme di business, l'apprendimento alimenta la fiducia ed è una funzione che ci dice quanto bene i dati scorrono attraverso la piattaforma. Il rivenditore cinese online Alibaba, ad esempio, ha dato nuova vita ai piccoli negozi che ha messo sulla sua piattaforma esponendoli a nuovi clienti. Ma ha anche condiviso liberamente i dati che hanno aiutato tali negozi a entrare in più stretto contatto con i clienti e a migliorare le loro prestazioni. Come hanno sottolineato gli autori di un articolo della *Harvard Business Review* nel 2019, quando Alibaba ha messo in collegamento i negozi con le sue piattaforme di pagamento, ha creato un servizio importante sia per i venditori sia per gli acquirenti, "alimentando la fiducia tra di essi."²³

I brand globali si sono rivolti al Tmall Innovation Center di Alibaba per sviluppare e progettare nuovi prodotti specifici per i gusti dei consumatori cinesi. I principali brand hanno preso spunto dai dati di acquisto dell'ecosistema in espansione di Alibaba per sviluppare nuovi prodotti personalizzati per il mercato cinese, passando dai colluttori ai prodotti per l'infanzia, dalle caramelle alla birra. Non tutto avviene online. Con i dati provenienti da Alibaba, i brand globali stanno creando campagne di marketing e stanno decidendo a quali settori puntare. Possono persino utilizzare i distributori automatici intelligenti di Alibaba per consentire ai consumatori di provare nuovi prodotti e offrire feedback in tempo reale.²⁴

Le piattaforme, secondo gli intervistati di praticamente ogni settore, stanno diventando rapidamente una forza rivoluzionaria. "Tempo fa, le compagnie a basso costo hanno creato una rivoluzione nel settore del trasporto aereo. Ora assistiamo alla trasformazione delle compagnie aeree che diventano delle piattaforme di vendita al dettaglio a pieno titolo," afferma un COO negli Stati Uniti. "Il digitale sarà concepito come piattaforma piuttosto che come un canale," sottolinea un CIO del settore bancario negli Stati Uniti.

“Prevediamo di offrire ai clienti nel nostro ecosistema pieno accesso ai dati, in modo che possano svolgere attività di business tra loro e apprendere reciprocamente capacità e competenze.”

CEO, Financial Markets, Francia

TradeLens: la storia di un Torchbearer

TradeLens sta cavalcando un'ondata di cambiamento resa possibile dalla collaborazione tra settori diversi. Questa piattaforma di spedizione open source, supportata dalla tecnologia blockchain, è stata lanciata per contribuire alla modernizzazione degli ecosistemi di supply chain nel mondo. Ora comprende oltre 100 organizzazioni differenti e gestisce complessivamente più della metà del carico dei container oceanici del mondo.²⁵

La piattaforma è stata sviluppata congiuntamente da Maersk e IBM e getta le fondamenta per le supply chain digitali. Mette più partner commerciali nella condizioni di collaborare – pubblicando e abbonandosi ai dati degli eventi – stabilendo una singola vista condivisa di una transazione senza compromettere dettagli, privacy o riservatezza.

Molti dei processi per il trasporto e la commercializzazione dei beni sono costosi, in parte come risultato dei sistemi cartacei e manuali. Sostituendo questi scambi di informazioni peer-to-peer – e spesso non affidabili –, TradeLens consente la collaborazione digitale tra più parti coinvolte nel commercio internazionale.²⁶

I vettori, i trasportatori transoceanici, gli spedizionieri, gli operatori di porto e di terminal, il trasporto terrestre, le autorità doganali e altri, possono interagire in modo più efficiente grazie all'accesso in tempo reale ai dati e ai documenti di spedizione, compresi i dati dei sensori e l'IoT. I membri della piattaforma ottengono una vista completa dei propri dati e possono collaborare durante i vari spostamenti del carico, riuscendo a creare un record trasparente, protetto e immutabile delle transazioni.²⁷

Le organizzazioni che prevedono di cavalcare la prossima onda del cambiamento capiscono cosa serve. “Siamo il motore trainante nella logistica di prossima generazione,” afferma un CIO del settore sanitario in Messico. “Questo richiede un numero maggiore di ecosistemi aperti, con l'obiettivo strategico di attivare un ampio gruppo di soggetti interessati. La chiave è la condivisione trasparente dei dati.”

Ad oggi, la maggior parte della condivisione dei dati avviene all'interno delle value chain esistenti. Molti governi sono ansiosi di incoraggiare una più ampia condivisione dei dati, in modo da poter accrescere il PIL del loro paese, avviare rapidamente l'innovazione e contribuire al benessere pubblico. Per questo motivo alcune regioni hanno già imposto la condivisione dei dati e altre la stanno prendendo in considerazione.

Nell'Unione Europea, ad esempio, alle banche viene richiesto di condividere i dati transazionali con altre organizzazioni – previo consenso da parte dei loro clienti. Questo ha dato vita al movimento “open banking”.²⁸ Molte aziende storiche non si lamentano; al contrario, pensano che questo sia un meccanismo di imposizione positivo. Gli occhi sono ora rivolti a un nuovo futuro. Alcune stanno creando piattaforme API aperte per monetizzare i dati. Le startup, una volta considerate concorrenti, ora stanno diventando dei partner. (Vedere barra laterale “TradeLens: la storia di un Torchbearer.”)

“Una delle priorità principali per noi è promuovere la crescita di fatturato portando nuovi prodotti e servizi negli ecosistemi” afferma un CIO del settore bancario a Hong Kong. “Per fare questo, accelereremo la nostra integrazione con i provider di API in vari settori.”

“Nel processo di 'piattaformazione' del settore,” afferma un CIO, “la bestia nera è rappresentata dalla legislazione.” L'incertezza delle normative ha un effetto attenuante. “Non ci sono normative aperte sulle API, nessuna voglia di inventarsi modi per condividere i dati derivati e modi per monetizzarli. Dobbiamo poter creare dei mercati. Le normative devono essere aggiornate,” afferma un CIO del settore bancario negli Emirati Arabi Uniti.

Numerose banche già hanno la fiducia richiesta per orchestrare le attività sulle piattaforme e fungono da custodi fidati dei dati degli utenti. In un recente sondaggio, sette clienti su dieci hanno indicato di voler condividere le informazioni personali e i dati con le banche e altri istituti di servizi finanziari, la risposta con la percentuale più alta rispetto a qualsiasi altro settore indagato.²⁹

Analogamente, sette dirigenti bancari su dieci che sono stati intervistati, hanno riferito che i modelli di business della piattaforma sono rivoluzionari per tutto il settore bancario. Inoltre, gli intervistati dalle banche più visionarie,

prevedono di guadagnare una media pari al 58 per cento del loro fatturato grazie alle iniziative delle piattaforme nei prossimi tre anni. Si tratta di più del doppio rispetto alla percentuale media prevista dagli intervistati di banche meno visionarie.³⁰ Le banche sono dei leader che hanno appena cominciato a capire l'importanza di monetizzare contemporaneamente fiducia e dati.

we.trade, una collaborazione tra 14 banche, ha stabilito una rete blockchain per il finanziamento commerciale transfrontaliero. Le banche sono da sempre dei facilitatori degli accordi commerciali, poiché svolgono il ruolo di intermediari e offrono finanziamenti per le transazioni. Ma Roberto Mancone, ex COO di we.trade, ha commentato: "Il modello di finanziamento commerciale tradizionale applicato dalle banche non si è evoluto per decenni. Le banche non erano in grado di adattare la propria piattaforma per renderla disponibile a tutti i clienti, mentre le società non volevano essere esposte al rischio della controparte."³¹

Spesso, le società hanno riscontrato che un ostacolo al commercio con aziende presenti in altri paesi è rappresentato dalla difficoltà di garantire l'applicazione di un contratto. I contratti integrati di we.trade eliminano questo tipo di rischio della controparte. I contratti intelligenti garantiscono che se una parte in una transazione adempie ai requisiti necessari, come precedentemente accordato e registrato nella blockchain, il pagamento viene eseguito automaticamente. I contratti intelligenti garantiscono che tutte le parti ricevano dei trigger istantanei che dimostrano come una parte stia seguendo l'accordo e che notificano all'altra quando è il momento di implementare la propria parte dell'accordo – come ad esempio l'invio del pagamento.³²

Fase tre: Quantificare il dividendo dei dati

I dati possono rappresentare l'asset più importante di un'organizzazione, ma non rientrano nel bilancio – e sono difficili da quantificare, sia in termini di costi sia in termini di guadagno diretto. Capitalizzare questa sfida è la natura stessa dei dati: il loro valore può crescere esponenzialmente se condivisi.

Il valore economico della condivisione dei dati, tuttavia, è difficile da decodificare. Inoltre, le organizzazioni sono preoccupate del fatto che potrebbero erroneamente cedere dati particolarmente preziosi. Il livello di rischio che le organizzazioni sono preparate ad accettare dipende interamente dalla loro sicurezza di esecuzione.

Quantificando il valore dei dati aziendali, stabilendo di quanto potrebbe crescere se i dati vengono condivisi e collegandolo agli obiettivi di rafforzamento della fiducia, le organizzazioni possono promuovere la collaborazione nell'azienda e negli ecosistemi di partner.

“La sfida più grande che le organizzazioni devono affrontare consiste nel riuscire a prendere decisioni basate sui dati. Invece di temere i dati, le organizzazioni devono considerarli la loro arma migliore per affrontare e promuovere la rivoluzione digitale.

Fausto Sosa, IT VP, Cemex,
Messico

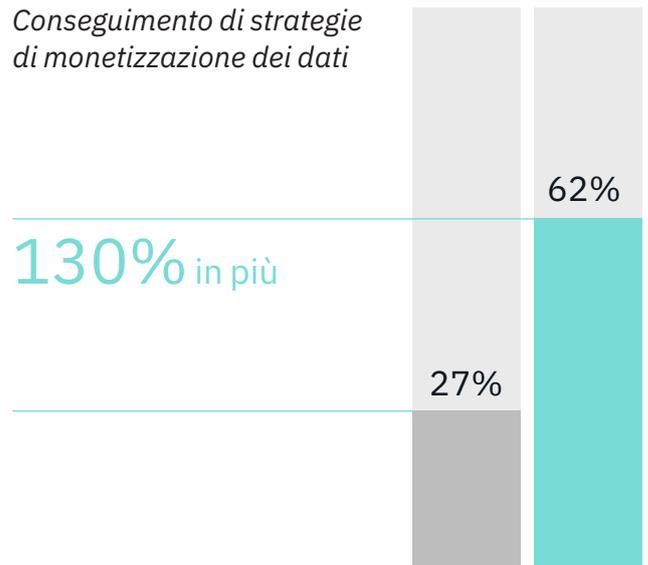
“Devi scegliere: qual è la cosa a cui dai più valore?... Per me la cosa principale è il successo...ma non possiamo anteporre il successo alla fiducia.”

Marc Benioff, Chairman, co-Chief Executive Officer, e fondatore di Salesforce³³

Figura 19

Valore netto

I Torchbearer stanno integrando nuove modalità di monetizzazione nelle strategie di dati



Torchbearer Aspirational

Sei Torchbearer su dieci, il doppio degli Aspirational, hanno fatto il primo passo verso la formulazione di una strategia di monetizzazione dei dati aziendali (vedere Figura 19).

Stanno applicando la monetizzazione dei dati ai nuovi modelli di business. Alcuni settori sono in vantaggio rispetto ad altri: sette Torchbearer su dieci nel settore bancario hanno una strategia di monetizzazione in atto e sette su dieci stanno applicando tale strategia per creare nuovi modelli di business. Sei Torchbearer su dieci nel settore automobilistico stanno facendo la stessa cosa, mentre lo fanno solo quattro Torchbearer su dieci nelle aziende di prodotti di consumo. Questo rispecchia l'avanzamento generale di quei settori nel passaggio alle piattaforme di business.

Inizialmente, decifrare il valore economico della condivisione dei dati e definire una strategia di monetizzazione dei dati a livello aziendale, possono aiutare le organizzazioni a decidere con chi collaborare. Poi le organizzazioni possono puntare alla creazione di fiducia tra i partner chiave nell'ecosistema.

Come le organizzazioni stanno già imparando, i dati sono la vera moneta. La fiducia è la chiave per accedere ad una parte maggiore di essi e ricavarne il pieno valore.

Guida all'azione

Come condividere i dati nell'era della piattaforma

1. Usare i dati per aggiornare la strategia di business

Sii inarrestabile e cerca insight più approfonditi sui clienti, sui mercati e sulla concorrenza.

- Usare i dati per identificare nuove strategie, incluse quelle che espandono la rete di partnership.
- Connettere digitalmente l'azienda dall'esterno all'interno e abilitarla a livello cognitivo dall'interno all'esterno per creare piattaforme di mercato.
- Usare strumenti interattivi per identificare nuovi eventi e tendenze man mano che si verificano, in modo da potersi reinventare continuamente.

2. Sviluppare una roadmap di condivisione dei dati

Decidere cosa si è disposti a condividere e quali dati tenere per sé.

- Architetture l'organizzazione in modo che sia aperta, incluso l'utilizzo di API aperte con i partner.
- Creare un piano su quali dati di proprietà possono essere condivisi, quale valore è possibile ottenere e come.
- Progettare i flussi di lavoro in termini di trasparenza, in modo da poter condividere liberamente e in sicurezza i dati con i partner e i clienti.

3. Stabilire uno scambio sicuro di dati

Creare sicurezza, trasparenza e responsabilità per i dati che sono in esecuzione sulle piattaforme di business, ben oltre i confini aziendali.

- Rendere ogni membro della C-suite responsabile per la condivisione dei dati dell'organizzazione in tutto l'ecosistema.
- Creare piattaforme di business valide che consentano la sana condivisione dei dati – sia internamente che esternamente.
- Implementare contratti intelligenti che attivino la condivisione sicura di dati adatti allo scopo con i partner di rete.

4. Creare e mantenere relazioni fidate

Riconoscere il ruolo di ogni parte e comprendere i vantaggi che è possibile ottenere attraverso una profonda collaborazione.

- Quantificare chiaramente il valore della collaborazione e investire nelle piattaforme di business.
- Accordarsi sullo sfruttamento reciproco delle reti per accedere a preziose nuove fonti di dati.
- Identificare le carenze collettive in cui è necessario che tutti investano per migliorare il proprio vantaggio competitivo.

5. Creare una strategia di monetizzazione dei dati

Riconoscere che i dati sono uno degli asset più preziosi dell'azienda e stabilire una strategia di monetizzazione.

- Quantificare attentamente il valore dei dati di tutti i partecipanti nell'ecosistema.
- Definire e adattare il proprio modello di accesso al mercato per sfruttare il valore intrinseco dei dati.
- Diventare un custode dei dati – un'azienda affidabile che sappia salvaguardare i dati dei clienti e dei partner aiutandoli nel contempo a monetizzarli.

I suggerimenti si basano su un'analisi ampia dei dati comparativi, così come su varie interviste approfondite con i dirigenti della C-suite delle organizzazioni Torchbearer leader in tutto il mondo. Sono state identificate differenze importanti su come i Torchbearer svolgono le loro attività di business rispetto a coloro che appartengono agli altri livelli.

Conclusione

I vantaggi derivanti dalla fiducia dei consumatori

I Torchbearer hanno illuminato un nuovo percorso che porta alla realizzazione di valore dai dati. Hanno mostrato come si possono utilizzare i dati per ricreare fiducia nei consumatori e nei business partner portando così a un nuovo valore economico – i vantaggi derivanti dalla fiducia dei consumatori.

I Torchbearer, che hanno condotto i loro colleghi verso l'innovazione, prestazioni migliori e gestione del cambiamento, si differenziano in tre aree:

La fiducia dai clienti. I Torchbearer stanno consolidando le relazioni con i clienti diventando custodi affidabili dei dati personali, dimostrando trasparenza mediante la divulgazione di maggiori informazioni sulle loro offerte e sui flussi di lavoro e utilizzando il vantaggio della fiducia che hanno guadagnato per creare modelli di business che fanno la differenza.

Fiducia nei dati. I Torchbearer stanno diffondendo fiducia nei dati e nei modelli di AI in tutta l'azienda. Tale fiducia sta stimolando la diffusione di una cultura fatta di veri sostenitori dei dati e di responsabili delle decisioni che si basano sui dati. Di conseguenza, stanno migliorando le esperienze dei clienti e dei partner durante le loro value chain.

Fiducia negli ecosistemi. I Torchbearer stanno affrontando la sfida che potrebbe essere decisiva per il loro futuro – imparare a condividere i dati sulle piattaforme di business senza perdere il loro vantaggio competitivo. Sono passati dalla raccolta di dati alla definizione del miglior modo per monetizzarli, incluso come creare gli ecosistemi per creare nuovo valore esponenziale.

La fiducia, i Torchbearer lo comprendono, per un po' di tempo è stato il fattore mancante nell'equazione valore-dai-dati. La fiducia, lo riconoscono, potrebbe essere il loro vantaggio sostenibile.

Ringraziamenti

Il Global C-suite Study di quest'anno non sarebbe stato possibile senza gli insight e la collaborazione di migliaia di persone. Il nostro ringraziamento speciale va a:

Partecipanti della C-Suite, dirigenza e consiglio di amministrazione

Oltre 13.000 dirigenti della C-suite che hanno partecipato a interviste di un'ora o più.

Esperti esterni

Shivvy Jervis

Futurista, stratega dell'innovazione e presentatrice

Professoressa Rita Gunther McGrath
Columbia Business School
Professor of Executive Education e famosa autrice sulle strategie

Professoressa Amy Webb
NYU Stern School of Business
Futurista quantitativa e fondatrice e CEO del Future Today Institute

Professore Robert Wolcott
Kellogg School of Management
Co-fondatore e presidente, The World Innovation Network (TWIN Global)

I dipendenti IBM nel mondo

Oltre 4.500 dipendenti IBM coinvolti nelle interviste con i nostri clienti, hanno riepilogato i risultati e hanno fornito insight aggiuntivi dal lavoro svolto insieme.

Studi IBM correlati

The Cognitive Enterprise

Reinventare l'azienda con l'AI

Incumbents Strike Back

Insight dal 19° Global C-suite Study

Plotting the platform payoff

Il punto di vista del CEO del 19° Global C-suite Study

The enterprise guide to closing the skills gap

Strategie per creare e mantenere una forza lavoro competente

The end of the beginning

Libera la potenza trasformativa del GDPR

Metodologia di ricerca

L'IBM Institute for Business Value, in collaborazione con Oxford Economics, ha intervistato 13484 dirigenti della C-suite provenienti da 98 paesi e 20 settori. I nostri 3819 incontri face-to-face e le 9665 interviste telefoniche hanno consentito di raccogliere sia risposte qualitative sia risposte quantitative. Per queste sessioni, abbiamo realizzato un sondaggio approfondito per scoprire in che modo le organizzazioni stanno estraendo valore dai dati e le tecnologie esponenziali per consentire l'innovazione del business, espandere il coinvolgimento dei clienti e la fiducia, nonché ottimizzare gli ecosistemi di business.

Gli intervistati nel nostro studio rappresentavano la giusta combinazione di sei ruoli C-suite: CEO, CFO, CHRO, CIO, CMO e COO. La raccolta di dati è stata specificata a livello di settore e di paese per acquisire una serie rappresentativa di intervistati in tutto il mondo.

La nostra analisi dei risultati del sondaggio ha applicato una varietà di pratiche e metodi statistici per creare modelli di regressione e correlazionali. Abbiamo usato l'analisi fattoriale esplorativa per sviluppare i temi delle risposte. Inoltre abbiamo utilizzato le tecnologie AI di IBM Watson su migliaia di risposte qualitative dell'intervista per condurre un'analisi dei sentimenti e classificare i risultati dello studio nei temi narrativi. Successivamente, IBM Watson Project Debater ha rivelato in che modo sono stati visti i temi prevalenti da più prospettive.

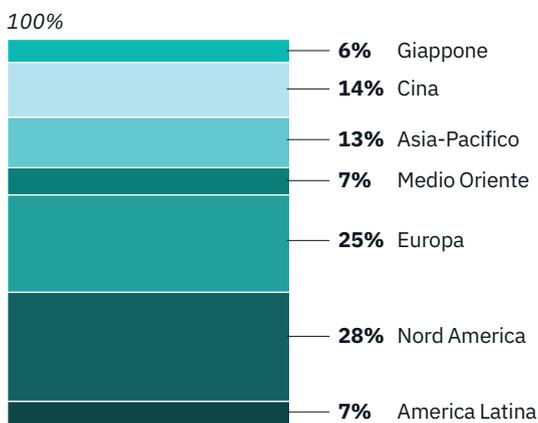
Abbiamo classificato ciascuno dei partecipanti in una delle quattro fasi. L'asse orizzontale si basa su risposte combinate a tre domande: fino a che punto la strategia dei dati di un'organizzazione è integrata con la strategia di business; fino a che punto la C-suite riconosce il valore dei dati come asset strategico; fino a che punto l'azienda è consapevole e comprende il valore strategico dei dati.

L'asse verticale si basa su tre domande aggiuntive: fino a che punto l'organizzazione ha soddisfatto le sue aspettative per la creazione di valore dall'utilizzo strategico dei dati; fino a che punto l'azienda può accedere, estrarre o collegare i dati tra loro e fino a che punto può creare insight dai dati.

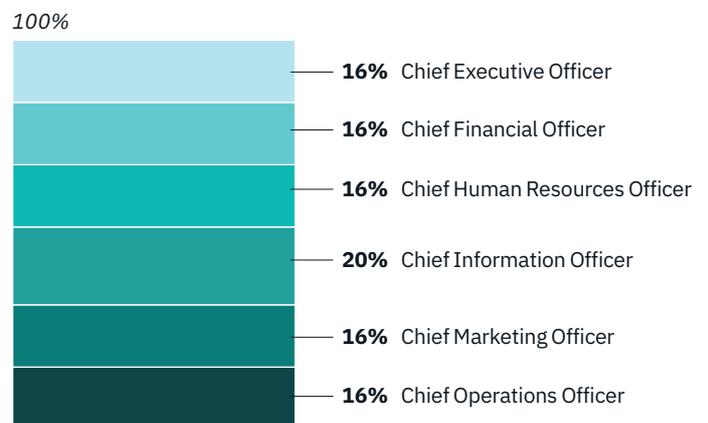
Per questo studio, abbiamo chiesto agli intervistati di fare un'autovalutazione su oltre 100 aspetti, tra cui le prestazioni finanziarie rispetto ai colleghi di settore. Abbiamo incrociato la validità delle risposte, confrontandole con due parametri finanziari obiettivi – la crescita di fatturato e la redditività – quando le informazioni sono state rese pubbliche. La nostra analisi ha confermato che esiste una stretta correlazione tra le prestazioni auto-valutate e quelle reali, riducendo quindi i potenziali margini di distorsione causati da un "effetto alone" sistemico.

In alcuni punti della nostra analisi, i ricercatori hanno riconosciuto che un semplice reporting di assoluto contrasto ha celato il vero significato delle differenze di prestazioni. Quindi, per analizzare la portata di una certa differenza in termini di prestazioni di casi specifici, riferiamo le differenze relative, piuttosto che quelle assolute.

Intervistati per regione



Intervistati per ruolo



Note e fonti bibliografiche

- 1 Craft, Ethan Jakob. "5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey." *AdAge*. 18 giugno 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. "B2B Buyers Don't Trust Vendors – And That Is A Huge Opportunity for Marketers." *Forbes*. 10 ottobre 2018. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 "2nd Annual ARF Privacy Study." Advertising Research Foundation. Agosto 2019. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg. "Survey: 58% will share personal data under the right circumstances." *Marketing Land*. 20 giugno, 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Sondaggio sui consumatori di IBM Institute for Business Value non pubblicato. 2018.
- 6 "2019 Cost of a Data Breach Report." IBM e Ponemon Institute. Luglio 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah e Robert W. Palmatier. "Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions." *Harvard Business Review*. 15 febbraio 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. "Why Nestlé is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR." *Adweek*. 13 marzo 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>
- 9 Alibasa, Benedict. "Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking." *CoinDesk*. 4 giugno 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 "Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024." Global Market Insights. 3 dicembre 2018. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 "Platform for Accelerating the Circular Economy." World Economic Forum. 16 ottobre 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 "AB InBev joins the Foundation's growing Circular Economy 100 network." Ellen Macarthur Foundation. 6 giugno, 2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 "Cameras that guess age and sex headed to stores." The Associated Press: Finance & Commerce. 23 aprile 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ibid.
- 15 Sondaggio sui consumatori di IBM Institute for Business Value non pubblicato. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. "The ethical and political questions raised by AI." Ada Lovelace Institute. 28 gennaio 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. "Every Single Cognitive Bias in One Infographic." *Visual Capitalist*. 25 settembre 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 "Ethics Guidelines for Trustworthy AI." European Commission. 8 aprile 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster, et al. "The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI." IBM Institute for Business Value. Febbraio 2019. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 "Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. Febbraio 2018. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer, e Michael A. Cusumano. "A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail." *Harvard Business Review*. 29 maggio 2019. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer, e David B. Yoffie. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Luglio 2019.
- 23 Zhu, Feng, e Marco Iansiti. "Why Some Platforms Thrive and Others Don't." *Harvard Business Review*. gennaio-febbraio 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. "Alibaba's 'Innovation Center' Gives Brands Edge in China." *Alizila*. 26 novembre 2018. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 "TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express." Blog TradeLens. 2 luglio 2019. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Ibid.
- 27 Ibid.
- 28 "Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K." PR Newswire. 6 aprile 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, et al. "Banking on the Platform Economy." IBM Institute for Business Value. Settembre 2019. ibm.co/platform-banking
- 30 Ibid.
- 31 "we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain." IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 Ibid.
- 33 Gold, Hadas. "Trust is the new buzzword in Davos. Here's why." *CNN Business*. 25 gennaio 2019. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>

IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (Milano)
Italia

La home page di IBM Italia si trova all'indirizzo:

ibm.com

IBM, il logo IBM, ibm.com e Watson sono marchi di International Business Machines Corp., registrati in diverse giurisdizioni nel mondo. Altri nomi di servizi o prodotti possono essere marchi di IBM o di altre società. Un elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile sul Web, alla pagina "Informazioni su copyright e marchi", all'indirizzo: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Questo documento è aggiornato alla data iniziale della pubblicazione e può essere modificato da IBM senza necessità di preavviso. Non tutte le offerte sono disponibili in ogni paese in cui opera IBM.

LE INFORMAZIONI CONTENUTE IN QUESTO DOCUMENTO SONO FORNITE NELLO STATO IN CUI SI TROVANO, SENZA ALCUNA GARANZIA, ESPRESSA O IMPLICITA, INCLUSE, A TITOLO DI ESEMPIO, GARANZIE IMPLICITE DI COMMERCIALIZZABILITÀ E DI IDONEITÀ PER UNO SCOPO SPECIFICO E DI NON VIOLAZIONE. I prodotti IBM sono garantiti secondo i termini e le condizioni dei contratti che ne regolano la fornitura.

Questo report è fornito a titolo esclusivamente informativo. Non è da intendersi come sostituto di ricerche dettagliate o di giudizio professionale. IBM non sarà responsabile di eventuali perdite da parte di un'organizzazione o persona che fa affidamento su questa pubblicazione.

I dati utilizzati in questo report possono provenire da fonti di terze parti e IBM non verifica, convalida o controlla tali dati in modo indipendente. I risultati derivanti dall'utilizzo di questi dati vengono forniti "così come sono" e IBM non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, esplicite o implicite.

© Copyright IBM Corporation 2020

70028970ITIT-00

Il partner giusto per un mondo in continua evoluzione

Come IBM, collaboriamo con i nostri clienti, combinando conoscenza di business, ricerca avanzata e tecnologia, per consentire loro di conseguire un netto vantaggio nei confronti della concorrenza, in un mondo in continuo cambiamento.

IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value, parte di IBM Services, sviluppa conoscenze strategiche basate su dati concreti per i dirigenti aziendali di alto livello su problemi critici del settore pubblico e privato.

Ulteriori informazioni

Per ulteriori informazioni su questo studio o sull'IBM Institute for Business Value, contattateci all'indirizzo iibv@us.ibm.com. Seguite @IBMIBV su Twitter e, per avere un catalogo completo della nostra ricerca o per iscriversi alla nostra newsletter mensile, visitate il sito ibm.com/ibv.

