

IBM Institute for Business Value

CMO e CIO

Conoscenti o alleati?



IBM Institute for Business Value

Nell'ambito di IBM Global Business Services, l'IBM Institute for Business Value sviluppa prospettive strategiche per il top management basate sui fatti a proposito di questioni critiche inerenti il settore pubblico e privato. Questo executive report è basato su uno studio approfondito condotto dal team di ricerca dell'istituto.

IBM Global Business Services si impegna costantemente a fornire analisi e chiavi di lettura che aiutino le aziende a produrre valore. Per maggiori informazioni è possibile scrivere agli autori o inviare una email all'indirizzo iibv@us.ibm.com. Altri studi condotti dall'IBM Institute for Business Value sono disponibili sul sito ibm.com/iibv.

A cura di Carolyn Heller Baird e Linda Ban

Clienti. Dati. Social media. Competenze.

Questi sono alcuni dei temi più comuni emersi durante le interviste condotte nel corso del 2011 con oltre 4.900 tra Chief Marketing Officer (CMO) e Chief Information Officer (CIO). Queste interviste individuali hanno costituito la base dei nostri studi più recenti sulle figure dei CMO e dei CIO. Le risposte fornite sono state analizzate nell'ambito della serie di studi di IBM sui "C-level" allo scopo di giungere a una migliore comprensione del modo in cui CMO e CIO collaborano per sostenere le iniziative delle organizzazioni alle quali appartengono.

Dagli studi è emerso un appello a migliorare la collaborazione tra CMO e CIO, che interpretiamo come una chiara risposta ai cambiamenti radicali in atto tanto nel Marketing quanto nell'Information Technology (IT). La rivoluzione digitale ha cambiato per sempre l'equilibrio di poteri tra il cliente e l'organizzazione, mettendo il primo alla guida della relazione. Così come l'IT è stato profondamente cambiato dalle tecnologie digitali, nello stesso modo il Marketing sta subendo anch'esso una trasformazione.

Benché il Marketing abbia sempre avuto la responsabilità di conoscere il cliente, si trova ora nella posizione di dover comprendere e interagire con i clienti in quanto individui. Questo è possibile solo gestendo grandi quantità di dati non strutturati, interpretandoli con strumenti di analisi e generando informazioni di natura predittiva, non semplicemente storica; il tutto su grande scala. Per stabilire relazioni efficaci con i singoli clienti in corrispondenza di ogni punto di contatto, è necessario un sistema di coinvolgimento, "engagement" che massimizzi il valore a ogni interazione. E' fondamentale, inoltre, che in ogni punto di contatto si esprima il binomio "cultura dell'organizzazione-brand reputation", per dare vita a esperienze autentiche che comunichino la promessa del brand. L'unico mezzo per rendere possibile questa trasformazione senza precedenti è la tecnologia.

Abbiamo confrontato le risposte del Marketing e dell'IT a queste sfide e abbiamo effettivamente riscontrato che gli interessi e le aspirazioni dei CMO e dei CIO sono sorprendentemente simili. Con l'enorme cambiamento che entrambe le funzioni stanno sperimentando e con la pressante esigenza di trasformazione in molte aziende, i benefici di una collaborazione tra Marketing e IT sembrerebbero ovvi. Tuttavia, mentre il Marketing fa sempre più affidamento alla tecnologia per raggiungere il contatto con i clienti e il mandato dell'IT si allarga fino a includere il supporto per il front-office, le due funzioni sono concentrate sulle proprie transizioni e alla ricerca di soluzioni. Nonostante abbiano ambizioni comuni, spesso le loro iniziative non sono così integrate come ci si aspetterebbe.

Il nostro desiderio di approfondire la dinamica di questa relazione scaturisce da due domande che ci sono state poste più volte dopo la pubblicazione degli studi sui due CxO: in che modo CMO e CIO collaborano per il vantaggio reciproco e il successo dell'azienda? E se oggi non collaborano, in quale altro modo possono agire? Il fatto stesso che queste domande siano state poste mette in evidenza la potenziale tensione tra i due ruoli dirigenziali. Abbiamo potuto constatare direttamente l'esistenza di questo potenziale conflitto durante le interviste dei nostri studi.

Esempi ci sono stati forniti tanto dai CMO quanto dai CIO: alcuni erano colmi di frustrazione perché non ricevevano il supporto necessario, altri invece hanno riportato ottime storie di collaborazione riuscita con successo.

Senza dubbio, riteniamo che la trasformazione fondamentale che il Marketing e l'IT stanno affrontando costituisca per i CMO e i CIO un nuovo terreno fertile, idoneo a stabilire forti alleanze che consentiranno loro di supportare meglio le iniziative delle loro aziende. L'uso pervasivo delle tecnologie digitali, il passaggio al social business, il bisogno cruciale di interpretare montagne di dati non strutturati e l'esigenza di guardare a clienti come individui, comportano nuove opportunità che dovrebbero spingere CMO e CIO a superare lo status di semplici colleghi per diventare invece veri e propri alleati.

Cambiamento, cambiamento e ancora cambiamento

Non è una sorpresa per nessuno che il Marketing e l'IT abbiano subito profondi cambiamenti negli ultimi cinque anni. La tecnologia è una forza motrice che ha completamente trasformato il modo in cui le organizzazioni, la società intera, pensano, lavorano e innovano. Contemporaneamente, l'ambito del Marketing non si limita più alla promozione di prodotti e servizi ma si sta ampliando fino a includere la gestione delle relazioni con i clienti e la promozione non solo del brand ma del vero "corporate character" dell'azienda.

Nei campi del Marketing e dell'IT sono in atto cambiamenti radicali e i nostri studi sui "C-level" fanno emergere l'esigenza di una migliore collaborazione tra CMO e CIO.

Con l'evoluzione delle loro funzioni aziendali, CMO e CIO, in quanto leader aziendali, sono passati dallo svolgere ruoli di supporto all'occupare posizioni strategiche ai tavoli decisionali. Entrambi rivestono un ruolo il cui ambito si è ampliato e sono ugualmente essenziali perché l'organizzazione operi con successo, gestisca il brand e continui a prosperare in un mercato segnato dal cambiamento e dall'incertezza. La nostra analisi ha rivelato che le direttive generali di CMO e CIO sono di natura simile pur essendo articolate in modo leggermente diverso (Figura 1). A entrambi viene chiesto di fare di più, di assumersi maggiore responsabilità e di adattarsi al cambiamento.

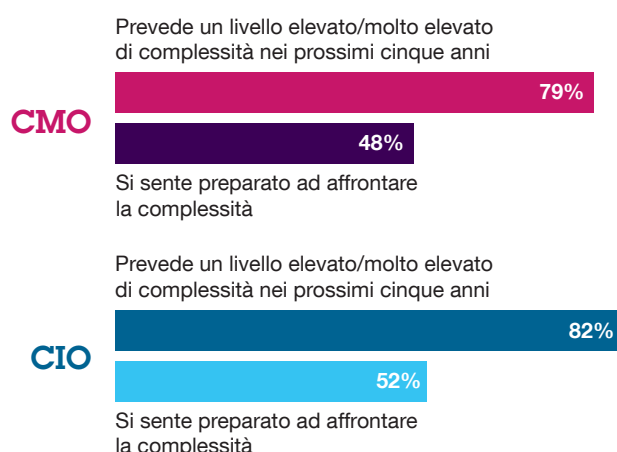
Oltre 1.700 CMO	Oltre 3.200 CIO
<ul style="list-style-type: none"> • Fare sempre di più, all'interno e all'esterno dell'organizzazione • Assumersi maggiore responsabilità sul ritorno sugli investimenti (ROI) • Utilizzare strumenti e tecnologie che i loro figli capiscono meglio di loro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estendere l'IT all'interno e all'esterno dell'organizzazione riducendo al minimo i rischi • Garantire un funzionamento impeccabile dell'infrastruttura IT pur implementando nuovi strumenti e tecnologie • Avere una profonda conoscenza del settore per scegliere gli strumenti e le tecnologie più appropriati alle esigenze.

Fonte: 2011 IBM CMO Study; 2011 IBM CIO Study.

Figura 1: analogie tra CMO e CIO: fare di più, assumersi maggiore responsabilità, adattarsi al cambiamento.

CMO e CIO, inoltre, hanno opinioni personali molto allineate sull'aumento della complessità nei prossimi cinque anni e sulla misura in cui si sentono pronti a gestirla (Figura 2). La maggioranza di loro ritiene che nel breve periodo dovrà attraversare livelli di cambiamento e complessità senza precedenti e solo circa la metà è convinta di poter affrontare con successo le sfide che ne derivano.

Livello di complessità atteso e capacità di gestirlo (percentuale di CMO e CIO)



Fonte: 2011 IBM CMO Study; 2011 IBM CIO Study.

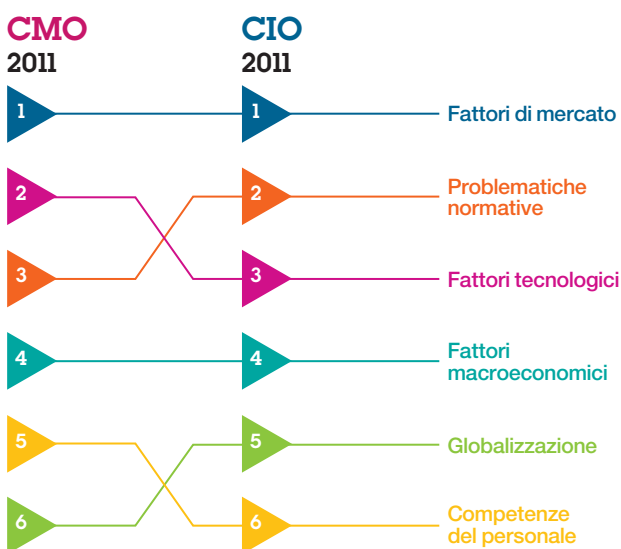
Figura 2: livello di complessità atteso/quanto si sentono preparati CMO e CIO?

Questo senso di incertezza sul futuro è comprensibile se si considera l'attuale volatilità del contesto economico e i radicali cambiamenti tecnologici che influenzano le relazioni delle aziende con i clienti. Sia ai CMO che ai CIO viene pressantemente richiesto di prevedere il futuro con precisione, sviluppare risposte strategiche e generare valore. Per conseguire questi obiettivi comuni, CMO e CIO devono fare affidamento reciproco anziché attenersi a schemi indipendenti all'interno dei tradizionali compartimenti stagni o silos storicamente generati dalla cultura aziendale o dalle barriere tra funzioni.

Allineamento: realtà o illusione?

Confrontando le risposte ad alcune domande poste periodicamente in tutti i nostri studi, abbiamo notato che le opinioni di CMO e CIO su tecnologia, business e innovazione erano straordinariamente simili.

Innanzitutto, una domanda-chiave monitorata nel corso degli ultimi nove anni misura il modo in cui i CxO classificano l'impatto esercitato da forze esterne sulle proprie organizzazioni. Nel 2011, le priorità stilate dai CMO e dai CIO erano molto più allineate di quanto ci si aspettasse in base agli esiti dei precedenti studi (Figura 3).



Fonte: 2011 IBM CMO Study; 2011 IBM CIO Study.

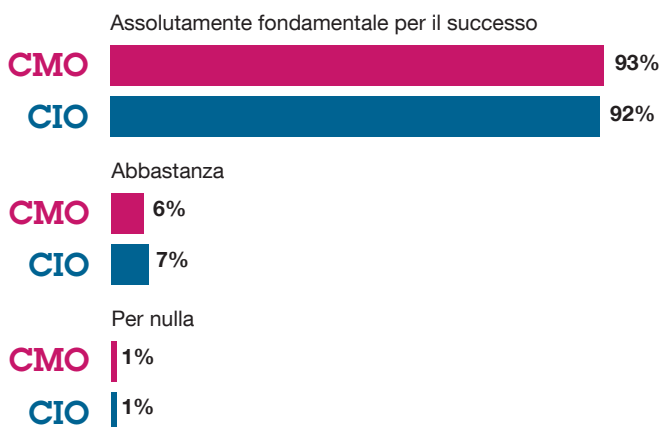
Figura 3: Priorità assegnata dai CMO e CIO alle forze esterne in base all'impatto previsto sulle organizzazioni nei prossimi 3-5 anni.

Sia i CMO che i CIO sono consapevoli e attenti ai fattori di mercato, nella convinzione che eserciteranno un impatto significativo sulle proprie organizzazioni. I CMO hanno assegnato il secondo posto ai fattori tecnologici, mentre i CIO il terzo, dopo le problematiche normative. Entrambi si sono dimostrati d'accordo sull'impatto relativo dei fattori macroeconomici. I CMO erano più preoccupati delle competenze del personale mentre per i CIO la globalizzazione costituiva un problema più pressante. Nonostante le leggere differenze nell'ordine di classificazione, queste analogie suggeriscono che le previsioni di CMO e CIO per i rispettivi contesti aziendali sono piuttosto concordanti.

Dati ulteriori confermano l'allineamento di CMO e CIO sull'importanza della tecnologia per il successo dell'organizzazione. Mentre è prevedibile che i CIO nutrano questa convinzione, è interessante notare come i CMO si trovino d'accordo: il 93% dei CMO ritiene che la tecnologia sia "assolutamente fondamentale" per il successo futuro dell'organizzazione (Figura 4).

Importanza della tecnologia per il futuro dell'organizzazione

(percentuale di CMO e CIO che hanno scelto ciascun fattore)



Fonte: 2011 IBM CMO Study; 2011 IBM CIO Study.

Figura 4: Quanto ritiene importante la tecnologia per il successo futuro della Sua azienda? CMO e CIO concordano.

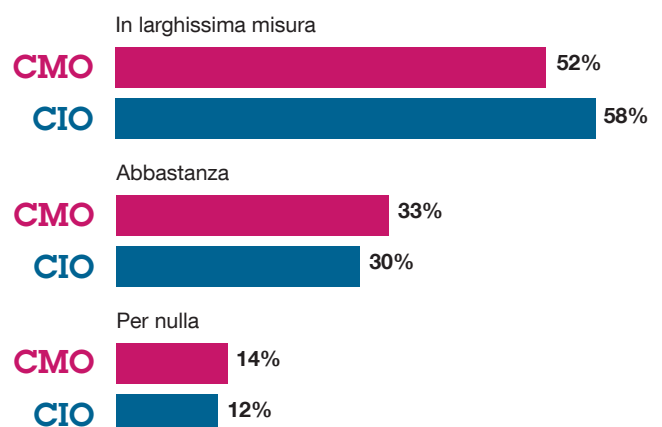
Questo è solo uno dei molti parametri che illustrano quanto i CMO oggi riconoscano la centralità della tecnologia nel Marketing e in tutta l'azienda.

Alla domanda su quanto le organizzazioni collaborino per l'innovazione, le risposte di CMO e CIO sono di nuovo molto simili (Figura 5). Poco più della metà ritiene che le loro organizzazioni collaborino intensamente, un terzo circa afferma che la collaborazione sia abbastanza presente e il 14% di entrambi i gruppi riferisce che le organizzazioni non collaborano affatto.

L'analisi di queste risposte indica che CMO e CIO sono allineati sugli obiettivi da raggiungere. Concordano sull'impatto dei fattori del mercato, sull'importanza della tecnologia, sulla necessità di collaborare e sull'incombente complessità che devono affrontare. Nel complesso, i risultati indicano che, strategicamente, CMO e CIO condividono la stessa visione del business. Le differenze emergono tuttavia quando si considera la priorità attribuita a cosa devono fare e chi ritengono possa supportarli meglio.

Integrare business e tecnologia per innovare

(percentuale di CMO e CIO che hanno scelto ciascun fattore)



Fonte: 2011 IBM CMO Study; 2011 IBM CIO Study.

Figura 5: In che misura la sua organizzazione collabora e stabilisce rapporti di partnership per l'innovazione?

Per avere un quadro più preciso della collaborazione tra CMO e CIO finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e per individuare le best practice del binomio CMO/CIO di successo, abbiamo utilizzato la lente dei tre imperativi identificati nel CMO study del 2011: fornire valore ai clienti, favorire rapporti duraturi e acquisire valore, misurare i risultati.

Fornire valore ai clienti

Il primo imperativo dei CMO, fornire valore ai clienti, deriva dalla rivoluzione digitale che ha cambiato per sempre l'equilibrio di potere tra il singolo e l'organizzazione. Oggi il cliente ha la possibilità, grazie ai social media e ad altre risorse digitali, di "indagare" le aziende, i loro prodotti e i loro servizi prima di intraprendere qualsiasi relazione commerciale. I clienti risentono molto dell'influenza di amici, familiari, persino di persone che non hanno mai incontrato, ma di cui si fidano. I pareri di questi individui sono a portata di click, e ciò è vero tanto per i consumatori quanto per i clienti business-to-business.

Il Marketing di un tempo, che faceva affidamento essenzialmente su una segmentazione molto ampia della clientela, deve ora sforzarsi di conoscere in profondità clienti sempre più informati e ideare nuovi modi per fornire il valore che essi richiedono. I CMO e i loro collaboratori devono sviluppare nuovi modelli che considerino i clienti come individui e consentano di interagire con loro in questa ottica. A tal fine, i CMO devono investire in nuove tecnologie ed in advanced analytics per comprendere meglio il modo in cui i clienti pensano, "sentono" e si comportano.

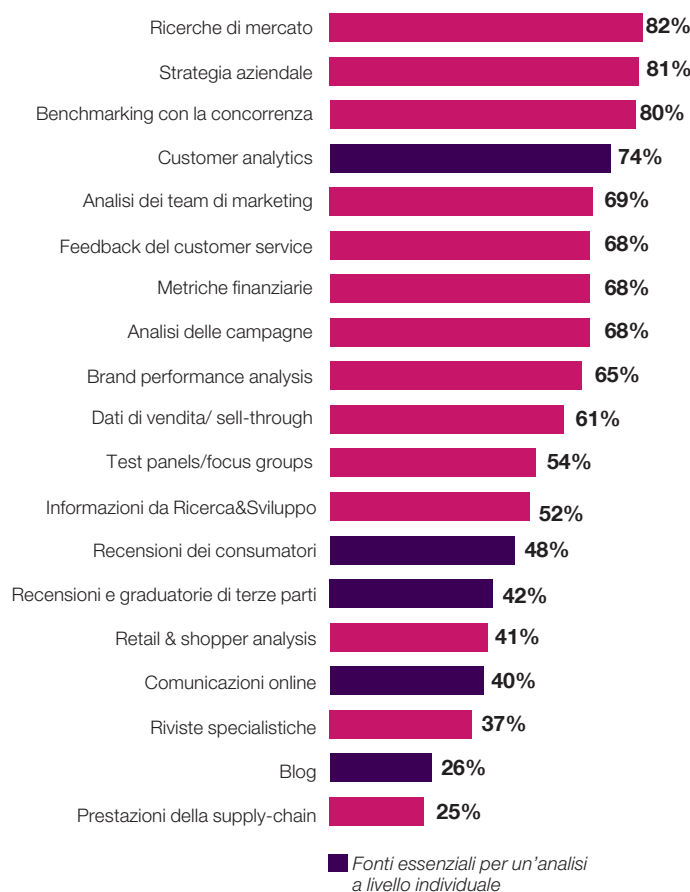
La buona notizia per i CMO è che molti CIO stanno già implementando e gestendo una grande varietà di tecnologie in grado di gestire le crescenti quantità di dati in tutta l'azienda. Tuttavia, perché si possa giungere all'applicazione delle soluzioni giuste per il Marketing, è necessario che CMO e CIO comprendano le esigenze reciproche e individuino le migliori modalità di collaborazione.

Gestire i dati

Dall'IBM CMO Study 2011 si evince che i CMO più efficaci si concentrano sulla conoscenza dell'individuo e non solo dei mercati. Essi estraggono dati da nuove fonti digitali e utilizzano tecniche di customer analytics per trasformare i dati in informazioni sulla base delle quali prendere decisioni. L'analisi dello studio sui CMO tuttavia ha rivelato che un numero relativamente ridotto di CMO sta già sfruttando le potenzialità offerte dall'evoluzione digitali (Figura 6).

Fonti utilizzate per influenzare decisioni strategiche

(percentuale di CMO che hanno selezionato tutte le fonti pertinenti)



Fonte: 2011 IBM CMO Study.

Figura 6: fonti utilizzate per influenzare decisioni strategiche di marketing.

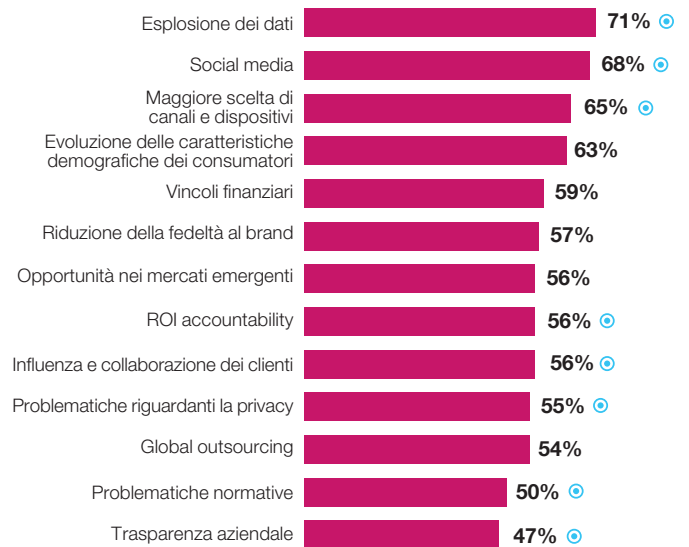
Sebbene circa tre quarti dei CMO utilizzino tecniche di customer analytics per estrarre dati, meno del 50% ricorre a fonti che consentono una migliore conoscenza del cliente a livello individuale (ad esempio i blog, le recensioni di terze parti e le recensioni dei consumatori). Questo è dovuto in parte al fatto che gli strumenti, i processi e le metriche spesso impiegate dal Marketing non sono concepiti per acquisire e interpretare dati non strutturati prodotti dalle piattaforme di social networking. Queste fonti di dati non strutturati tuttavia rivelano informazioni preziose sui desideri e le esigenze dei clienti e costituiscono un ricco repository di dati sul customer sentiment. Considerati nel contesto, questi dati possono aiutare le organizzazioni a prevedere con maggiore precisione i modelli della domanda, a identificare situazioni potenzialmente negative per il brand e a raccogliere nuove idee per migliorare prodotti e servizi esistenti o addirittura crearne di nuovi.

Se si considera il fiume di dati già disponibili e i volumi crescenti provenienti dall'online, non sorprende il fatto che l'esplosione dei dati sia il motivo numero uno che agita il sonno dei CMO (Figura 7). Il 71% di loro, infatti, non si sente preparato a gestirlo, mentre a breve distanza troviamo i social media (68%) e l'aumento di canali e dispositivi (65%). È interessante notare che tutti e tre questi problemi sono di natura tecnologica.

Molti di questi fattori sono al primo posto anche nei pensieri dei CIO. I CIO si stanno già concentrando su iniziative capaci di gestire l'esplosione dei dati e coglierne il valore. L'IT non solo è in grado di supportare il Marketing, ma può assumere un ruolo centrale nell'identificazione e nell'implementazione delle soluzioni tecniche di cui il Marketing necessita.

Preparazione insufficiente

(percentuale di CMO che si dichiarano impreparati)



Supporto dei CIO

Fonte: 2011 IBM CMO Study.

Figura 7: fattori su cui i CMO si sentono impreparati e sui quali i CIO possono offrire supporto.

I tre imperativi che emergono dall'IBM CMO Study: fornire valore ai clienti, favorire rapporti duraturi e acquisire valore, misurare i risultati. costituiscono la lente attraverso la quale osservare il modo in cui CMO e CIO collaborano per raggiungere gli obiettivi.

Ad esempio il 79% dei CIO afferma che la priorità assoluta nei prossimi cinque anni è utilizzare strategicamente i dati per ricavare informazioni preziose per l'organizzazione (Figura 8). Questo obiettivo rimanda all'attenzione rivolta dai CMO alla possibilità di gestire in modo integrato informazioni ed insight, ritenuta l'obiettivo principale per la gestione dei dati dal 69% di loro.

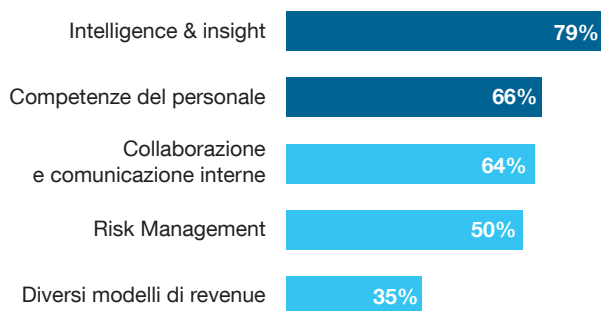
L'agenda dei CIO, inoltre, include il miglioramento delle relazioni con il cliente, il potenziamento delle competenze del personale, la collaborazione interna, la gestione dei rischi e lo studio di nuovi modelli di revenue; tutti punti che si collegano direttamente alle principali preoccupazioni dei CMO sulla gestione dei dati. È chiaro che sia i CMO che i CIO hanno ricevuto dall'azienda il mandato di migliorare le prestazioni e la competitività dell'organizzazione, e ciò costituisce un forte incentivo per lavorare insieme su tali iniziative.

Un diverso modo di vedere i social media

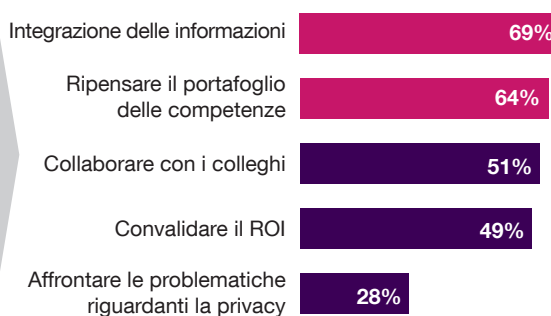
Quando abbiamo esaminato le aree più prettamente tecnologiche, abbiamo notato che i progetti dei CIO volti a promuovere la competitività dell'organizzazione hanno molti punti di contatto con i piani dei CMO mirati ad aumentare l'uso della tecnologia per il Marketing. Tuttavia è emerso un sorprendente punto di separazione: i social media (Figura 9).

Un'impressionante maggioranza di CMO (l'82%) ha dichiarato che i piani per aumentare l'impiego della tecnologia devono essere dedicati ai social media, seguiti per un punto o due da customer analytics e mobile. I CIO per i quali i social media sono una priorità, invece, sono solo il 55% e nel complesso la tematica social media è giudicata meno importante di customer analytics, mobile, cloud computing, risk management e adeguamento alle normative.

Punti di attenzione per i CIO nei prossimi 5 anni



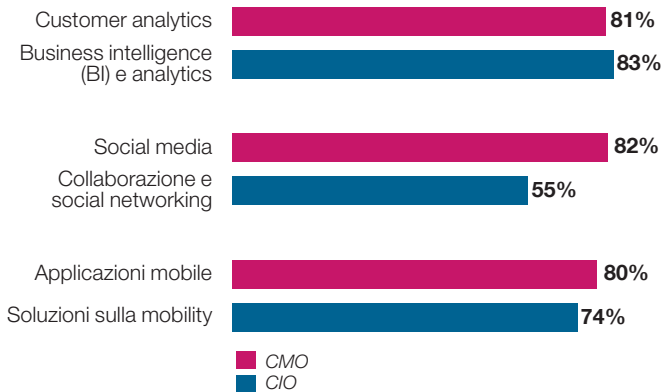
Punti di attenzione per i CMO nei prossimi 5 anni



Fonte: 2011 IBM CIO Study; 2011 IBM CMO Study.

Figura 8: aree di interesse per CIO e CMO per quanto riguarda i Big Data

Strategie e strumenti per aumentare la competitività mediante la tecnologia



Fonte: 2011 IBM CMO Study; 2011 IBM CIO Study.

Figura 9: Strategie e strumenti di CMO e CIO per migliorare la competitività dell'azienda mediante l'uso della tecnologia.

Questo non equivale ad affermare che i CIO non riconoscono l'enorme impatto dei social media sulle aziende. Piuttosto, poiché i social media vengono oggi utilizzati da molte organizzazioni come canale esterno per il contatto con i clienti, la responsabilità delle iniziative che li riguardano spetta al Marketing e non all'IT.

Inoltre, con la proliferazione dei fornitori di social software, digital agency e tecnologie cloud, alcuni responsabili Marketing stanno inaugurando soluzioni social senza affidarsi alla divisione IT. Nel frattempo molti CIO sembrano aspettare chiarimenti e chiare indicazioni circa le effettive intenzioni delle organizzazioni in merito al "social". Si tratta di un'area in cui i CIO dovrebbero prendere in considerazione un approccio più proattivo e farsi coinvolgere da subito nel plasmare un'iniziativa fattibile anziché rimanere in attesa ed ereditare una soluzione che potrebbe non essere sostenibile all'interno dell'azienda.

Il Marketing vede i social media come una strada rivoluzionaria per la promozione del brand e per l'interazione con clienti sempre più evoluti. Tuttavia, man mano che i social media evolvono in social business con obiettivi di collaborazione sia interna che esterna, queste applicazioni diventano tecnicamente più sofisticate. L'aumento della complessità delle problematiche relative ai dati e alla privacy coinvolge direttamente anche i CIO nelle strategie social ed essi dovrebbero pertanto collaborare con i CMO sin dall'inizio.

Il Marketing deve chiarire il contesto in cui le opportunità sociali e digitali verranno impiegate per generare valore per i clienti e per l'organizzazione e i CIO, dal canto loro, devono potenziare la competenza tecnica dei team e dare una spinta a soluzioni innovative e creative, senza mettere a rischio il proprio mandato esecutivo e consentendo all'IT di svolgere il proprio ruolo di supporto nell'azienda.

Impatto delle problematiche relative alla privacy e alla normativa

Un altro interessante punto di separazione emerso dalla nostra analisi è la misura in cui i CMO hanno sottovalutato l'esigenza di considerare le tematiche relative alla privacy e al rispetto della normativa. Solo il 28% dei CMO pensa di rivedere le politiche aziendali sulla privacy, nonostante i vari e tanti modi attraverso i quali la privacy dei clienti può essere violata. Solo il 38% pensa che le questioni normative saranno una priorità per il Marketing nei prossimi 3-5 anni. Tuttavia uno studio IBM del 2011 sui social media ha rivelato che il timore delle violazioni della privacy e il fastidio di ricevere spam sono i motivi principali che frenano i clienti dall'intrattenere rapporti con le aziende tramite i social media.² Sembra chiaro che i CMO dovrebbero prestare maggiore attenzione all'impatto delle politiche aziendali e alle modalità di comunicazione con il mercato.

Per contro, la privacy e il rispetto delle normative sono punti essenziali per i CIO. L'ambito dell'IT va ben oltre le tecniche di analisi dei dati e comprende la gestione complessiva dei dati, il data warehousing e la governance, nonché la gestione della privacy, il risk management e la compliance con le normative. È fondamentale che i CMO comprendano l'importanza di queste aree se dovranno gestire le aspettative dei clienti circa le modalità di utilizzo dei dati personali. I CMO non possono permettersi di rinunciare alla responsabilità nella gestione della privacy e dei problemi

normativi liquidando questi temi come di esclusiva competenza dell'IT. Dal canto loro, i CIO non possono pensare di poter prendere decisioni sulla gestione dei dati, della privacy e della conformità normativa senza esperienza relativa al cliente e alle implicazioni per il brand. CIO e CMO, invece, dovrebbero muoversi in sincronia di modo che strategie, politiche e attività relative alla privacy e al rispetto delle norme siano adatte al brand e alle relazioni con i clienti e rispettino l'obiettivo IT di una corretta gestione dell'integrità e della sicurezza dei dati.

Il CMO e il CIO del Georgia Aquarium hanno dimostrato quanto valga unire le forze per dare risposta alle esigenze dei clienti e offrire un'esperienza unica del brand (si veda il case study "Georgia Aquarium: collaborare per entrare in contatto con clienti sempre più evoluti"). Insieme hanno promosso una cultura della collaborazione grazie alla quale tutti sono concentrati su un solo obiettivo: la soddisfazione del cliente.

Case study

Georgia Aquarium: collaborare per entrare in contatto con clienti sempre più evoluti

Il Georgia Aquarium, l'acquario più grande del mondo, situato ad Atlanta negli Stati Uniti, è stato visitato da oltre 16 milioni di persone da quando, nel 2005, è stato aperto al pubblico. I visitatori possono scegliere tra più di 60 mostre che espongono una varietà incredibile di animali, immersi in oltre 38 milioni di litri di acqua. La visita all'acquario è concepita per ispirare, intrattenere ed educare. Questa stessa missione anima i membri del team dei media digitali dell'acquario, i quali hanno ampliato lo spazio digitale facendone un momento di estensione del marchio integrato nell'esperienza complessiva dell'acquario.

Il team dei media digitali fa capo a Carey Rountree, SVP della divisione Sales & Marketing. Ogni settimana i membri del team sono impegnati in una riunione con Carey Rountree e con Beach Clark, Vicepresidente della funzione Information Technology, e il suo staff. Inizialmente questa collaborazione era motivata dalla necessità di risolvere problemi relativi al web ma nel corso del tempo l'ambito si è ampliato e ora include tutto ciò che riguarda il marketing digitale e la customer experience, dai social media, alla gestione dei dati, alle ricerche di mercato fino alla gestione dei biglietti. Oltre a questi incontri settimanali, il Marketing e l'IT si servono di strumenti di collaborazione social per condividere le informazioni e tenere sotto controllo l'avanzamento dei progetti congiunti.

Carey e Beach non avevano questo modello in mente sin dall'inizio ma l'hanno adottato perché ha dimostrato di essere il più efficace per gestire l'evoluzione dei social media. In cinque anni sono passati da poco meno di un milione di visitatori via web a oltre cinque milioni l'anno. Hanno più di 100.000 fan su Facebook e migliaia di sostenitori su Twitter. Per la gestione dei dati esiste un mix di risorse interne ed esterne ma la responsabilità di dettare politiche rigorose al riguardo è di Carey. Beach è responsabile dello sviluppo dei database dei clienti e della loro corretta integrazione.

Attualmente Carey e Beach stanno sviluppando strategie per l'impiego di social media e analytics allo scopo di comprendere meglio i clienti a livello individuale. Ammettono che i metodi impiegati sono ancora in evoluzione ma la chiave del loro successo è che lavorano insieme, si mettono in ascolto e apprendono dalla saggezza di un team integrato dotato di competenze varie, esplorando la possibilità di migliorare la customer experience in un ambiente coinvolgente e collaborativo che essi stessi hanno creato e nel quale i rispettivi team si muovono come una normale espressione della cultura aziendale.

Consigli su come generare valore per i clienti sempre più evoluti:

- Fare in modo che Marketing e IT lavorino insieme per identificare e implementare le strategie che utilizzano nuovi canali social/digitali
- Valutare ed espandere l'infrastruttura, gli strumenti, i processi e le competenze necessari per acquisire dati non strutturati dai social media e da altri canali digitali
- Valutare e rivedere costantemente i processi e le politiche per la privacy dei clienti e la sicurezza dei dati e ricordare che privacy e sicurezza fanno parte del lavoro di tutti.

Spunti di discussione per CMO e CIO:

- Come possiamo aumentare l'impiego dei social media per entrare in contatto con i clienti e ridurre al minimo il rischio di una esposizione potenzialmente negativa del brand?
 - In che modo catturiamo e utilizziamo i dati non strutturati per conoscere meglio i clienti e prevedere i loro bisogni?
 - Fino a che punto stiamo addestrando congiuntamente i nostri team per fare in modo che le competenze digitali e sociali permeino la cultura dell'organizzazione?
 - Stiamo istituendo, comunicando e sottoponendo a costante riesame le politiche per privacy e sicurezza per fare in modo che i clienti si sentano sicuri di poter condividere con noi informazioni personali?
-

Promuovere relazioni durature con il cliente

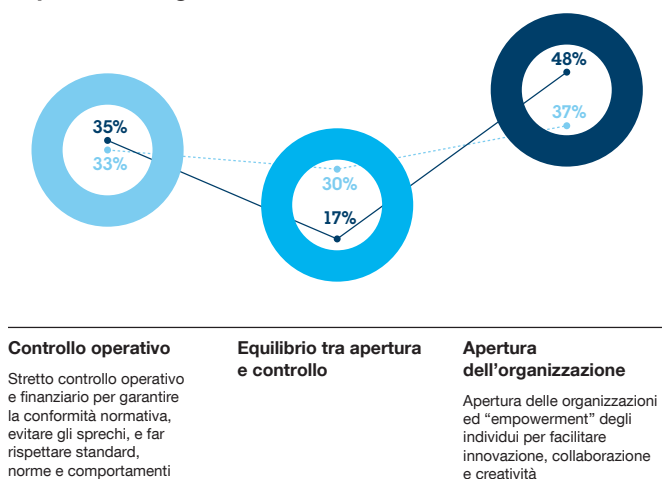
Il secondo imperativo contenuto nello studio IBM sui CMO del 2011, ovvero promuovere relazioni durature con il cliente, si basa sul fatto che i CMO proattivi instaurano con i clienti relazioni significative e importanti, il cui valore va ben oltre il "point-of-sale" (POS).

Per stimolare la fedeltà dei clienti, i CMO devono avere una comprensione a tutto tondo della customer experience. Hanno bisogno dell'aiuto dell'IT per acquisire una conoscenza del ciclo completo delle relazioni con il cliente, non della sola fase delle transazioni. Si tratta ancora una volta di un settore parallelo nel quale i CIO si impegnano a fondo. Il 69% dei CIO dichiara di promuovere iniziative volte a semplificare le interazioni con il cliente e il 50% afferma di concentrarsi sull'identificazione e la ricerca di ciò a cui i clienti attribuiscono davvero un valore. Una stretta collaborazione con l'IT può consentire al Marketing di ottenere i dati e le informazioni necessari per stabilire con i clienti quelle preziose relazioni grazie alle quali stimolare la fedeltà.

Lo studio IBM del 2012 sui Chief Executive Officer (CEO), inoltre, indica che la capacità di creare e mantenere contatti all'interno e all'esterno dell'azienda è importante anche per i CEO. I CEO hanno affermato che la tendenza a passare dal controllo operativo all'apertura dell'organizzazione eserciterà un forte impatto sulle organizzazioni che dirigono (Figura 10).

Anche se i controlli continueranno a essere necessari, i CEO prevedono che la richiesta di trasparenza imporrà loro di aprire le organizzazioni per facilitare l'innovazione, la collaborazione e la creatività, sia all'interno che all'esterno. I CEO provenienti da organizzazioni con prestazioni superiori alla media, in effetti, si sono dimostrati più propensi a vedere nell'apertura un vantaggio competitivo.

Impatto sull'organizzazione di influenze contrastanti



Fonte: 2012 IBM CEO Study.

Figura 10: prospettiva dei CEO su controllo operativo e apertura dell'organizzazione.

Trasparenza e identità aziendale

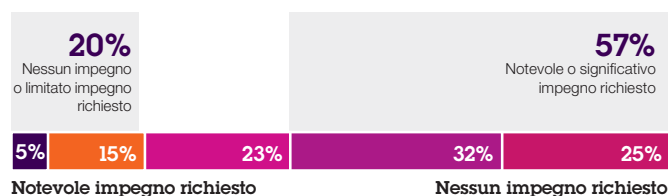
La trasparenza è in gran parte una conseguenza dell'aumento delle comunicazioni digitali/sociali. Oggi i clienti, sempre più evoluti, hanno accesso a praticamente qualsiasi tipo di informazione su un'azienda. E quando la promessa di un brand non viene mantenuta, i clienti possono condividere tale esperienza con un'intera rete sociale. Pertanto, il livello di autenticità con il quale un'organizzazione "vive" il proprio marchio diventa la misura del suo successo.

Questa maggiore trasparenza significa che i CMO, per tradizione i custodi del brand, hanno ora il compito più ampio di custodire il "carattere" dell'organizzazione. Il comportamento e le affermazioni di un'organizzazione sono ormai diventati importanti quanto il prodotto o servizio venduto. Il ruolo del Marketing è quello di costruire un sistema in base al quale l'identità aziendale, il brand e ogni interazione con il cliente diventano un'unica cosa.

In seguito a questo cambiamento, molti CMO stanno assumendo la responsabilità della gestione della reputazione del marchio, non solo all'esterno dell'organizzazione ma anche al suo interno. È un compito tutt'altro che facile: il 57% dei CMO sostiene che è necessario un grande impegno per coinvolgere i dipendenti nella promozione dell'identità, intesa come corporate character, dell'azienda (Figura 11).

I CMO possono utilizzare i progetti intrapresi dai CIO per offrire ai dipendenti opportunità di comunicazione e collaborazione e aiutarli a capire e a farsi rappresentanti dell'identità dell'azienda. Questo è un altro settore nel quale CMO e CIO possono trarre vantaggio dai reciproci punti di forza.

Impegno necessario per coinvolgere i dipendenti nella promozione dell'identità aziendale



Fonte: 2011 IBM CMO Study.

Figura 11: per i CMO è necessario molto impegno per coinvolgere i dipendenti nella promozione dell'identità aziendale.

Facilitare la collaborazione interna

L'aspirazione di questi dirigenti a un maggiore livello di apertura e trasparenza nell'azienda non può tradursi in realtà senza un meccanismo di collaborazione interna. Il 64% dei CIO intervistati per l'IBM CIO Study del 2011 ha sottolineato l'importanza della comunicazione interna e della collaborazione, con una previsione nel breve periodo di miglioramenti significativi.

La collaborazione tuttavia va oltre la sola implementazione di strumenti e processi. Mentre la collaborazione continua a essere un'area di forte interesse per i CIO, questi hanno espresso una certa frustrazione rispetto alla velocità con cui viene adottata internamente. È necessario molto lavoro da parte del top management per instillare nelle organizzazioni una vera cultura di trasparenza e collaborazione.

Un esempio esemplare di collaborazione che abbiamo scoperto è quello del CMO e del CIO di Air Canada (si veda il case study "Air Canada: la collaborazione parte dall'alto"). Non solo essi incoraggiano la collaborazione all'interno delle rispettive funzioni, ma il CIO ha anche rimodellato la propria struttura organizzativa per consentire la contaminazione di conoscenze e competenze in tutta l'azienda.

Case study

Air Canada: la collaborazione parte dall'alto

Air Canada è la compagnia aerea più grande del Canada, fornisce servizi passeggeri nel mercato canadese e serve oltre 33 milioni di clienti l'anno, con una forza lavoro composta da più di 26.000 persone. Stare al passo con i cambiamenti richiesti dai clienti tenendo conto al tempo stesso dei requisiti della gestione dei sistemi necessari per una compagnia aerea internazionale in un contesto economico difficile è un compito arduo. Lise Fournel, Senior VP per l'e-commerce e CIO, e Craig Landry, CMO, si consultano spesso per garantire la stretta collaborazione delle rispettive funzioni. La collaborazione parte proprio da loro.

Per rimanere sincronizzati, si incontrano spesso per affrontare una varietà di argomenti che riguardano le loro funzioni. Il loro forte impegno per la collaborazione si è esteso al resto dell'azienda. In qualità di CIO, Lise ha deciso di incorporare una profonda competenza IT direttamente nelle direzioni di business. Ha riorganizzato

il team e trasferito responsabili senior IT in tre aree aziendali principali di Air Canada. Questi manager rispondono del proprio operato nelle rispettive linee di business e indirettamente anche al CIO. Con questo modello fungono da collegamento tra il business e l'IT, permettendo a ogni gruppo di essere più sensibile alle richieste dell'altro e semplificando la comunicazione e la comprensione tra gli individui coinvolti.

Grazie a questa struttura è stata instaurata una relazione tra Marketing e IT poiché entrambe le funzioni fanno parte dello stesso team e hanno gli stessi obiettivi. L'IT è ora in grado di capire con esattezza ciò che il Marketing ha bisogno di realizzare, mentre il Marketing è ora in grado di identificare più chiaramente i requisiti tecnici. Con la collaborazione hanno aumentato la probabilità che le soluzioni tecnologiche implementate dall'IT soddisfino il Marketing e il Marketing è più a suo agio grazie al supporto dell'IT.

Consigli per promuovere relazioni durature all'interno e all'esterno:

- Aumentare le possibilità di acquisire e gestire i dati durante l'intero ciclo di interazioni con il cliente a ogni punto di contatto
- Identificare e implementare il social business e le tecnologie mobile più appropriate per supportare i clienti con maggiore efficienza ed efficacia
- Migliorare la collaborazione all'interno dell'azienda, la conoscenza, il content management e la formazione, per coinvolgere i dipendenti nella promozione attiva della identità aziendale.

Spunti di discussione per CMO e CIO:

- Come comprendere meglio quali modalità di interazione desiderano i clienti?
 - Quali dati i clienti sono disposti a condividere e cosa si aspettano in cambio?
 - Qual è il nostro piano per potenziare le competenze necessarie per integrare, interpretare e utilizzare i dati non strutturati disponibili nelle varie interazioni con i clienti?
 - In che modo coinvolgiamo i dipendenti nella promozione dell'identità aziendale e nello sviluppo della collaborazione?
-

Acquisire valore, misurare i risultati

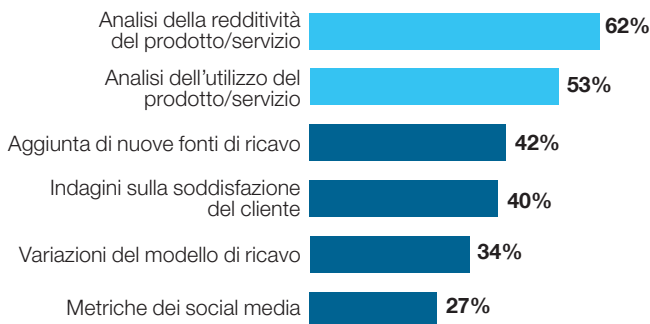
Il terzo imperativo dello studio sui CMO, acquisire valore, misurare i risultati, rispecchia la pressione a cui sono da qualche tempo sottoposti i CIO per contenere i costi, ridurre le spese ed eliminare i costi IT superflui. I CIO hanno lavorato duramente per adempiere a questo mandato e conservare nel contempo la capacità di rispondere alle esigenze del business. D'altra parte invece, ai CMO non era sempre richiesto di fornire evidenze economiche concrete del proprio ROI. Ma quei tempi sono ormai lontani.

Data la volatilità dell'economia e la pressione alla redditività, i CMO vengono ritenuti sempre più responsabili della spesa sostenuta per il marketing. Se prima era sufficiente fare riferimento al richiamo pubblicitario, alla brand awareness e al traffico sul sito web, oggi vengono richieste loro prove quantificabili del ritorno prodotto dalle spese effettuate per il marketing, in termini di conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il 63% dei CMO intervistati vede nel ROI del settore Marketing il primo indice di valutazione del loro operato per i prossimi cinque anni e solo il 44% si sente preparato a gestirlo. Ciò è dovuto soprattutto alla mancanza di strumenti e metodi atti a misurare l'efficacia dell'impatto dei media digitali sui ricavi finali. Per individuare una soluzione adatta, il CMO deve esplorare le possibilità con il CIO. Oltre il 50% dei CIO afferma di utilizzare un'ampia gamma di metriche e analisi, che spaziano dall'analisi della redditività di prodotti e servizi all'esplorazione di nuovi modelli di revenue (Figura 12).

Attività legate all'aumento dei ricavi

(percentuale di CIO che identificano le attività legate ai ricavi)



Fonte: 2011 IBM CIO Study.

Figura 12: attività dei CIO legate all'aumento dei ricavi.

Con queste attività già in corso, i team IT possono applicare la loro esperienza in materia di analisi dei dati per aiutare i CMO a quantificare i loro risultati in termini di impatto sul business con metriche chiare e specifiche. La reportistica, tuttavia, è soltanto un aspetto. Tenendo traccia dell'efficacia delle campagne su tutti i canali, il Marketing potrà valutare quali iniziative hanno successo e quali no e prendere quindi decisioni informate sulle campagne in cui investire e quelle da ritirare.

Il Marketing e l'IT del gruppo LEGO utilizzano una serie completa di processi, strumenti e sistemi per determinare l'efficacia delle campagne e delle promozioni varate in azienda (vedere il case study "LEGO: collaborare per pianificare e analizzare"). Il CMO e il CIO collaborano nell'elaborare la strategia aziendale che viene quindi resa esecutiva, con autonomia locale per i mercati in cui vengono venduti i prodotti. Questo approccio distribuito assicura che le priorità strategiche vengano gestite ai vertici dell'organizzazione, lasciando la libertà di localizzare i programmi secondo necessità. Le metriche giocano un ruolo cruciale nel determinare come sia meglio strutturare le iniziative future, soprattutto quando ci sono così tante variabili locali da considerare.

Case study

LEGO: collaborare per pianificare e analizzare

Un'azienda che ha fatto grandi sforzi per integrare tutte le parti dell'organizzazione è la LEGO. Con sede centrale a Billund, in Danimarca, è il terzo produttore mondiale di giocattoli, famosa per gli apprezzati mattoncini. I giocattoli, prodotti tecnici e "l'esperienza Lego" vengono commercializzati in 130 paesi. Il management del gruppo è composto da figure senior che stabiliscono l'agenda e gestiscono l'organizzazione. Sia Henrik Amsinck (Senior Vice President e CIO) che Per Hjulær (Senior Vice President e CMO) fanno parte del consiglio di amministrazione e, insieme ai rispettivi team, si occupano di integrare strettamente Marketing e IT lungo tutti i processi dell'azienda.

Ogni anno, le due funzioni aziendali collaborano alla realizzazione di un'analisi approfondita di tutti i progetti IT legati al marketing e si occupano di identificare priorità e piani, che vengono quindi uniti alle altre esigenze dell'azienda in una visione complessiva di portafoglio. Una volta approvati, molti progetti vengono assegnati

a dei co-manager, uno dell'IT e l'altro del Marketing, che lavorano a stretto contatto per tenere sotto controllo l'andamento del progetto e supportare il change management. Ultimamente, questo approccio è stato adottato anche per sviluppare e implementare un sistema di pianificazione dei clienti a livello globale, sia in termini di programmazione, monitoraggio delle promozioni commerciali, controllo delle campagne e metriche globali. Potendo disporre di un sistema globale e di dati, il Marketing e l'IT possono tenere sotto controllo le attività in corso legate alle singole campagne, confrontare le previsioni con i risultati effettivi e valutare il successo di ogni iniziativa. Questi dati verranno quindi utilizzati per lo sviluppo di campagne e programmi futuri. Henrik e Per sono concordi nell'affermare che la collaborazione e la visione del quadro completo, unitamente all'interpretazione delle informazioni sia dal punto di vista del Marketing che dell'IT, sono essenziali per il successo della LEGO.

Consigli su come acquisire valore e misurare i risultati:

- Collaborare allo scopo di sviluppare un approccio analitico e quantificabile finalizzato a determinare il ROI del Marketing
- Determinare le competenze e i sistemi necessari per raccogliere, aggregare, gestire e interpretare i dati legati al ROI che servono al Marketing
- Gestire lo staff in modo da assegnare il giusto personale a supporto di IT e Marketing:
 - Organizzare corsi di formazione interna e assegnare incarichi a team multi-funzionali
 - Introdurre un nuovi ruoli ibrido: il “tecnologo del marketing”
 - Stabilire una partnership con una società esterna.

Spunti di discussione per CMO e CIO:

- Com'è possibile ottenere input e buy-in dal top management per scegliere metriche appropriate per il ROI del Marketing? Quali sono le implicazioni per i sistemi e i dati oggi disponibili in azienda?
 - Come implementare un approccio di “systems engagement” per far collaborare Marketing e IT in modo che si supportino a vicenda a beneficio dell'organizzazione?
 - Stiamo facendo abbastanza per riqualificare i nostri team e svilupparne capacità intersettoriali in modo che siano pronti per i drastici cambiamenti indotti dalla rivoluzione digitale?
-

Trasformare le conoscenze professionali in alleanze reali

I dati combinati, raccolti da oltre 4.900 CMO e CIO che hanno partecipato a questi studi, sottolineano una serie di opportunità per le quali le persone che rivestono questi ruoli possono collaborare alla gestione di importanti iniziative. Come dimostra la nostra analisi, i loro obiettivi e le loro aspirazioni sono molto più affini di quanto non si creda. I CMO e i CIO che desiderano collaborare più efficacemente possono iniziare a confrontarsi con sincerità partendo da questa domanda: Quanto stiamo collaborando per trasformare in modo efficace la nostra azienda?

Sulla base dei risultati degli IBM CMO e CIO Study e sulle conversazioni in corso con i CMO e i CIO di importanti organizzazioni di tutto il mondo, IBM ha ulteriormente sviluppato un punto di vista per il futuro del Marketing. Per eccellere in questo nuovo mondo, il Marketing deve:

- Sfruttare i dati per conoscere i clienti e rispondere loro a livello individuale
- Creare un sistema di “engagement” che consenta di effettuare previsioni e fornire ai clienti il massimo valore in ogni punto di contatto
- Progettare la cultura aziendale e il brand in modo da renderli autenticamente coerenti.

È difficile pensare a come tutto ciò possa concretizzarsi senza che CMO e CIO uniscano le loro forze e stabiliscano un'alleanza reale. La caratteristica preponderante di una relazione di successo fra CMO e CIO è l'appoggio incondizionato e reciproco per il bene comune, oltre che a vantaggio delle proprie funzioni. È importante sottolineare che le coppie di manager intervistati non vedono la collaborazione solo come uno scambio di informazioni, ma pensano di doversi rimboccare le maniche e lavorare a stretto contatto, condividendo anche la responsabilità dei risultati. Ciascuno di loro ha la sensazione di non poter svolgere bene questo compito senza il supporto dell'altro. In quanto leader, prendono atto della necessità culturale di lavorare in team e se ne fanno carico, di conseguenza le organizzazioni di appartenenza li seguono.

I CMO di oggi capiscono bene che la loro capacità di trarre vantaggio dalle nuove tecnologie e dalle informazioni che è possibile ricavare dai dati sono determinanti nel segnare la loro eredità come CMO. Analogamente i CIO comprendono che la dipendenza dell'organizzazione da strumenti tecnici di eccellenza non è mai stata così cruciale. CMO e CIO sono di fronte a una svolta storica e mai come in questo momento necessitano l'uno del supporto dell'altro.

Per ulteriori informazioni sul questo studio dell'IBM Institute for Business Value è possibile contattarci all'indirizzo iibv@us.ibm.com. Per il catalogo completo delle ricerche condotte da IBM, visitate il sito

ibm.com/iibv

Per essere tra i primi a ricevere le ultime analisi dell'IBM Institute for Business Value, è sufficiente abbonarsi a IdeaWatch, la newsletter elettronica mensile composta da executive report che offrono chiavi di lettura e spunti di riflessione basati sulla ricerca dell'IBV:

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Per accedere agli executive report dell'IBM Institute for Business Value da un tablet, è possibile scaricare la app gratuita "IBM IBV" per iPad o Android dall'app store.

Per approfondire questo argomento, visitate **ibm.com/cmocio**

Informazioni sugli autori

Carolyn Heller Baird riveste il ruolo di Communications Strategy Leader per il Nord America nell'ambito di IBM Global Business Services. In precedenza è stata Global Director del CMO Study 2011 dell'IBM Institute for Business Value. Durante quasi 20 anni di esperienza, Carolyn si è occupata di strategie per migliorare la customer experience, di media digitali, di comunicazione aziendale, di marketing e di branding. È contattabile all'indirizzo cbaird@us.ibm.com.

Linda Ban è la direttrice del programma C-suite per l'IBM Institute for Business Value e Global Leader del CIO Study 2011. Nel suo duplice ruolo, gestisce il team globale responsabile dello sviluppo, implementazione e supporto della strategia IBM ed è la figura di riferimento per gli studi sul top management (C-level), oltre che per il team dello studio sui CIO. Nel curriculum di Linda figurano oltre vent'anni di esperienza in strategia aziendale e operations, IT, sviluppo dei sistemi e operations management. È contattabile all'indirizzo lbair@us.ibm.com.

Collaboratori

Peter Korsten, Partner, Vice President e Global Leader, Customer Value Strategy e IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services

Katharyn White, Vicepresident Marketing, IBM Global Business Services

Indice dei documenti citati

- 1 “From Stretched to Strengthened: Insights from the CMO Study”. IBM Institute for Business Value. Ottobre 2011. www.ibm.com/cmstudy; “The Essential CIO: Insights from the Chief Information Officer Study”. IBM Institute for Business Value. Maggio 2011. www.ibm.com/ciostudy.
- 2 Baird, Carolyn e Gautam Parasnis. “From social media to social CRM, what customers want”. IBM Institute for Business Value. Febbraio 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-white-paper.html>
- 3 “Leading Through Connections: Insights from the Global CEO Study”. IBM Institute for Business Value. Maggio 2012. www.ibm.com/ceostudy



IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (MI)
Italia

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi della International Business Machines Corporation in varie giurisdizioni in tutto il mondo. I nomi di altri prodotti e servizi possono essere marchi di IBM o di altre aziende. L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile nella sezione "Copyright and trademark information" all'indirizzo web ibm.com/legal/copytrade.shtml

Il presente documento è aggiornato alla data della prima pubblicazione e può essere modificato da IBM in qualsiasi momento. Non tutte le offerte sono disponibili in tutti i paesi in cui IBM opera.

Gli esempi di clienti citati sono forniti esclusivamente a scopo illustrativo. I risultati delle prestazioni effettive possono variare a seconda delle configurazioni e delle condizioni operative specifiche. Spetta all'utente la responsabilità di valutare e verificare il funzionamento di altri prodotti e programmi utilizzati congiuntamente a prodotti e programmi IBM. LE INFORMAZIONI CONTENUTE NEL PRESENTE DOCUMENTO SONO FORNITE "COSÌ COME SONO", SENZA GARANZIA DI ALCUN TIPO, ESPLICITA O IMPLICITA E SENZA ALCUNA GARANZIA O CONDIZIONE DI COMMERCIALIZZABILITÀ, IDONEITÀ A UNO SCOPO PARTICOLARE O NON VIOLAZIONE. I prodotti IBM sono garantiti conformemente ai termini e alle condizioni dei contratti in base ai quali sono forniti.

Le opzioni di finanziamento di IBM Global Financing sono disponibili per clienti commerciali e governativi qualificati tramite IBM Credit LLC negli Stati Uniti o tramite le affiliate e le divisioni IBM in tutto il mondo. Le tariffe e la disponibilità variano in base alla solvibilità del cliente, alle condizioni finanziarie, al tipo di offerta, all'apparecchiatura, al tipo di prodotto e alle opzioni, e possono variare da un paese all'altro. Gli articoli non hardware devono consistere in oneri una tantum (non ricorrenti) e vengono finanziati mediante prestiti. Possono inoltre essere applicate altre restrizioni. Tariffe e offerte sono soggette a variazione, estensione o ritiro senza preavviso e potrebbero non essere disponibili in tutti i paesi.

© Copyright IBM Corporation 2012



Si prega di riciclare