

Un'analisi del Global Chief Marketing Officer nel settore bancario

Michele Destino
IBM Italia

Lo studio IBM sui Chief Marketing Officers (CMO) delle imprese bancarie, a livello globale, mostra una consapevolezza diffusa sulle sfide del marketing del prossimo futuro: l'esplosione della mole dei dati da gestire; i social media; la proliferazione dei canali, il cambiamento demografico della popolazione. A tali sfide fa riscontro un giudizio di una mancanza di preparazione dei manager che, parimenti, sono alla ricerca di modalità per dimostrare il ROI delle attività di marketing.

Tutti noi siamo consapevoli delle forze di cambiamento nel business e nei mercati di oggi. Ma non è così facile per i professionisti del marketing intuire come innovare per fornire il proprio supporto sul nuovo terreno di gioco.

Per analizzare questo, IBM ha realizzato il primo Global Chief Marketing Officer Study, incontrando oltre 1.700 Direttori Marketing (CMO) di 64 paesi, di cui 200 del settore bancario. Da tale studio emerge chiaramente una consapevolezza generale di come i ruoli di marketing siano evoluti negli ultimi dieci anni.

Quali sono i principali risultati?

Come i Chief Executive Officers (CEO), i CMO ritengono che i **fattori tecnologici e di mercato** sono le due forze esterne più potenti che incidono nelle organizzazioni di oggi. L'aspettativa è quella di guidare crescenti livelli di complessità nei prossimi cinque anni, e non solo sul modo in cui promuovere prodotti e servizi, ma in tutte le dimensioni dell'azienda.

La ricerca ha riguardato tutti i segmenti d'industria; questo articolo approfondirà la visione dei CMO del settore bancario.

Il marketing del settore bancario di fronte alle nuove sfide globali

Le banche, che hanno recentemente conosciuto un notevole cambiamento evolutivo, devono ora rispondere alle nuove questioni rilevanti di mercato.

Nonostante la visione tradizionale del settore bancario sia quella di un settore "statico e conservatore", i suoi CMO si trovano ad affrontare le problematiche di un mercato che cambia a velocità uguale se non superiore a quella di altre imprese coetanee in altri settori. Il declino dei profitti, il rifinanziamento, i debiti sovrani e le nuove tipologie di organizzazioni con cui dovranno competere rappresentano le nuove sfide con cui confrontarsi.

La rivoluzione digitale ha trasformato il mercato. È aumentato il potere dei clienti attraverso una maggior capacità di scelta e di feedback sui servizi e prodotti acquistati.

Le aspettative dei consumatori sono in aumento: vogliono prodotti e servizi migliori, più scelta e più valore. Si aspettano che le aziende agiscano in modo socialmente

e ambientalmente responsabile. Se un'azienda commette un errore è diventato difficile nascondere. Acquistano con più attenzione, chiedendo una maggiore personalizzazione e una maggior assunzione dei rischi da parte del fornitore.

Con i social media, chiunque può diventare un editore e un critico. Ad esempio, Facebook ha ormai più di 750 milioni di utenti attivi, e un utente medio esegue 90 post in un mese. Gli utenti Twitter inviano circa 140 milioni di tweets al giorno. In 60 giorni i 490 milioni di utenti YouTube caricano più contenuti video di quelli prodotti in 60 anni dalle tre principali reti televisive degli Stati Uniti.

Allo stesso tempo, la rivoluzione digitale sta fornendo opportunità senza precedenti per ingaggiare i clienti, ma qualsiasi azienda che vuole sfruttare il potenziale delle nuove tecnologie deve affrontare un compito che può risultare scoraggiante. Queste devono, in primo luogo, **intercettare e interpretare grandi quantità di dati per identificare quelli rilevanti.**

Economie sempre più interconnesse tra imprese, società e governi stanno dando vita a enormi nuove opportunità. Ma la maggiore connettività ha creato anche forti interdipendenze, spesso imprevedibili; come i CEO, i CMO non si sentono del tutto pronti a gestire il nuovo scenario.

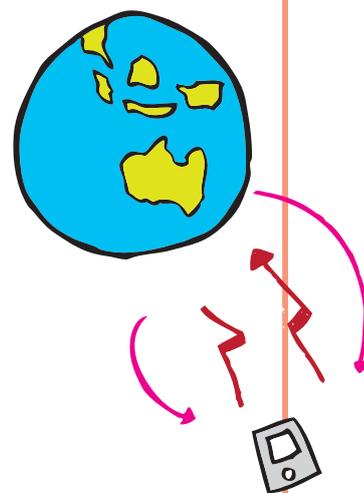
L'80% dei CMO bancari intervistati ritiene che il livello di complessità sarà alto/molto alto nei prossimi cinque anni. Ma solo il 50% si sente pronto a farvi fronte. Queste percentuali rispecchiano quelle dello studio IBM sui CEO effettuato nel 2010, quando vennero fatte le stesse domande sulle complessità future.

Gestire l'innovazione

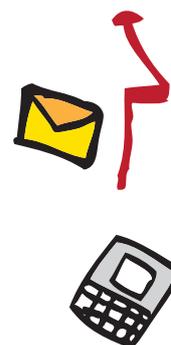
Abbiamo chiesto agli intervistati di classificare ogni fattore in termini d'impatto atteso sulla funzione di marketing nei prossimi tre-cinque anni e lo abbiamo messo in relazione al livello di fiducia che sentono per la loro gestione (figura 1).

Alcuni dei cambiamenti che i CMO sono meno preparati a gestire sono quelli che possono provocare i maggiori sconvolgimenti. Le voci in alto, da 1 a 4, dove i CMO si sentono meno preparati, sono infatti i fattori che pensano abbiano un impatto più alto nelle loro attività:

- **l'esplosione dei dati;** molti responsabili del marketing hanno già avuto a che fare con questo fattore nell'ultimo periodo. Tale aspetto probabilmente spiega perché non è situato ancora più a destra rispetto all'asse delle ascisse, ma è ancora il fattore che preoccupa di più;
- **i social media;** i CMO si sentono un po' più preparati a gestire i social media, ma è posizionato come "maggior impatto" perché è relativamente nuovo e ancora in evoluzione. Per i CMO non è ancora chiaro come i social media possano impattare aree specifiche delle loro aziende, ma riuscire ad anticipare il cambiamento farà la differenza;
- **la crescita delle scelte di canale e dispositivo;** l'esplosione dei tablet e il maggiore uso della telefonia mobile, sta diventando rapidamente una priorità per i CMO e, come per i social media, non è ancora chiaro come tutto questo si manifesterà. La maggior parte dei CMO crede che questo fattore avrà il maggiore impatto sulle strutture di marketing, ma si sente un po' più preparato ad affrontarlo rispetto ai punti precedenti;



I direttori marketing non si sentono del tutto pronti a gestire le complessità delle economie sempre più interconnesse





● **il cambiamento demografico dei consumatori**; come per il primo punto, i CMO ne sono già consapevoli da un po' di tempo, quindi hanno cercato di anticiparne l'impatto, ma ancora si sentono impreparati ad affrontare in modo significativo le implicazioni che ne conseguono.

Molti dei fattori sopra discussi sono stati guidati dalla necessità di individuare nuove opportunità, che includono nuovi mercati globali e l'afflusso delle giovani generazioni che vi entrano, guidando i cambiamenti osservati da 1 a 3. Le altre voci, da 5 a 13, sono comunque importanti, ma i CMO si sentono meglio preparati a gestirle.

Nel corso delle nostre conversazioni con i CMO a livello mondiale, è emerso un consenso schiacciante. La stragrande maggioranza crede che ci siano **tre imperativi chiave che permetteranno loro di rispondere alle sfide di marketing nella complessità odierna**. Devono capire in che modo:

- fornire valore;
- creare rapporti duraturi con i clienti;
- misurare il contributo fornito al business dalle attività di marketing, in termini quantificabili.

Fornire valore ad un cliente più evoluto rispetto al passato

Molte organizzazioni faticano a sviluppare una conoscenza approfondita del cliente in quanto concentrate prevalentemente sulla comprensione del mercato invece che sugli individui. Almeno il 75% dei CMO delle banche per prendere decisioni strategiche si basa su fonti tradizionali di informazione come le ricerche di mercato e i benchmarking competitivi (figura 2).

Le maggiori sfide del marketing sono creare valore, fidelizzare i clienti e misurare il contributo delle attività di marketing sul business



Le fonti tradizionali sono importanti, naturalmente. Tuttavia, la maggior parte di esse ha un grande svantaggio: mostra il cliente in forma aggregata, offrendo poche informazioni relativamente a quello che i singoli desiderano o necessitano.

Relativamente pochi CMO, al contrario, stanno sfruttando l'esplosione della "digital life".

Sebbene oltre l'80% dei clienti usi la "customer analytics" per estrarre i dati, solo il 25% traccia i blog, il 45% traccia le recensioni degli influencer e il 48% traccia i giudizi degli utenti. Ciò è dovuto in gran parte a processi e strumenti di misurazione che non sono progettati per catturare e valutare i dati non strutturati prodotti dai social network.

Eppure i blog e le recensioni dei consumatori e di terzi forniscono una ricca fonte d'informazioni sul sentimento del cliente, che possono aiutare le aziende a prevedere con più precisione i modelli di domanda.

Anche le conversazioni in tempo reale tra gli individui sono una preziosa fonte di nuove idee. E quando un'azienda monitora il brand citato da queste fonti, può rispondere rapidamente alle minacce, prima che si avvii una spirale negativa fuori controllo.

In breve, le nuove fonti digitali sono in grado di fornire intuizioni fondamentali sul modo in cui i clienti e i key influencer pensano e si comportano. Ma per essere effi-



Basilare è approfondire la conoscenza del cliente e non solo del mercato nel suo complesso

fig. 2



DATABASE



Le fonti digitali forniscono intuizioni fondamentali

caci, le aziende devono considerare la costruzione di relazioni in modalità fondamentalmente diversa. Hanno bisogno di consentire ai dipendenti di interagire con i clienti e fornire loro la capacità di aiutarsi l'un l'altro attraverso le comunità. Solo un piccolo numero di CMO sa attualmente capitalizzare tali opportunità per migliorare la comprensione di queste dinamiche.

I "big data"

I CMO sono anche impreparati a farsi carico del crescente aumento di volume, velocità e varietà dei dati. Lo riconosce la maggioranza degli intervistati: più di due terzi ritiene di aver bisogno di investire in nuovi strumenti e tecnologie e sviluppare **strategie per la gestione dei cosiddetti "big data"**. Analogamente, due terzi crede sia necessario modificare il mix di competenze all'interno della funzione di marketing e migliorare le capacità di analisi. Un dato sorprendente è che pochi CMO del settore bancario stanno affrontando in maniera approfondita le implicazioni dei big data, soprattutto quelle relative alla privacy e sicurezza.

L'uso di nuovi strumenti e tecnologie per favorire relazioni durature

Nonostante l'urgenza di cambiare, perché non sono stati adottati nuovi strumenti e tecnologie?

I due principali ostacoli sono i costi e la certezza del ritorno dell'investimento (ROI), entrambi punti con rilevanze sempre più importanti nel campo del marketing (figura 3). La maggior parte dei CMO tradizionalmente non è abituata a fornire una prova certa del ROI, ma, data la volatilità economica e la pressione per una maggior redditività, hanno necessità di quantificare il valore che portano al business sia relativamente agli investimenti in pubblicità sia per le nuove tecnologie.

Alla domanda su quali priorità sia focalizzato il passaggio verso le tecnologie digitali, il 66% ha risposto nel miglioramento della fidelizzazione dei clienti affinché la loro soddisfazione generi un passaparola positivo nei confronti del loro brand.

Nonostante sia consapevole di queste priorità, la maggior parte degli intervistati è però ancora concentrata sull'analisi delle transazioni. La gestione del ciclo di vita del cliente si utilizza per segmentare e vendere e non per generare consapevolezza, stimolare l'interesse e **"creare le tribù dei clienti"**. Questo in parte perché, storicamente, è più facile ottenere dati di segmentazione e di vendita.

Le aziende che guardano solo questi dati perdono l'occasione di imparare dalle altre fasi del ciclo di vita del cliente; queste ultime diventano sempre più importanti poiché i clienti si connettono con i diversi brand in modi completamente nuovi.

Il "corporate character" dell'azienda

Oggi, con la necessità di una maggiore trasparenza, le aziende stanno riconoscendo che la percezione del brand è influenzata non solo dai prodotti e servizi che l'azien-

fig. 3

Barriere a usare la tecnologia nel marketing

Le prime cinque selezionate dai CMO bancari



Domanda 23: Quali sono le prime cinque barriere nell'utilizzo della tecnologia? (N° rispondenti = 216)
 Indice globale: intervistati di tutti i settori

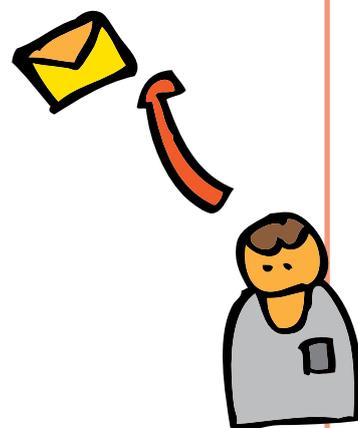
Fonte: IBM Institute for Business Value, 2011

da vende, ma anche da quello che l'azienda fa, i suoi valori aziendali, i partner, come svolge la sua attività e come comunica apertamente. Ci si riferisce al "corporate character" come la somma di queste considerazioni.

Più della metà dei CMO intervistati ha confermato che il "corporate character" è percepito favorevolmente dal mercato e contribuisce fortemente al successo dei loro brand. Tuttavia, il 59% ammette che c'è ancora molto lavoro da fare per considerare "on board" i dipendenti e solo il 19% crede di esserci già riuscito. Inoltre, molti riconoscono di avere un ruolo importante da svolgere per contribuire a garantire che la forza lavoro operi in linea con il "corporate character" della propria organizzazione. I CMO vedono la funzione di marketing come un attore chiave nel dare una forma ed eseguire il "corporate character", ciò significa essere responsabili della reputazione del marchio anche all'interno dell'azienda (figura 4).

Catturare il valore, misurare i risultati

L'ultima sfida è quella di misurare il successo degli sforzi del marketing. Per un certo tempo è stato sufficiente individuare il riferimento alla pubblicità, la percezione del brand o il traffico generato dal sito web. Oggi i responsabili del marketing sono sempre più sotto pressione per fornire la prova quantificabile di come le loro spese di marketing stiano aiutando l'azienda a raggiungere i propri obiettivi. Devono utilizzare i loro budget in maniera mirata e identificare quali iniziative offrono il miglior rendimento. Sono ben consapevoli che in futuro dovranno essere molto più responsabili finanziariamente: il 70% degli intervistati crede, infatti, che il **ROI di marketing diventerà la misura più importante del proprio successo** nei prossimi tre-cinque anni. Uno dei maggiori motivi di dubbio è riuscire a influire su tutte le aree





che impattano il ROI del marketing: i CMO ritengono infatti di esercitare una forte influenza sulle attività promozionali, quali la pubblicità, la comunicazione esterna e sociale, ma, in generale, giocano un ruolo minore nel plasmare gli altri elementi, quali ad esempio gli elementi chiave del processo di definizione dei prezzi o lo sviluppo di nuovi prodotti.

Vista la grande quantità di impegni, i CMO sono sempre **alla ricerca di partnership esterne**. La maggior parte delle organizzazioni di marketing utilizza le partnership principalmente per ampliare le proprie attività promozionali, come la pubblicità e la gestione degli eventi; ma alla domanda su quali risorse esterne si intenda puntare più pesantemente nei prossimi tre-cinque anni, si è evidenziata la necessità di cambiamento. Interessante notare l'aumento di percentuale di uffici marketing che prevedono di utilizzare agenzie esterne per il lead management, la customer and data analytics e il direct marketing. Oltre la metà dei CMO sta pianificando di farsi integrare da competenze IT specifiche, centri servizi e società specializzate per le strategie orientate allo sviluppo e il monitoraggio dei new media. **Questo cambiamento di prospettiva suggerisce che i CMO per il futuro sono desiderosi di andare al di là del loro ruolo tradizionale.**

Molti responsabili del marketing sembrano invece reticenti riguardo all'aumentare le proprie competenze, tecnologiche e finanziarie, nei confronti dei social media. Alla domanda sulle competenze personali necessarie per avere successo nel futuro, competenza tecnologica, social media e competenza finanziaria sono state posizionate in basso nella lista, dando molta più enfasi sulle caratteristiche di leadership tradizionale (figura 5).

Conclusioni

I CMO possono continuare ad agire come prima, non sentendosi a loro agio, oppure possono cogliere l'opportunità di trasformare la loro funzione di marketing per rispondere a queste nuove realtà:

- il cliente ha ora il pieno controllo del rapporto commerciale;

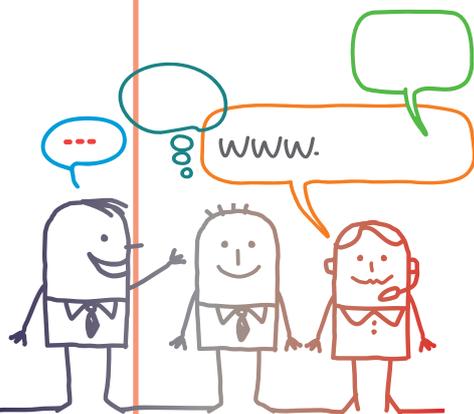
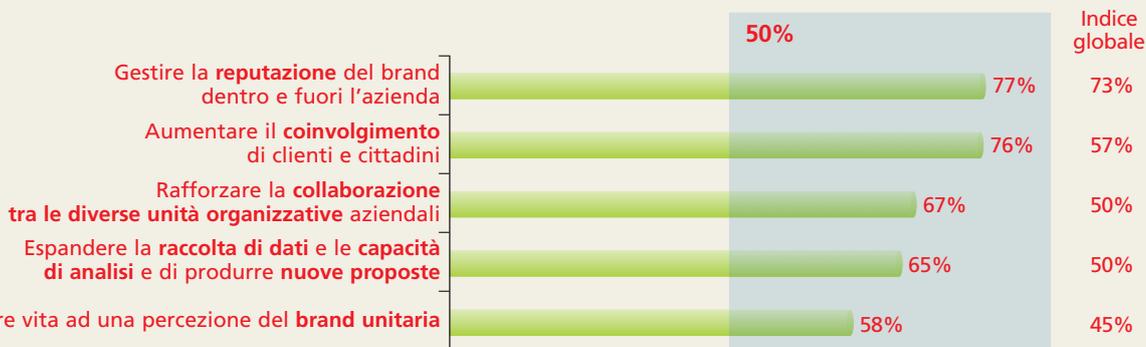


fig. 4

Prime cinque iniziative legate alla trasparenza

% di CMO bancari che indica le diverse iniziative



Domanda 9: Fino a che punto la trasparenza crea per voi un bisogno di... (N° rispondenti = 210 su 214)

Indice globale: intervistati di tutti i settori

Fonte: IBM Institute for Business Value, 2011

fig. 5

Competenze da sviluppare nei prossimi 3-5 anni

Percentuale di CMO bancari che hanno scelto le varie caratteristiche



Domanda 17: Quali capacità ritieni di aver bisogno di sviluppare per il tuo successo professionale nei prossimi 3-5 anni? (N° rispondenti = 216)
Indice globale: intervistati di tutti i settori

Fonte: IBM Institute for Business Value, 2011

- fornire valore è fondamentale per il cliente e il comportamento di un'azienda è una parte importante nel valore dell'equazione, come i prodotti e i servizi offerti;
- la necessità di rendere conto dei risultati non è solo un sintomo dei momenti di difficoltà, ma un cambiamento permanente, che richiede nuovi approcci, strumenti e competenze.

A tale scopo è auspicabile guardare l'azienda attraverso gli occhi dei clienti, mentre progrediscono nel ciclo di vita. Nulla può sostituire l'esperienza personale di "camminare nelle scarpe dei clienti".

Quali sono i blog in cui i clienti si possono informare attraverso recensioni di altri sull'azienda e sulle offerte? Quali sono i prodotti e servizi di riferimento nelle liste di comparazione dei prezzi? Come può l'azienda interagire facilmente con i clienti, prima, durante e dopo la vendita? Come può l'ufficio marketing creare comunità d'interesse e costruire relazioni a lungo termine?

È importante ragionare anche su come i dipendenti interagiscono con i clienti. Riescono a trasmettere il "corporate character"? Tutti i punti di contatto on e offline forniscono una visione unica e di valore? Armati di questa conoscenza di esperienza personale dei clienti, condividere le intuizioni con gli altri manager aziendali per svolgere un lavoro di squadra.

Solo così i CMO saranno in grado di iniziare a costruire una funzione di marketing con "le carte in regola" per avere successo nell'era digitale.

Michele Destino; Banking and Financial Markets Solutions Leader – IBM Italia

