

**Flessibilità & Performance**  
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori  
di Organizzazione Aziendale  
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**PROCESSI DECISIONALI E FLESSIBILITÀ: IL  
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT  
IN BANCA**

**Maurizio Decastri**  
*Università di Tor Vergata - Roma*

**Marco De Marco**  
*Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano*

**Federico Rajola**  
*Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano*

\*\*\*

## 1. L'ambiente e il nucleo tecnico

*Efficienza* ed *efficacia* sono due parole abusate o, perlomeno, usate con eccessiva frequenza. In effetti riuscire a progettare un assetto organizzativo che consenta di garantire contemporaneamente elevati livelli di efficienza ed efficacia è il vero sogno di teorici e "pratici" del mondo dell'organizzazione aziendale. Come però hanno insegnato i Maestri, le strade che portano all'efficienza possono essere e, in alcuni casi, devono essere diverse dalle strade che portano all'efficacia. In altri termini, e in grandissima sintesi, l'efficienza richiede un assetto stabile, "denso" di *routines*, una forte dose di regolamentazione *ex-ante*; perseguire l'efficacia significa, invece, dare spazio all'iniziativa personale, creare le condizioni per avere persone motivate, impiegare al meglio le capacità decisionali in condizioni di incertezza, ecc. Uno dei problemi di fondo delle aziende complesse è quindi la possibilità di combinare questi due percorsi e riuscire a farli convivere senza ricorrere a compromessi di bassa qualità. Possibili proposte di soluzione vengono da Thompson (1967) e da Lawrence e Lorsch (1969). Questi ultimi offrono una lettura del sistema organizzativo "a spicchi" secondo la ormai diffusa logica di differenziazione/integrazione; sul versante della differenziazione emerge chiaro l'intento di specializzare le unità organizzative anche in funzione di diversi obiettivi di efficienza/efficacia; graficamente:

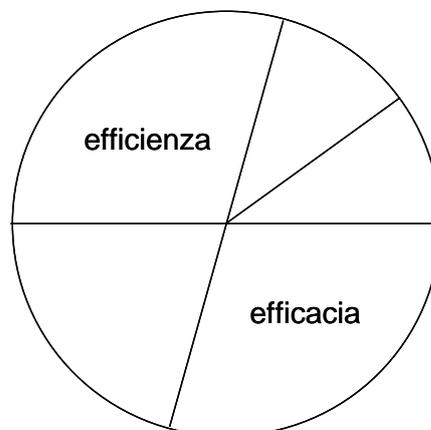


Figura 1

Altrettanto conosciuti ma più trascurati sono i due concetti dovuti a Thompson di *nucleo tecnico* e di *cuscinetti organizzativi* (o attività di confine). Il nucleo tecnico rappresenta la “sala macchine” dell’azienda, ossia il luogo organizzativo dove avvengono le operazioni di produzione dei beni/servizi; è un luogo da proteggere e preservare da perturbazioni provenienti dall’ambiente esterno perché deputato a produrre efficienza e, in quanto tale, necessita stabilità.

Tale stabilità consente di definire e far funzionare un sub-sistema organizzativo di carattere *meccanico* (Burns – Stalker, 1961).

I *cuscinetti organizzativi* si pongono l’obiettivo complementare: sono gli strumenti di protezione del nucleo tecnico e hanno il compito di attutire o, addirittura, eliminare l’instabilità del mercato e del settore senza peraltro rinunciare alla flessibilità che l’ambiente operativo richiede. Sono i “traduttori” delle attese del mercato verso la “sala macchine”. In termini grafici, l’azienda immaginata da Thompson presenta questa configurazione:

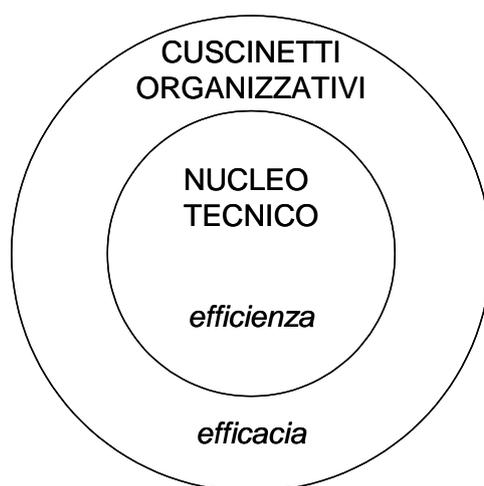


Figura 2

In questo secondo caso, il concetto di integrazione non è più orizzontale, ma diviene verticale; non è necessario coordinare funzioni diverse, bensì trovare il modo di far

giungere alla “sala macchine”, nel cuore del sistema organizzativo, la cosiddetta voce del cliente. È un’attività piuttosto complessa che, da sempre, costituisce uno dei tipici punti deboli dell’organizzazione; si pensi, banalmente, agli sforzi e agli scarsi risultati di tutti gli strumenti di programmazione delle vendite e di correlata programmazione della produzione.

La tecnologia elettronica pare poter offrire – in questo ambito – un valido contributo tramite una più profonda e solida conoscenza del mercato e di quegli strani figure così dannatamente imprevedibili che sono i clienti.

## **2. Dai sistemi di supporto alle decisioni al CRM: le principali tappe evolutive**

Le tappe evolutive dei sistemi informativi a supporto del management sono il risultato di una molteplicità di contributi che, nel giro di alcuni decenni, hanno portato al progressivo affinamento dell’apparato metodologico per governare i sistemi e all’affermazione di modelli concettuali oggi ampiamente conosciuti, quali Management Information System, Decision Support System e Executive Information System.

Una disamina completa su tali approcci esula dagli scopi di questo scritto; tuttavia, ne saranno richiamati alcuni tratti salienti al fine di individuare le principali tappe che hanno condotto agli odierni sistemi di CRM (Customer Relationship Management). Si veda a tale proposito tabella 1.

I Management Information Systems sono nati con lo scopo di fornire ai vertici aziendali i dati necessari per il controllo dei processi interni e per una corretta pianificazione delle risorse, secondo quanto affermato già nel 1965 da Anthony che distingueva tra controllo operativo e direzionale (Anthony, 1965).

I successivi contributi in tema di sistemi automatizzati di ausilio nelle decisioni (Decision Support Systems) affondano le loro radici in due stimolanti filoni di ricerca: gli studi sui meccanismi decisionali e le riflessioni in tema di sistemi informatici interattivi. Nascono con l’obiettivo di assistere i decisori nell’analisi di problemi semistrutturati.

Infine gli Executive Information Systems, secondo la definizione coniata nel 1988 da Rockart, sono sistemi appositamente progettati per supportare le decisioni dei vertici della piramide aziendale (Rockart, 1988).

A distanza di qualche decennio, si può osservare come ciascuno di questi approcci abbia trovato concreta applicazione in quel complesso mosaico chiamato sistema informativo aziendale. I risultati più interessanti non sono arrivati subito, ma soltanto quando la tecnologia disponibile ha consentito di realizzare sistemi semplici da utilizzare. Tuttavia, in molti casi, essi si sono rivelati non del tutto adeguati a soddisfare le esigenze aziendali e a fornire, in modo integrato, informazioni di rilevante interesse.

L'avvento delle architetture *client/server*, l'evoluzione delle tecniche di gestione delle basi di dati e la diffusione di *workstation* sempre più potenti sono alcuni tra i fattori che hanno consentito, con circa dieci anni di ritardo, la diffusione di sistemi decisionali più aderenti ai principi enunciati da Scott-Morton nel 1971. Ma l'innovazione tecnologica ha avuto altre importanti conseguenze.

Gli anni più recenti sono contrassegnati dall'affermazione di Internet e delle *intranet* aziendali a tutti i livelli. Una comune e facile interfaccia di accesso rende possibile la fruizione di dati e informazioni provenienti da varie fonti e utilizzabili per scopi differenti. Grazie alle nuove funzionalità offerte dalle reti, i flussi di informazioni conosceranno un ulteriore sviluppo, cui corrisponderà una crescita della rilevanza economica e organizzativa delle attività di trattamento delle stesse.

Purtroppo, nonostante il rapido progredire delle tecnologie informatiche, nessun automatismo o strumento tecnologico è ancora in grado di tradurre direttamente la maggior disponibilità di informazioni in un innalzamento qualitativo significativo dei processi decisionali d'impresa.

A completamento della progressiva diffusione dei sistemi orientati al supporto decisionale, ancora una volta la tecnologia disponibile offre una gamma di scelte e

soluzioni che consente di estendere le attività decisionali anche in altre aree dell'azienda.

↑ evoluzione temporale ↓	IS	alto			
	MIS		basso		
	DSS		medio		
	EIS		medio		
	BI		alto	basso	medio
	CRM			alto	alto
		rilevazione ex- post	decisioni direzionali	coordinamento	relazione con ambiente
		← processi aziendali →			

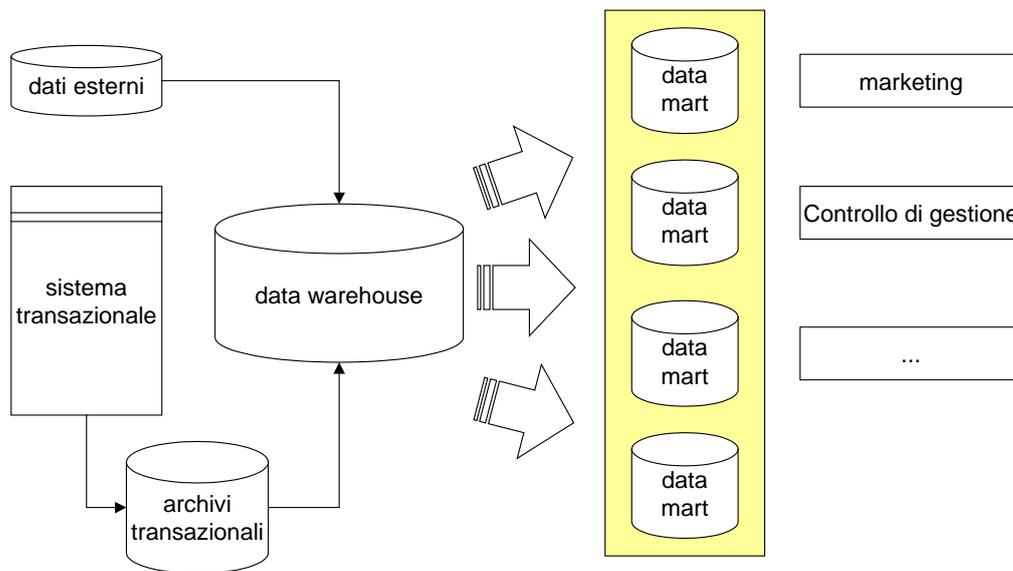
Tabella 1 – I sistemi decisionali: le tappe evolutive e i processi aziendali

Dapprima l'innovazione tecnologica ha consentito di realizzare sistemi decisionali per lo più non integrati con il sistema informatico esistente. Le strutture dei dati, le modalità di memorizzazione e l'architettura del sistema transazionale erano finalizzate esclusivamente a supportare le attività contabili ed amministrative. Venivano effettuate estrazioni dagli archivi esistenti per creare una nuova base di dati, che opportunamente "ristrutturata", poteva essere utilizzata per la realizzazione di applicazioni di supporto al management. Ciò generava rilevanti problemi nell'allineamento dei dati con il sistema transazionale, e di conseguenza nell'affidabilità

delle analisi condotte, soprattutto in quei settori in cui i sistemi informatici erano utilizzati in modo intensivo per gestire le attività. Successivamente, alla fine degli anni ottanta, sono emersi nuovi approcci, tendenti ad una progressiva integrazione del sistema informatico transazionale e quello decisionale. Si tratta della diffusione dei sistemi di business intelligence. Tali sistemi automatizzano il processo decisionale attraverso un sistematico accesso a database su cui è possibile effettuare analisi, estrarre informazioni e comprendere fenomeni che conducono al miglioramento del processo decisionale stesso o, quantomeno, alla riduzione dell'incertezza delle decisioni da adottare. Nella famiglia dei prodotti di business intelligence rientrano i decision support system, gli executive information system e i tool che permettono di effettuare attività di query and reporting. Anche l'architettura tecnologica di riferimento si connota per una maggiore integrazione tra il sistema transazionale e quello di supporto al processo decisionale (Inmon, 1996). La successiva affermazione del data warehouse e dei sistemi di data mining spingono verso una sempre maggiore integrazione (Kelly, 1997).

Il progressivo consolidamento delle architetture integrate (transazionali e informative) consente di finalizzare le attività decisionali per ciascuna area aziendale.

In particolare esse, grazie alla realizzazione dei data mart, mettono a disposizione degli utenti e dei decisori dati e informazioni presenti nei sistemi informatici dell'azienda e integrano fonti informative esterne che arricchiscono il contenuto degli archivi da cui attingere per alimentare il processo decisionale. Nascono così data mart per il controllo di gestione, per i sistemi di sintesi, per il marketing, per il controllo interno ecc. (figura 3) che, attraverso l'utilizzo di sistemi di analisi di dati (ci si riferisce in particolare al data mining), consentono di individuare relazioni nascoste nei dati, per poter poi rappresentare la realtà di interesse e fornire indicatori che riducono il grado di incertezza delle decisioni da intraprendere (Kimball, 1996; Poe, 1996).



*Figura 3 – Architettura integrata per il supporto alle decisioni*

In questo contesto, e più specificatamente per i fini del presente lavoro, sono approfonditi gli aspetti che riguardano i sistemi di gestione delle relazioni con il cliente nel settore bancario.

Se da un lato, infatti, i sistemi informativi di marketing hanno beneficiato dell'affermazione sul mercato delle tecnologie della business intelligence, e quindi del data warehouse e del data mining, dall'altro, una molteplicità di fattori, tra cui la progressiva evoluzione di Internet, l'aumento del livello di competizione e non ultima la prospettiva di poter operare su mercati anche geograficamente distanti attraverso iniziative di e-business, hanno portato a riconsiderare la valenza strategica di suddetti sistemi, ricercando soluzioni integrate tali da consentire l'automazione delle attività con i clienti, con il fine ultimo di conseguire un vantaggio competitivo duraturo.

In particolare si noti, infatti, che nel settore bancario le tecnologie stanno conducendo sempre più a una disintermediazione delle relazioni con il cliente. Oggi la banca può disporre di nuovi canali di vendita a costi relativamente ridotti. Essa, oltre agli sportelli

tradizionali e ai collegamenti offerti tramite POS e bancomat, consente al cliente di utilizzare “nuovi” canali attraverso l’interazione con i sistemi di home banking, di trading on line, di phone banking, con l’interactive tv e anche con un più efficace ed efficiente servizio offerto mediante la rete dei promotori finanziari che, utilizzando un collegamento remoto a host, possono confezionare il prodotto/servizio più idoneo per ogni tipologia di cliente. In altri termini, se prima i servizi bancari potevano essere offerti direttamente e in modo quasi esclusivo dagli operatori di sportello (organizzati più come parte della “sala macchine” che del sistema di relazioni con il mercato), oggi è possibile utilizzare nuove modalità di contatto che consentono di individuare non soltanto il tipo di prodotto/servizio a cui un cliente può essere interessato, ma anche il canale da utilizzare (p.e. sportello, bancomat, mailing, posta elettronica, promotore, interfaccia del browser personalizzata per tipo di utente ecc.). Proprio dalla combinazione tra prodotto, cliente e canale possono nascere benefici economici di non trascurabile entità. Si noti, inoltre, che il costo di contatto e proposizione di nuovi prodotti/servizi al cliente attraverso i canali basati su tecnologie Internet è mediamente un decimo rispetto a quelli tradizionali.

### **3. Il problema di ricerca e gli obiettivi del lavoro**

Quanto riportato nel seguito del presente lavoro costituisce la prima fase di una attività di ricerca che mira a definire cosa sta accadendo sul campo e ad avviarne una lettura teorica.

In relazione al primo aspetto, si rileva che i fenomeni relativi al CRM possono essere studiati sotto una molteplicità di prospettive e di livelli di aggregazione delle realtà osservate. Le alternative, in tal senso, spaziano all’interno dei vari ambiti disciplinari. Il lavoro si pone in una prospettiva di indagine che cerca di conciliare gli studi teorici di matrice organizzativa condotti da Thompson e quelli dei sistemi informativi legati, in particolare, alle tecnologie informatiche per la gestione delle relazioni con la clientela

nel settore bancario. Il problema di ricerca, quindi, può essere scomposto, a sua volta, in due elementi: la definizione del fenomeno in questione e le implicazioni organizzative e di gestione del cambiamento che derivano dalla realizzazione di suddetti sistemi in ambito bancario alla luce dei fondamenti teorici della ricerca basati su alcune proposizioni thompsoniane.

L'obiettivo in ultima analisi è quello di verificare, secondo gli studi condotti da Thompson, se esistono i presupposti per "isolare il *nucleo tecnico* dalle influenze ambientali" di una banca mediante la creazione di "unità a contatto con l'esterno" che consentano di "attutire o livellare le fluttuazioni ambientali" e che aiutino a favorire "l'adattamento a vincoli e a fattori contingenti non controllati dalla banca" e quindi se gli istituti di credito sono in grado di rispondere in modo flessibile ai significativi cambiamenti tecnologici in atto, con particolare riferimento ai sistemi di CRM, e all'aumento della complessità ambientale.

In tal senso, la ricerca si propone l'obiettivo, in base allo studio di casi relativi ad importanti esperienze di progetti di CRM nel settore bancario, di definire e di individuare le tecnologie di riferimento e di analizzare come si modificano le modalità di gestione delle relazioni con il cliente in funzione dei tre principali domini del CRM: i processi di business, il sottosistema tecnologico e il ciclo di vita del cliente.

L'approccio metodologico seguito in questa prima fase è di tipo qualitativo/fenomenologico, quindi improntato alla verifica di condizioni fondamentalmente qualitative (impatti sulle strutture organizzative delle funzioni marketing e sistemi informativi, adeguamento delle competenze, criticità che emergono nella realizzazione dei sistemi di CRM e grado di integrazione con i sistemi informatici e valutazione della capacità di conseguire gli obiettivi di business in coerenza con le soluzioni tecnologiche adottate). La verifica empirica delle possibili soluzioni al problema di ricerca individuato si basa sullo studio di banche italiane che stanno

realizzando sistemi di CRM per avviare una ricognizione del fenomeno e poterne operare una lettura tramite alcuni concetti thompsoniani.

#### **4. Definizione e obiettivi del CRM**

Sono numerose le definizioni di Customer Relationship Management. Esse in parte dipendono dalle soluzioni offerte dai fornitori di mercato che legano al proprio portafoglio prodotti o alle tecnologie impiegate soltanto particolari aspetti del tema in oggetto. D'altra parte, non esistono studi sistematici condotti a livello accademico che approfondiscono i temi del CRM e ne propongono definizioni complete. Se poi si considera la percezione da parte delle aziende (e, più in particolare, ai fini del presente lavoro, da parte delle banche) su cosa sia il CRM in termini di definizione, sottosistemi e obiettivi che consente di realizzare, si comprende che la strada da percorrere per sistematizzare i concetti relativi al CRM è ancora lunga. Ciò è ancor più vero se l'analisi si focalizza sul settore bancario e sui rapporti di interdipendenza tra l'evoluzione delle tecnologie utilizzate per i sistemi di CRM e gli studi teorici di matrice organizzativa.

Proprio a causa di questa difficoltà e della mancanza di definizioni univoche o quantomeno condivise, se ne propone una che non ha la pretesa di essere esaustiva, ma quantomeno intende circoscriverne i limiti, individuarne l'oggetto e gli obiettivi di massima.

Il CRM è un insieme di meccanismi organizzativi e tecnologici che si pone l'obiettivo di consentire di attutire l'instabilità del mercato attraverso una migliore conoscenza delle variabili ambientali e, più in particolare, del mercato per poter anticipare le esigenze dei clienti e rendere più stabile e programmabile l'attività di produzione.

Per il conseguimento di suddetti obiettivi è necessario disegnare nuovi processi e realizzare sistemi basati su tecnologie innovative e tra loro integrate che consentono di supportare in modo coordinato l'interazione con il cliente attraverso tutti i canali di comunicazione di cui dispone l'azienda (Brown, 2000).

I progetti di CRM sono di durata pluriennale e possono essere scomposti in più iniziative separate, ma tra loro coordinate, basate su un coerente disegno dei processi incentrati sui clienti, sui diversi canali e sulle diverse unità organizzative dell'azienda. Da un punto di vista tecnologico, il CRM richiede: di individuare gli archivi contenenti i dati relativi ai clienti (anagrafe, transazioni, prodotti posseduti, settore di attività etc.), di consolidarli ed integrarli con fonti informative esterne mediante la creazione di un nuovo "archivio centralizzato" che semplifica le attività di analisi, di disporre di tool di analisi sofisticati per individuare modelli e regole di comportamento dei clienti stessi, di distribuire i risultati delle analisi condotte all'interno dell'azienda e attraverso i diversi sistemi di interazione con gli utenti (canali fisici, promotori, canali virtuali, call centre, sistemi di direct marketing, etc.) e, infine, di aggiornare gli "archivi centralizzati" rispetto agli esiti delle azioni intraprese o delle variazioni intervenute rispetto al cliente stesso.

## **5. La gestione del ciclo di vita del cliente e il CRM**

Il conseguimento degli obiettivi del CRM richiede quindi un approccio integrato che consenta di individuare e gestire il ciclo di vita del cliente e che consideri tutti i punti di interazione con l'azienda. È necessario pertanto coordinare le azioni volte a individuare o richiamare l'attenzione di un nuovo cliente o di uno esistente, relativamente ad un nuovo prodotto/servizio, a rafforzare le attività di negoziazione e di esecuzione della transazione e di tutti quei servizi di supporto volti al mantenimento della relazione (McKenna, 1993). Il conseguimento di suddetti obiettivi conduce a integrare i canali di vendita e i punti di interazione tra azienda e cliente realizzando "sistemi ibridi" (i c.d. customer interaction centre, i sistemi di comunicazione basati su tecnologie Internet, i canali di vendita diretti e indiretti, etc.). I "sistemi di vendita ibridi", mediante l'impiego di tecnologie di CRM, richiedono il disegno di processi di vendita coerenti con le esigenze dei singoli clienti e diventano il mezzo per gestire il cliente stesso ed il suo ciclo di vita.

La gestione integrata del ciclo di vita del cliente richiede la convergenza di tre domini indipendenti: il processo di vendita, il sistema informativo di CRM e la individuazione del ciclo di vita per fascia di clientela. Dal lato *front-end* ciò consente al cliente, secondo le specifiche esigenze, di scegliere il canale attraverso il quale interagire con l'azienda, il tipo di prodotto/servizio a cui è interessato, e di portare a termine la transazione (informativa o dispositiva). Dal lato *back-end*, invece, la transazione effettuata dà luogo all'aggiornamento degli archivi (transazionali e informativi) e attiva i processi della supply chain, logistici e delle modalità di erogazione del servizio stesso. In ultima analisi il CRM può essere visto come sistema di business o un approccio sistematico alla gestione del ciclo di vita del cliente che allinea tecnologia e processi. L'architettura applicativa dei sistemi di CRM richiede l'impiego di tecnologie per automatizzare i processi di front-end (vendite, servizi di supporto, marketing, canali distributivi, etc.), ed integrarli con i sistemi transazionali e con quelli che producono informazioni di supporto (tipicamente il data warehouse, i data mart e i sistemi di analisi dei dati).

## **6. Le componenti tecnologiche dei sistemi di CRM**

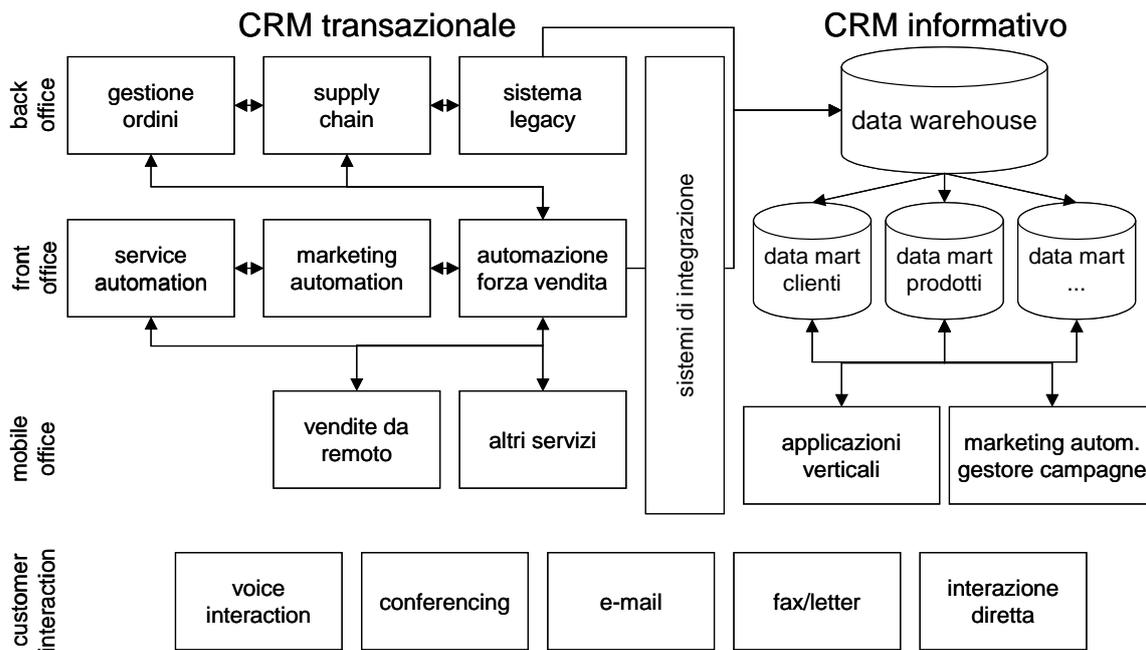
Non è possibile reperire sul mercato un sistema completo per il CRM. Le attività di realizzazione di progetti di CRM sono focalizzate su una attività di *system integration*. Non esistono infatti suite di prodotti in grado di offrire tutte le funzionalità necessarie per una gestione integrata delle relazioni con il cliente. Inoltre spesso alcune delle componenti tecnologie necessarie per realizzare progetti di CRM sono già presenti all'interno delle aziende. Si tratta in questi casi di adattare alcuni dei sistemi già in uso e di implementarne dei nuovi seguendo logiche di integrazione. Inoltre, come già detto in precedenza, la realizzazione di sistemi di CRM non richiede soltanto l'introduzione di nuova tecnologia. Alla base della capacità di conseguire gli obiettivi propri del CRM vi sono interventi consistenti di change management e di revisione dei processi.

I sistemi di CRM possono essere classificati in tre macrocategorie: transazionale, informativo e di interazione (figura 4).

Il CRM transazionale supporta le attività di back office (per gestione ordini, supply chain, e transazioni con sistema informatico dell'azienda), di front office (per service automation, marketing automation, e automazione della forza vendita), di mobile office (per il supporto alle attività degli agenti e per altri servizi di supporto).

Il CRM informativo (o definito in alcuni casi anche analitico) riguarda le attività di analisi basate su sistemi di business intelligence (e in particolare sul data warehouse, data mart, data mining e altre applicazioni verticali) che consentono di individuare regole o modelli di comportamento dei clienti rispetto a determinati prodotti/servizi e canali e di condurre campagne di marketing.

Il CRM di interazione (o collaborativo) consente di instaurare rapporti personalizzati (uno a uno) con il cliente attraverso i molteplici canali a disposizione delle banche. Essendo integrato con le componenti transazionali e informative permette di realizzare offerte personalizzate per ogni categoria di clientela e di aggiornare in automatico i dati relativi alle azioni intraprese sulle altre componenti. Si tratta per lo più di sistemi basati su tecnologie Web. Nel settore bancario in particolare questa componente rende possibile personalizzare i servizi offerti attraverso i canali distributivi alternativi a quelli di sportello mediante sistemi di push technology, realizzando interfacce di comunicazione (pagine web, bancomat etc.) configurate in automatico e coerenti con le esigenze del cliente.



### CRM di interazione

Figura 4 - Le componenti tecnologiche dei sistemi di CRM

Fonte: adattato da META Group, 1999

## 7. I risultati della ricerca

Le attività di ricerca sono state condotte nel settore bancario su aziende di credito con caratteristiche dimensionali “maggiori”, “grandi”, e “medie”. Le interviste ai responsabili delle unità sistemi informativi e marketing sono state condotte sottoponendo agli stessi questionari strutturati. È stato possibile ricostruire dodici casi di rilevante interesse che mostrano gli approcci seguiti nella realizzazione dei progetti di CRM, le tecnologie di riferimento, le iniziative di *change management* adottate.

Di seguito si offrono i principali risultati della prima fase.

- a) Emerge una difficoltà ad identificare in modo univoco cosa si intenda per CRM.

Nella maggior parte dei casi le definizioni date sono risultate incomplete e legate a particolari ambiti del CRM. Gli intervistati hanno fatto riferimento per lo più ad aspetti tecnologici

- b) Soltanto in pochissimi casi l'approccio al CRM adottato ha considerato i problemi di tipo organizzativo che incidono profondamente sui processi della banca e dei canali di vendita. Manca quasi sempre il supporto ai processi di cambiamento nell'area marketing e vendite.
- c) Si rileva, peraltro, che tale percezione, nonché gli approcci progettuali adottati, sono strettamente connessi alle specificità del management e alle risorse disponibili: considerano il CRM un fattore di innovazione organizzativa e non solo uno strumento informatico sofisticato quelle banche che hanno *commitment* dall'alta direzione.
- d) I progetti di CRM richiedono di rivedere completamente l'orientamento nei confronti dei clienti, dei processi di vendita e della realizzazione di nuovi prodotti/servizi.
- e) In tutti i casi studiati di CRM non si rilevano progetti completamente conclusi. La maggioranza delle banche è attualmente impegnata nella realizzazione di alcune delle componenti del CRM e nella integrazione con i *legacy system*.
- f) Si riscontra l'evoluzione delle competenze che conduce, in alcuni casi, alla nascita di nuovi ruoli, in altri all'adeguamento di quelle esistenti (soprattutto nelle unità di marketing). Anche nell'area sistemi informativi si rileva la nascita di nuovi ruoli volti per lo più a favorire un ruolo di reale integrazione e allineamento tra i sistemi transazionali, quelli deputati alla gestione *tout court* delle relazioni con il cliente e i canali distributivi.
- g) Raramente vengono definiti criteri che consentono di valutare il ritorno sugli investimenti dei progetti di CRM.
- h) Gli attuali team di progetto sono, nella maggior parte dei casi, costituiti da persone con competenze prevalentemente tecnologiche limitando di fatto la portata strategica dei progetti di CRM.

## **8. I casi di maggiore interesse**

### **8.1 Il caso Comit**

L'Ufficio Studi e Analisi Finanziaria della Banca Commerciale Italiana, all'interno della Sezione Sviluppo di Sistemi di Supporto Strategico, ha realizzato un progetto che, all'interno del più ampio progetto SPRINT (acronimo di Segmentare Per Raggiungere Insieme Nuovi Traguardi), mira a dimostrare come la realizzazione di un sistema analitico di CRM consente di incrementare e approfondire la conoscenza della clientela al fine di una più efficace identificazione di azioni mirate di target marketing e dell'assegnazione del portafoglio clienti ai direttori di filiale.

Nel corso del progetto si è cercato di evidenziare come, grazie alle caratteristiche di interattività con l'esperto di dominio e di iteratività dell'approccio del Data Mining, è stato possibile ottenere risultati anche senza disporre di risorse tecnologiche particolari (si è infatti sfruttata la dotazione analitica consueta della banca). Obiettivo del progetto è stato quello di dimostrare come l'implementazione di suddetto sistema, per quanto in scala ridotta, possa rappresentare un'occasione per incrementare la propria dotazione di strumenti rivolti alla creazione e gestione della conoscenza.

I primi risultati emersi dal progetto realizzato dalla Banca Commerciale Italiana hanno infatti evidenziato che:

- a) Le azioni che conducono alla completa automazione del processo di estrazione della conoscenza dai dati sono realizzabili solo in parte.
- b) Sono necessari interventi organizzativi di rilevante portata che stravolgono molti dei processi esistenti.
- c) Esistono spazi di manovra molto ampi per realizzare sistemi di CRM completi che conducono ad automatizzare le attività a stretto contatto con il mercato. Sono necessari però approcci che consentano di affrontare il problema in modo

integrato per ampliare quanto l'innovazione tecnologica mette oggi a disposizione.

- d) È necessario procedere preventivamente alla ristrutturazione del patrimonio informativo per individuare in modo corretto i profili comportamentali della clientela rispetto ai diversi prodotti/servizi e ai canali. Una delle maggiori difficoltà di Comit è stata quella di dover operare con una base informativa costituita esclusivamente da dati di possesso e di consistenza dei prodotti e servizi offerti dalla banca.
- e) L'impiego di tool statistici e di data mining ha costretto la banca a ridefinire le competenze interne e ad inserire nuove risorse con skill tali da poter garantire gli standard qualitativi di progetto in ottica di allineamento tra business e tecnologia.
- f) Le attività svolte da Comit dimostrano come una delle componenti del CRM sia effettivamente in grado di migliorare la conoscenza non nota a priori dei propri clienti attraverso l'esplorazione diretta del patrimonio informativo della banca.
- g) Sono stati importanti il commitment del management e la capacità di coniugare in modo sinergico le diverse competenze (di business e tecnologiche)
- h) Tali applicazioni consentono di supportare l'attività decisionale del management, aiutandolo a meglio comprendere fenomeni dinamici mediante informazioni che gli consentono di sfruttare e valorizzare le competenze di dominio.

## **8.2 Il caso di Banca Monte dei Paschi di Siena**

A metà degli anni novanta la Banca Monte dei Paschi di Siena – BMPS – decide di muovere più dinamicamente le leve che favoriscono il proprio orientamento al mercato e al cliente. Comincia la revisione della propria organizzazione interna, centrale e periferica, per rendere disponibili i propri prodotti e servizi su più canali attraverso

azioni che promuovono la c.d. multicanalità, con l'obiettivo di conseguire i vantaggi connessi (maggiore copertura del mercato, costi inferiori, maggiore conoscenza del cliente, etc.) e con la consapevolezza di dover creare iniziative tese a rafforzare il marketing di canale, l'integrazione fra i canali e quindi a concepire strutture organizzative diverse da quelle usuali in grado di supportare quell'orientamento strategico individuato che pone il cliente al centro delle strategie commerciali stesse.

BMPS tende progressivamente a trasformare le filiali delle banche in "negozi finanziari" dove i clienti possono trovare soluzione alla maggior parte dei loro bisogni, ma nelle quali spesso sono svolte attività che appaiono sempre più incoerenti con l'obiettivo di fondo (contabilità, amministrazione del rischio, etc). Gli investimenti tecnologici cercano di dare coerenza al progetto accentrando le attività a minor valore aggiunto (principalmente le attività di back office).

Nel tempo, grazie alle possibilità offerte dalla tecnologia, BMPS decide di investire sui canali virtuali per offrire alla clientela servizi che svincolano dalla presenza fisica e dai problemi di orario.

BMPS comprende che per realizzare le iniziative individuate, in coerenza con l'orientamento strategico di base, deve concentrarsi sulle attività change management per fronteggiare i problemi culturali e di resistenza al cambiamento. Già nel 1992 BMPS aveva avviato una ristrutturazione della rete distributiva che da funzionale era divenuta divisionale (per segmento di clientela: privati e imprese) riqualificando il personale da specialisti di prodotto a specialisti di segmento e da contabili/amministrativi a venditori.

Successivamente si comincia a progettare il sistema informativo di marketing (alcune delle componenti del CRM analitico), con l'obiettivo di migliorare il livello di conoscenza della clientela e di integrare sistemi e *tool* di analisi per segmentare i clienti in modo opportuno e produrre azioni mirate di marketing. Proprio a causa della difficoltà di realizzazione del progetto viene costituita una unità organizzativa interna

chiamata “Customer Intelligence e Canali” capace di coniugare le competenze di marketing e vendita con quelle tecnologiche. La funzione Sistemi, sotto forma di consorzio esterno, svolgeva soltanto servizi di supporto per l’allineamento dei sistemi legacy con quelli di marketing. Vengono realizzati sistemi di business intelligence (prevalentemente data warehouse e data mining) ed un customer care centre. BMPS continua quindi, alla fine degli anni novanta a investire anche sul CRM di interazione per fornire servizi di home banking e di trading on line e attivando le iniziative legate al customer care centre (customer intelligence, call centre e filiali automatiche).

Oggi BMPS ha completato la realizzazione di molti dei sistemi di CRM e si sta concentrando nello sviluppo di altri servizi e nelle attività di integrazione tra gli stessi.

I principali problemi incontrati da BMPS nelle fasi di progetto delle diverse iniziative sono stati di tipo:

a) interno:

- culturale e di velocità del cambiamento (BMPS era una organizzazione prevalentemente incentrata su problemi di tipo contabile/amministrativo con scarso orientamento alle problematiche del cliente);
- allineamento tra competenze tecnologiche e di business;
- realizzativo: la realizzazione non è quasi mai stata coerente con il disegno iniziale (si utilizzavano schemi interpretativi vecchi dei fenomeni per problemi nuovi).

b) esterno:

- i fornitori offrivano prevalentemente soluzioni tecnologiche innovative trascurando i problemi interni e connessi al cambiamento in atto (interno alla banca e di mercato);
- le “azioni” proposte da fornitori e consulenti, da un lato, non rispettavano le contingenze ambientali interne (per effetto di una analisi

interna poco efficace), dall'altro erano "asettiche" rispetto alla portata del cambiamento richiesto (mancata condivisione del percorso progettuale da seguire).

## 9. Conclusioni

In base a quanto detto in precedenza e a quanto emerge dai primi risultati della ricerca, il CRM può essere visto come un insieme di attività volte a rovesciare la sequenza temporale dell'interazione tra l'azienda e le contingenze ambientali. Consente quindi di attenuare le ripercussioni proprie del mercato, del settore e più in generale dell'ambiente, realizzando un nucleo tecnico più stabile ed efficiente. Si assiste pertanto ad un "travasamento" di parte delle attività di produzione/progettazione dal nucleo tecnico al cuscinetto (o attività di confine). In altri termini il CRM rende maggiormente definita la linea di demarcazione tra i due sottosistemi attraverso lo spostamento delle attività dalla "sala macchine" in quegli ambienti deputati alla gestione e alla organizzazione delle relazioni con il cliente (figura 5).

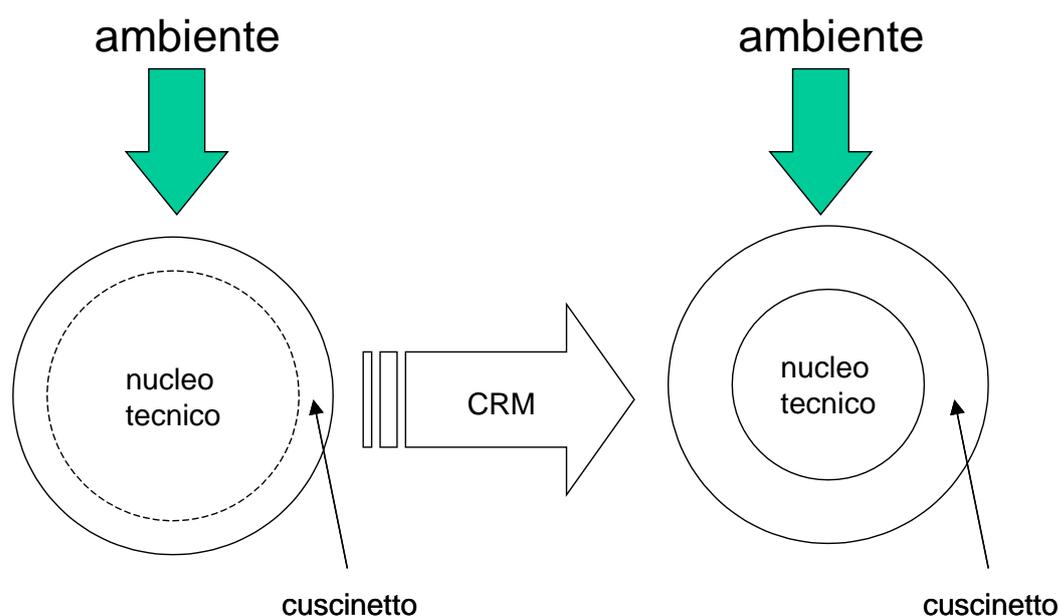


Figura 5 – Il nucleo tecnico e il CRM

Ciò comporta, tra l'altro, una riduzione delle dimensioni del nucleo tecnico, facendolo tendere verso una più ampia standardizzazione delle attività e quindi verso una maggiore efficienza, a favore della crescita di quelle unità che organizzano e gestiscono l'interazione con i clienti.

Tali iniziative pertanto veicolano le competenze anche tecnologiche dalle unità che gestiscono i sistemi informativi a quelle di marketing e di vendita. Nascono in tal modo aree di competenza dei "sistemi informativi di marketing" che dipendono in linea gerarchica dalle unità di marketing e che racchiudono quell'insieme di conoscenze, tecnologiche e di business, che forse per la prima volta fanno intravedere in modo chiaro l'allineamento tra tecnologia e business.

## **Bibliografia**

AAVV. 1999. The Customer Relationship Management Ecosystem. Stamford. Meta Group.

Anthony, R.N. 1965. Planning and control system: a framework for analysis. Cambridge. Harvard University Press.

Brown, S. 2000. Customer Relationship Management: Linking People, Process, and Technology. New York. John Wiley & Sons.

Burns, T. – Stalker, G.M. 1961. The Management of Innovation. London. Tavistock Publications.

Inmom, W.H. 1996. Building the Data Warehouse - 2nd ed. New York. John Wiley & Sons.

Kelly, S. 1997. Data Warehousing in Action. New York. John Wiley & Sons.

Kimball, R. 1996. Data Warehouse Toolkit. New York. John Wiley & Sons.

Lawrence, P.R. – Lorsch, J.W. 1967. Organization and environment. Homewood. Irwin.

McKenna, R. 1993. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer. New York. Addison Wesley.

Poe, V. 1996. Building a Data Warehouse for Decision Support. New York. Prentice Hall.

Rockart, J.F. 1988. The Line Takes the Leadership - IS Management in a Wired Society. Sloan Management Review: Summer.

Scott Morton, M. S. 1971. Management decision systems : computer-based support for decision making. Boston. Harvard University.

Thompson, J.D. 1967. Organizations in Action. New York. McGraw Hill.