

Tracks 02
DOES IT MATTER? The organizational impact of information systems

*10 WOA Workshop di organizzazione aziendale
Cagliari 29-30 aprile, 2009*

**Il ruolo dell'information technology nelle relazioni banca-
impresa: un'analisi qualitativa nel segmento Corporate
di**

DANIELA PETTINAO
Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese
Università degli Studi di Cagliari
Facoltà di Economia
Viale S. Ignazio, 74
070/6753360
pettinao@unica.it

IL RUOLO DELL'INFORMATION TECHNOLOGY NELLE RELAZIONI BANCA-IMPRESA: UN'ANALISI QUALITATIVA NEL SEGMENTO CORPORATE

1. Introduzione

Lo studio delle relazioni che l'impresa instaura coi propri clienti è uno dei temi più discussi nella letteratura di marketing (Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Morgan, Hunt 1994; Gummesson, 1999) e ciò soprattutto con riferimento al ruolo che esse hanno nel consentire alle imprese il perseguimento di performance sempre più elevate nei propri mercati di riferimento (Dyer, Sing, 1998; Morgan, Hunt, 1999; Vicari, Bertoli, Busacca, 2000). Tra i vari cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni lo sviluppo tecnologico è quello che ha consentito, con riferimento alle relazioni impresa-cliente, le maggiori modificazioni (Varaldo, 2004) mostrando alle prime l'importanza di costruire strategie competitive incentrate sui clienti (Peppers, Rogers 1999; Gulati, Oldroyd, 2005; Rogers, 2005).

Con il presente lavoro ci si propone di delineare una possibile lettura in termini di potenziamento ed evoluzione delle relazioni impresa-cliente e di analizzare il ruolo che, in tali relazioni, possono avere le tecnologie IT. L'analisi viene condotta in relazione al settore dell'intermediazione finanziaria e, al suo interno, al principale attore: la banca. L'estrema competizione, la saturazione dei mercati finanziari e la crescente domanda di prodotti e servizi resa possibile dalle nuove tecnologie hanno spinto le banche a modificare velocemente i propri modelli di business (Methlie, Nysveen, 1999; Jun, Cai, 2001; Bradley, Stewart, 2003) differenziando la propria organizzazione in funzione del cliente finale.

Con la creazione dei mercati (corporate, retail, private banking) molte banche, hanno voluto dare risposte diversificate a richieste diversificate modificando la strategia del passato imperniata sul prodotto omnicomprensivo. Lo studio di prodotti destinati a specifici mercati, tuttavia, comporta la gestione di una molteplicità di canali distributivi e pone le banche nella condizione di dover elaborare precise politiche per assicurare la coesistenza armoniosa tra le diverse strutture preposte al rapporto diretto con la clientela (De Marco M., Sorrentino M., 1999) ed è anche in questo senso che le tecnologie IT possono dare il loro contributo. Al processo di cambiamento in corso, infatti, contribuisce in maniera forte lo sviluppo tecnologico che

sta avendo un forte impatto sul settore bancario (Jayawardhena, Foley, 2000) ponendo nuovi interrogativi sulla gestione delle relazioni con la clientela.

Questo studio coniuga aspetti di teoria e indicazioni derivanti dall'analisi di uno specifico caso di studio di una banca italiana. L'obiettivo è quello di legare tra loro le proposte derivanti dagli studi di marketing in merito all'evoluzione assunta dalle relazioni impresa-cliente con quelle desunte dagli studi organizzativi in merito alla gestione delle relazioni interne e alla riconosciuta importanza dei soggetti umani nei processi organizzativi.

Due domande principali motivano la ricerca. In primo luogo, ci si propone di verificare l'effettivo utilizzo delle tecnologie IT per il supporto ed il consolidamento delle relazioni impresa-cliente nel settore dell'intermediazione finanziaria. In secondo luogo si vuole indagare in merito ai fattori organizzativi che rendono efficiente e competitivo l'uso delle tecnologie IT da parte delle banche.

L'indagine viene condotta con riferimento al segmento *Corporate*, rispetto al quale le ricerche esistenti sono senza dubbio quantitativamente inferiori rispetto a quelle che hanno ad oggetto il segmento *Retail* che costituisce l'area prevalente dell'attività bancaria nazionale.

2. Inquadramento teorico

Per una banca la possibilità di stabilire relazioni di lungo periodo con la clientela corporate si basa sulla corretta gestione, presidio e integrazione di due aree fondamentali: l'organizzazione e il marketing. I prossimi paragrafi hanno il compito di illustrare la principale letteratura di riferimento che descrive gli aspetti citati e che costituisce la guida interpretativa per l'analisi del caso.

2.1. L'importanza degli aspetti relazionali nel mercato corporate

L'importanza delle relazioni nel contesto bancario è già stata messa in luce da diversi anni (Turnbull, Gibbs, 1987; Crane, Eccles, 1993; Perrien et al., 1992, 1993; Trethowan, Scullion 1997) e, per il segmento corporate, ne è stata sottolineata la grande ambiguità, varietà e complessità (Eccles, Crane 1987, 1988). Il susseguirsi di questi studi ha permesso di evidenziare come un'efficace gestione delle relazioni con il mercato corporate nasca dalla stretta interconnessione tra tutti coloro che, nei diversi ruoli, si occupano del medesimo cliente (Proenca, de Castro, 2004). In altre parole, per

una banca la possibilità di stabilire relazioni di lungo periodo con la clientela corporate non può che basarsi, oltre che su un idoneo orientamento al marketing, su una forte integrazione tra i ruoli e le funzioni che la caratterizzano.

Tali affermazioni consentono di sottolineare l'importanza dei fattori organizzativi nel costruire e mantenere la relazione con la clientela business. Perrien, Filiatrault e Ricard (1992) notano che diversi fattori contribuiscono allo sviluppo di una buona relazione: il turnover del management, l'ampiezza del loro potere decisionale, i regolamenti interni della banca, le sue procedure, l'organizzazione e la struttura adottata dalla stessa. Proenca e de Castro (1999) indicano tre importanti fattori che caratterizzano la natura delle relazioni di corporate banking: l'atmosfera della relazione; i bonds che si sviluppano durante la relazione; il numero di contatti che la banca è in grado di attivare per l'impresa con le proprie consociate al fine di offrire un pacchetto ampio e completo di servizi finanziari. Gli Autori suggeriscono anche che i diversi bonds (economici, di informazione, di conoscenza, tecnici, sociali) non hanno tutti la medesima forza ma il più importante è costituito dal sapere organizzativo seguito dagli aspetti sociali, economici, tecnologici e informativi.

Tali studi concordano con quelli che affermano che, per lo sviluppo delle relazioni banca-impresa, la dimensione umana è considerata ugualmente importante rispetto alla dimensione tecnologica (Lee, 2002) e che sottolineano l'importanza dei contatti face to face per questo tipo di clientela (Tyler, Stanley, 2001).

2.2. Il marketing e l'IT nella gestione delle relazioni di corporate banking

Numerosi studi di marketing hanno evidenziato come in un mercato ipercompetitivo sviluppare e mantenere relazioni durature coi propri clienti sia divenuto quasi più importante che attrarne di nuovi (Grönroos, 1990; Gummesson, 1994). L'aumento della concorrenza che caratterizza i mercati finanziari a seguito del processo di deregolamentazione in essi intervenuto ha spinto le banche a rivedere il proprio orientamento al marketing e ad adottare i principi del marketing relazionale (Axson, 1992; Berry, 1995). Le banche hanno avvertito l'importanza di stabilire relazioni di lungo periodo con la propria clientela, e in particolare con quella corporate (Zineldin, 1996), giacché lo sviluppo di relazioni durature può costituire un importan-

te fattore di marketing strategico anche per il settore bancario (Ennew, Binks 1996).

Sebbene la rivoluzione informatica abbia creato nuove opportunità per sviluppare e mantenere queste relazioni, numerosi studi hanno dimostrato come la clientela corporate continui a preferire modalità di relazione tradizionale, rispetto a quelle mediate dalla tecnologia, per sviluppare i propri scambi comunicativi con la banca (Tyler, Stanley, 2001). Tuttavia, l'importanza della tecnologia per le relazioni banca-impresa rimane indiscussa (Zineldin, 2000).

L'applicazione dell'IT consente sia di accrescere il numero delle relazioni che una banca può mantenere (Emerson, 1998), sia di rendere operativo il proprio orientamento al cliente. In questo caso, il contributo che l'IT può dare alla relazione si estrinseca in una pluralità di forme diverse derivanti dalla possibilità di creare un ambiente comunicativo interattivo che consenta una più facile estrinsecazione della relazione (Emerson, 1998).

In questa prospettiva è stato osservato come l'interattività consentita da Internet faciliti la coproduzione di valore e costituisca un'opportunità per l'applicazione dei principi del marketing one to one (Peppers, Rogers, 1995). Grazie a Internet, infatti, le banche possono mantenere relazioni dirette coi propri clienti e, tramite le informazioni raccolte, provvedere ad una maggiore personalizzazione del servizio offerto (Cronin, 1997).

3. Metodologia di ricerca

Per identificare in maniera appropriata il metodo d'analisi da utilizzare, ci si è riferiti alla tassonomia di Galliers (1992) per le modalità di ricerca da adottare nello studio dei sistemi informatici. In essa l'Autore evidenzia l'importanza dell'uso del *case study* come metodo di ricerca per l'analisi degli aspetti organizzativi; tecnica indicata come il più comune metodo di ricerca qualitativa utilizzato pure negli studi sull'IT (Orlikowski, Baroudi, 1991). La metodologia di ricerca prescelta per il conseguimento degli obiettivi sopra indicati è, dunque, quella qualitativa. In particolare, si è deciso di impiegare la tecnica del *case study* (Yin, 1994; Dubois, Gadde, 2002), adatta a sviluppare la teoria attraverso la comprensione dei fenomeni nel contesto in cui essi hanno luogo.

La scelta di questa metodologia è dettata anche da riflessioni inerenti gli obiettivi che ci si propone di raggiungere. In primo luogo, sulla base delle parole di Lee (2001), l'utilizzo del case study appare appropriato giacché

consente di comprendere il risultato dell'interazione tra tecnologia e comportamento umano. In secondo luogo, sulla base delle considerazioni di Butler e Fitzgerald (2001), si è deciso di riferirsi ad un singolo caso di studio al fine di investigare le relazioni che esistono tra utilizzatori della tecnologia (soggetti interni ed esterni alla banca) e processo di sviluppo e di cambiamento della stessa.

Per la scelta del caso di studio ci si è orientati verso una banca di dimensioni medio-grandi, con un'articolazione territoriale in grado di coprire tutte le regioni italiane e che da un punto di vista organizzativo e di marketing avesse recentemente rivisto ed innovato i propri assetti. La decisione è caduta sulla Banca Nazionale del Lavoro (B.N.L.) che indirizza la propria attività sia verso il segmento *retail* che verso la clientela *corporate*. Tuttavia, pur rivolgendosi ad entrambi i mercati, BNL ha una forte tradizione *corporate*, elemento che consente di seguire l'introduzione dell'IT in un preesistente tessuto organizzativo assai sviluppato. Un ulteriore elemento che ha contribuito alla scelta di BNL è la sua recente acquisizione da parte del gruppo BNP Paribas che ha avviato un forte programma di rivisitazione e ridefinizione di ruoli ed obiettivi.

La scelta di analizzare il segmento *corporate* dipende da una molteplicità di ragioni. È stato, infatti, osservato come attualmente la gestione di tali relazioni rivesta un'importanza strategica fondamentale per le banche (Turnbull, Gibbs, 1987) e come esse possano essere considerate più complesse e difficilmente valutabili rispetto alle relazioni che caratterizzano il mercato *retail* (Tyler, Stanley, 1999). A ciò si aggiunga che alla crescente importanza assunta dal mercato *corporate* non è ancora seguita l'elaborazione di modelli interpretativi compiuti in grado di illustrare appieno il ruolo che la tecnologia può rivestire per lo sviluppo di queste relazioni (O'Donnell et al., 2002).

I dati per l'analisi del caso sono stati raccolti attraverso il ricorso a molteplici fonti di informazione:

- interviste mirate ai tradizionali ruoli di interfaccia con la clientela (gestore clientela *corporate* e assistente gestore) e agli organi di staff che li supportano nella gestione della relazione (specialisti di prodotto per i crediti speciali e mutui; per le relazioni con l'estero; per la gestione dell'IT);

- studio di documenti aziendali, bilanci e altre fonti informative interne ed esterne (quali sito Internet istituzionale, riviste aziendali e di settore ecc.);
- analisi strategica e operativa dello specifico prodotto e-banking destinato alla clientela corporate.

L'accesso a molteplici fonti di informazione ha favorito il rispetto dei principi di interazione e triangolazione delle fonti (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). Una volta sviluppate le prime riflessioni ci si è ulteriormente confrontati con alcuni degli intervistati sulle evidenze che sembravano emergere dall'analisi. Tale riscontro è stato utile per la redazione finale del modello interpretativo e per l'individuazione delle direttrici future della ricerca (Lewis, 1998).

4. La BNL Spa

Fondata nel 1913 la Banca ha assunto l'attuale denominazione nel 1929. Nel 1992 è stata trasformata da Istituto di diritto pubblico in Società per azioni e, nel 1998, è stata privatizzata. Nel 2006 BNL è entrata a far parte del gruppo BNP Paribas presente in Francia e in altri 85 Paesi. Attualmente è il 6° gruppo bancario italiano, tra le prime 60 banche in Europa e tra le prime 100 nel mondo.

BNL offre un'ampia gamma di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi. La rete distributiva è composta da 895 punti vendita ai quali si aggiungono le postazioni self-service, il phone banking e l'e-banking.

4.1. L'ingresso nel BNP Paribas e l'evoluzione strategica di BNL

Con l'ingresso nel Gruppo BNP Paribas BNL ha avviato un forte processo di cambiamento che si impernia sull'attenzione attribuita a tre attori chiave: i clienti, il management, i collaboratori. I principi posti alla base del cambiamento ruotato attorno alla riorganizzazione della rete distributiva; alla condivisione delle best practices; alla condivisione dell'expertise del Gruppo e alla creazione di sinergie con le sue società italiane. Questo significa porre il cliente al centro dei processi organizzativi e progettare una struttura organizzativa volta ad affiancarlo sia mediante il rafforzamento del ruolo del management, sia tramite la valorizzazione degli specialisti che lo supportano. Per quanto riguarda il management questo significa proporre un nuovo approccio al processo di valutazione del credito volto ad attribuire maggiori deleghe e responsabilità che consentano di fornire risposte più

rapide e sicure alle esigenze della propria clientela. Il coinvolgimento e la valorizzazione dei collaboratori passa invece attraverso programmi di formazione e l'adozione di un metodo che consenta di migliorare le performance e la qualità del servizio al cliente.

Il processo di cambiamento avviato con l'integrazione dei due gruppi richiede lo sviluppo di una forte integrazione tra i vari comparti della banca. La centralità della relazione con la clientela ha comportato, dal punto di vista strategico, l'affinamento della segmentazione dei mercati esistenti e la ridefinizione delle aree territoriali di operatività nonché l'ampliamento ed il rinnovamento della gamma di prodotti e servizi offerti.

4.2. La struttura organizzativa del corporate BNL e la gestione della relazione con la clientela

La divisionalizzazione dell'attività commerciale della BNL in divisione corporate e divisione retail vede il Direttore della Filiera Corporate BNL rispondere direttamente all'Amministratore Delegato della Banca. Lo stesso presiede le 5 macro-regioni nelle quali è suddiviso il territorio nazionale e che godono di un'elevata autonomia strategica ed operativa. A capo di ciascuna macro-regione è posto un Direttore da cui dipendono i Centri Affari Territoriali ripartiti in Filiali Corporate che rappresentano le unità strategiche e di business sul territorio. Ciascuna filiale ha a capo un Responsabile di Filiale da cui dipendono, gerarchicamente e funzionalmente, i Gestori Clientela Corporate.

Il Gestore Clientela Corporate, cui è assegnato un portafoglio clienti, ha la responsabilità dell'amministrazione delle relazioni con la clientela. Egli deve attuare strategie di fidelizzazione della clientela esistente e di sviluppo del portafoglio assegnatogli, fornendo consulenza ed assistenza ed assicurando un elevato livello di qualità al servizio offerto. Una delle peculiarità che caratterizzano questo ruolo è l'identificazione delle esigenze complessive della clientela gestita, formulando proposte commerciali di natura personalizzata. Nell'ambito delle proprie funzioni il gestore svolge attività propositiva in materia creditizia e ha il presidio del rischio creditizio nei confronti della propria clientela.

La figura del Gestore rappresenta la principale interfaccia della Banca con la clientela e costituisce per quest'ultimo un punto di riferimento. Per BNL corporate la relazione banca-impresa non si sostanzia nella vendita spot di un servizio finanziario ma si tramuta in una partnership nella quale

la banca apporta capitale, sotto una molteplicità di forme “tecniche” diverse, che l'economicità dell'impresa deve remunerare nella forma di oneri finanziari e di commissioni.

Tuttavia, accanto al capitale, nella partnership la banca apporta anche altri elementi quali, per esempio, il sapere. In questo senso, un affidamento a breve termine rappresenta un apporto di capitale che viene effettuato non da un semplice prestatore di servizi bensì da un partner che, con competenza tecnica e abilità relazionale, apporta il suo know how, affiancando l'imprenditore nelle svariate scelte che è chiamato ad effettuare. Ne consegue che il Gestore non è un semplice interfaccia tra la banca e l'impresa: rappresenta una figura che il mercato e la complessità attuale richiedono sempre più proattiva, un ruolo che incarna in sé sia l'erogatore di risorse finanziarie sia quello più complesso del consulente finanziario e strategico. Il Gestore, sotto il profilo delle conoscenze professionali, si caratterizza per competenze variegata che spaziano dall'analisi finanziaria alla comprensione dei profili strategici ed organizzativi delle imprese, alla conoscenza dei principali problemi di gestione operativa di un'azienda quali quelli di valutazione degli investimenti industriali, di padronanza degli strumenti finanziari, di capacità di scelta tra alternative di finanziamento e di copertura dei rischi e di gestione della struttura finanziaria complessiva. Ne consegue che un'altra peculiarità dell'attività del Gestore relationship-based è il rapporto personalizzato con la propria clientela, con la quale viene instaurata una relazione che assume una duplice dimensione, tecnico/professionale ed umana, che permette alla Banca di acquisire informazioni utili sui clienti sia ai fini dell'apprezzamento del reale rischio di controparte, sia ai fini del miglior soddisfacimento delle esigenze finanziarie dell'impresa.

Nell'ambito delle proprie mansioni il Gestore si avvale del supporto di specialisti ossia di figure professionali che hanno una padronanza parziale ma molto elevata delle diverse attività. Compito degli specialisti è quello di proporre soluzioni innovative e su misura per la soddisfazione di bisogni straordinari e peculiari dei singoli clienti nonché di assistere il gestore in tutte le fasi del processo di implementazione della soluzione prescelta. Tra questi si ricordano lo Specialista Crediti Speciali e Mutui, che ha il compito di supportare i processi commerciali, amministrativi ed operativi attinenti alle operazioni a medio/lungo termine; lo Specialista estero, con una profonda conoscenza dell'operatività bancaria con l'estero e della relativa nor-

mativa; lo Specialista informatico, che ha il doppio ruolo di assistenza tecnica sia verso l'interno che verso l'esterno.

Dalla breve descrizione presentata emerge come la gestione delle relazioni banca-impresa rappresenti un fenomeno molto complesso alla base del quale assumono un ruolo di primaria importanza la capacità relazionale del Gestore, il suo patrimonio di conoscenze e la sua capacità di problem solving.

4.3. Il ruolo della tecnologia nella relazione banca/impresa nel mercato corporate

L'evoluzione informatica e l'applicazione delle IT ha comportato l'introduzione di una molteplicità di strumenti per la gestione delle relazioni coi clienti. Le principali banche italiane aderiscono ad un sistema (Corporate banking interbancario) che consente ad ogni impresa di lavorare direttamente, tramite il computer, con tutte le banche italiane con le quali intrattiene rapporti sfruttando la tecnologia Internet. Per BNL il prodotto informatico a ciò dedicato è Business Way. È un prodotto molto articolato, consta di un pacchetto di servizi automatizzati che consentono ai clienti di collegarsi all'elaboratore della banca tramite i propri computer e la normale linea telefonica. L'impresa può effettuare direttamente una serie di operazioni bancarie o ricevere informazioni in tempo reale. Tali operazioni sono protette da firma digitale a norma della legge Bassanini e con certificati residenti su apposite smart card rilasciate a tutti coloro che l'impresa ha autorizzato a firmare per suo conto. A titolo esemplificativo il remote banking offre alla clientela le seguenti possibilità:

- disporre direttamente e immediatamente di bonifici a favore di terzi, pagamenti di utenze, compravendite di strumenti finanziari e valute estere;
- ottenere informazioni globali e particolari sui diversi rapporti intrattenuti con la banca;
- conoscere le quotazioni della giornata o anche di un giorno precedente riferite a determinati titoli;
- accedere alle procedure elettroniche relative ai regolamenti dei rapporti clienti-fornitori e conoscere il dettaglio degli insoluti;
- bloccare assegni che siano stati smarriti o rubati.

Un'applicazione particolare di corporate banking, offerto da BNL per rispondere alle richieste di prestazioni informative/operative delle imprese è

il servizio di Cash Management, ossia quel complesso di attività che di fatto permettono all'impresa di gestire i flussi finanziari in entrata e in uscita mediante l'utilizzo dell'informatica. Sempre a titolo descrittivo, l'impresa può conoscere con esattezza e in ogni momento il saldo dei propri conti correnti presso le varie banche di cui è cliente, consentendo rapidi trasferimenti di fondi al fine di evitare la contemporanea presenza di saldi a debito presso una o più banche e disponibilità a credito verso le altre.

La banca tende ad indirizzare una quota crescente di operatività della clientela verso i servizi di remote banking. L'esperienza nell'erogazione di questi servizi ha insegnato che nelle fasi iniziali di diffusione è necessario adottare politiche di prezzo accattivanti. La fissazione di prezzi e tariffe, in genere sufficientemente basse, è rivolta ad innescare un processo di crescita che porti rapidamente al raggiungimento della massa critica. Il principale criterio di differenziazione delle tariffe risulta, solo in secondo momento, quello della tipologia di servizio erogato.

Oltre che un'efficace strumento per la riduzione dei costi sia dell'impresa che della banca, il remote banking, sia esso Business Way che Cash Management, rappresenta uno strumento di supporto nella relazione banca/impresa in quanto è comunque il soggetto umano presente nella banca che si occupa del problem solving nelle sue vesti di interlocutore abituale. Il gestore, utilizzando le informazioni che raccoglie proprio dal remote banking può offrire spesso importanti spunti nel ridisegno dell'offerta dei servizi in base alle priorità degli imprenditori. L'impresa canalizza, dunque, sul sistema informatico il lavoro tipicamente amministrativo ma continua ad alimentare la sua relazione con la Banca tramite contatti costanti e diretti con il gestore che riconosce come proprio interlocutore.

In un contesto caratterizzato da una sempre più marcata concorrenza, da una maggiore attenzione per la riduzione dei costi d'impresa e da discontinuità regolamentari, è sempre l'uomo che mantiene la centralità nei rapporti grazie alle sue competenze.

5. La creazione di senso per una maggiore comprensione del ruolo dell'IT nella gestione delle relazioni corporate

Lo studio del ruolo che le tecnologie IT possono rivestire per la gestione delle relazioni banca/impresa nel segmento corporate sembra produrre i migliori risultati se interpretata alla luce di alcuni dei concetti propri delle analisi organizzative incentrate sul sensemaking (Weick, 1969, 1995).

Tale prospettiva d'analisi si basa sulla convinzione che la realtà sia costruita socialmente. Più esattamente, il sensemaking può essere considerato come un'attività, agita socialmente, che comporta un'esplorazione individuale o collettiva dei dati e delle informazioni a disposizione, un'interpretazione delle stesse e un'attribuzione di significati che potenzialmente e successivamente si concretizzano nella realizzazione di un'azione (Thomas et al., 1993). Il prodotto del processo di sensemaking è, dunque, costituito dall'interpretazione del evento, della situazione o del problema con il quale il singolo o il gruppo si stanno confrontando (Louis, 1980). Diversi aspetti che caratterizzano i processi di sensemaking possono essere ritenuti rilevanti per lo studio del ruolo dell'IT nelle relazioni banca/impresa.

In primo luogo, i soggetti impegnati nella gestione della relazione attribuiscono individualmente senso agli aspetti principali della stessa. In questa prospettiva, i concetti di base che possono essere utilizzati si riferiscono all'osservazione individuale, alla percezione e all'interpretazione, alle conoscenze dei soggetti coinvolti alla loro esperienza, professionalità, etc.

In secondo luogo in un'organizzazione gli individui interagiscono sia attraverso relazioni formali che informali ed esplorano e risolvono le situazioni problematiche per svolgere efficacemente il loro lavoro. È tramite questa interazione che il sensemaking si sposta dal livello individuale a quello collettivo. I concetti di base utili in tal senso sono quelli relativi all'interazione sociale, alla co-creazione e condivisione del sapere, al coordinamento delle azioni etc.

Alla luce di queste premesse, la gestione delle relazioni con la clientela corporate può essere interpretata facendo ricorso alle diverse fasi che compongono il processo di sensemaking e, segnatamente, attivazione, selezione e ritenzione.

L'attivazione è la fase in cui l'individuo interagisce con il materiale grezzo della sua esperienza, individua in esso strutture e connessioni e gli conferisce un senso. La realizzazione di tale attività porta alla costruzione di un ambiente attivato. Attraverso la fase di selezione vengono eliminate le ambiguità, le confusioni e le incertezze interpretative prodotte durante l'attivazione dell'ambiente. La fase di ritenzione, infine, può essere definita come l'operazione di accredito o discredito degli ambienti precedentemente attivati.

L'analisi di ciascuna delle fasi indicate permette di rilevare il diverso ruolo che le tecnologie IT possono avere rispetto alle relazioni considerate e offre i migliori risultati interpretativi se riferita direttamente al caso di studio.

Nel corso dell'indagine, la BNL ha posto in evidenza come tutte le procedure interne di service per la conduzione del rapporto siano in buona parte automatizzate. La stessa BNL ha provveduto già da tempo ad informatizzare l'interno processo di concessione creditizia con un esame del merito effettuato da un sistema esperto che, per una compiuta analisi, provvede anche all'acquisizione dei dati necessari da altre banche dati interne o esterne alla Banca.

Oggi ogni operazione può essere effettuata in automatico dall'impresa senza l'intervento di un interlocutore. Anche il semplice versamento di contanti o assegni può essere effettuato in casse automatiche che provvedono alla contazione del denaro e alla lettura degli assegni contabilizzando il totale nel conto corrente dell'impresa. L'impresa ha, inoltre, a disposizione un prodotto (Business Way) che consente di poter effettuare dalla propria sede un numero considerevole di operazioni che spaziano dalle disposizioni di pagamento a quelle di accredito di ricevute bancarie, MAV e quant'altro possa rappresentare titolo di credito. Sono altresì possibili acquisti e vendite di titoli quotati nelle borse mondiali e qualsiasi altra operazione comprese richieste di affidamento, cambio dei propri dati anagrafici (indirizzo, P. IVA, codice fiscale) e tutto ciò che può essere necessario per una corretta conduzione amministrativa del rapporto banca/impresa.

I dati raccolti consentono di mettere in luce come l'impiego delle tecnologie IT nel rapporto banca/impresa costituisca un elemento di supporto per l'estrinsecarsi della relazione. Più esattamente, tale ruolo si articola sotto un duplice profilo: informativo e di potenziamento della relazione banca/impresa.

Sotto il primo profilo, l'impiego delle tecnologie IT consente alla banca di acquisire un patrimonio informativo che va a costituire ed arricchire il quadro di conoscenze che descrivono il cliente. Ciò è vero sia in termini di volumi finanziari trattati, sia in termini di finalizzazione delle operazioni effettuate. Per di più il monitoraggio dell'utilizzo dello strumento informatico consente di conoscere le controparti delle operazioni effettuate e i rapporti intrattenuti dalla singola impresa. Nasce così la partecipazione attiva del cliente/impresa alla definizione dell'offerta dei servizi telematici forniti

dalla banca ed al raggruppamento delle relative attività secondo le sue preferenze. Questo implica che ogni decisione del cliente/impresa contribuisce a costruire ed alimentare la relazione banca/impresa. La produzione di tali informazioni concorre a generare quella varietà necessaria (Conant e Ashby, 1970) che, a sua volta, fornisce il materiale grezzo all'interno del quale è necessario mettere ordine dando il via al processo di attivazione.

Quanto ora notato permette di introdurre il secondo aspetto sopra evidenziato, in merito al quale si è rilevato come l'IT consenta la "de-burocratizzazione" del rapporto svincolandolo dagli obblighi amministrativi derivanti dallo stesso. Nel caso specifico della BNL, contrariamente a quanto avveniva in passato, il Gestore non è più visto dal cliente come colui che è responsabile anche degli aspetti amministrativi del rapporto ma unicamente come un'interfaccia specializzato nel fornire risposte certe ed immediate alle complesse problematiche di finanziamento della propria attività.

In altri termini le tecnologie IT consentono di liberare tempo ed energie del Gestore da attività di produzione e archiviazione di informazioni utili a generare la varietà necessaria per riservarlo ad attività di selezione e ritenzione delle stesse al fine di creare con il cliente/impresa scenari di senso e di sviluppo condiviso. La relazione face to face si sposta, di conseguenza, su aspetti di gestione strategica. Per la banca questo significa poter dedicare un tempo maggiore agli aspetti commerciali della relazione. Per l'impresa questo comporta che al beneficio immediato della compressione dei costi, possibile con l'informatizzazione delle operazioni con commissioni ridotte, si aggiunga una maggiore disponibilità da parte dell'interlocutore nel trovare le migliori soluzioni ai propri problemi.

6. Conclusioni

L'evidenza empirica supporta quanto già affermato dalla letteratura: la clientela corporate ha comunque necessità di un rapporto diretto con il Gestore ritenendo, comunque, le tecnologie IT uno strumento indispensabile per gestire al meglio la relazione. Il contributo che l'IT sembra, dunque, dare alla gestione della relazione banca/impresa deriva dalla possibilità di incrementare il tempo che il Gestore dedica al cliente migliorandone, contemporaneamente, la qualità e portando la banca a conoscenza di tutta l'operatività del cliente/impresa. Aprendo un canale di comunicazione interattiva con la propria clientela corporate, la banca avvia un processo di co-

struzione di scenari che consentono al Gestore di andare al di là di ciò che è direttamente utile per poter costruire, attraverso relazioni continue, ambienti condivisi che prevedano la possibilità di scenari multipli e alternativi (Marbach, 1980). Tali scenari nascono dal mutuo aggiustamento delle informazioni provenienti dall'esperienza in corso e dalle cornici di senso create durante il momento della socializzazione che, pur richiamando l'esperienza passata, si pone come prototipo per l'ampliamento della relazione. In questa prospettiva, il modello del sensemaking sembra offrirsi come possibile strumento interpretativo in grado di coadiuvare il ricercatore a chiarire meglio il contributo che le tecnologie IT possono dare nel supportare le relazioni banca /impresa.

L'applicazione dell'IT a questa tipologia di rapporto sembra mettere il gestore, e di conseguenza la banca, nella condizione di creare un maggiore senso nelle relazioni con la propria clientela. Tuttavia, affinché ciò sia possibile, la stessa indagine ha rilevato come il successo o l'insuccesso dell'adozione delle tecnologie IT nelle relazioni di corporate banking sia conseguenza di una molteplicità di fattori. In primo luogo, è necessario che essa venga accompagnata da un adeguato processo di formazione di tutti coloro che, con diverse specializzazioni, sono preposti alla soluzione dei problemi del cliente. In secondo luogo, acquista importanza la condivisione a tutti i livelli (amministrativi e commerciali) dei principi del marketing one to one. Infine, un'efficace gestione della relazione non può che passare per un adeguato grado di integrazione organizzativa.

Bibliografia

- Axson D. (1992), A return to managing customer relationship, *International Journal of Bank marketing*, 10(1):30-35
- Berry L., 1995, Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of marketing Science*, 23(4):236-245
- Bradley L., Stewart, K. (2003), The diffusion of online banking, *Journal of Marketing Management*, 19(9/10):1087-1109
- Butler T., Fitzgerald B. (2001), The relationship between user participation and the management of change surrounding the development of information system: A European perspective, *Journal of End User Computing*, 13(1):12-25.
- Crane, D.B. and Eccles, R.G. (1993), Customer Relationships In The 1990s, In: *Financial Services - Perspectives and Challenges*, Harvard Business School Press, Mass.:131-144
- Cronin M.J. (1997), *Banking and Finance on the Internet*, Wiley Publisher, New York

- De Marco M., Sorrentino M., *Verso la Banca Virtuale*, Sviluppo & Organizzazione, n.176/1999
- Dubois A., Gadde L.E. (2002), Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research, *Journal of Business Research*, 55
- Dwyer F.R., Shurr P.H., Oh S. (1987), Developing Buyer and Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 51:1-27
- Dyer J.H., Singh H. (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 4:660-679
- Eccles, R.G. and Crane, D.B. (1987), Managing Through Networks In Investment Banking, *California Management Review*, Fall:176-195
- Eccles, R.G. and Crane, D.B. (1988), *Doing Deals - Investment Banks at Work*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theory from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4)
- Ennew C.T., Binks M.R. (1996), Good and bad customer: the benefits of participating in the banking relationship, *International Journal of Bank Marketing*, 14(2):5-13
- Galliers R. (1992), Choosing information system research approaches, *Information systems research: issues, methods and practical guidelines*, Blackwell Scientific Publications, Oxford
- Grönroos C. (1990), Relationship approach to marketing in services context: the marketing and organizational behaviour interface, *Journal of Business Research*, 20(1):3-11
- Gulati R., Oldroyd J.B. (2005), *The Quest for Customer Focus*, Harvard Business Review, April:92-101
- Gummesson E., 1994, Making relationship marketing operational, *International Journal of Service Industry Management*, 5(5):5-20
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999
- Jayawardhena C., Foley P. (2000), Challenges in the banking sector – the case of Internet banking in the UK, *Internet Research*, 10(1):19-30
- Jun M., Cai, S. (2001), The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis, *The International Journal of Bank Marketing*, 19(7):276-291
- Lee A.S. (2001), Challenger to qualitative research in information system. In E.M. Trauth, *Qualitative Research in IS: Issue and Trends*, Hershey, PA. Idea Group, 240-270.
- Lee J. (2002), A key to marketing financial services: the right mix of product, services, channels and customer, *Journal of Services Marketing*, 16(3):238-258
- Lewis M.W. (1998), Iterative Triangulation: A Theory Development Process Using Existing Case Studies, *Journal of Operations Management*, 16:455-469
- Louis M. (1980), Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organisational settings, *Administrative Science Quarterly*, 28:226-251.
- Marbach G. (a cura di) (1980), *Relazioni di lungo periodo: analisi esplorative*, Franco Angeli, Milano

- Methlie, L. and Nysveen, H. (1999), Loyalty of on-line bank customers, *Journal of Information Technology*, 14:376-386
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58:20-38
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1999), Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy, *Journal of Business Research*, 46:281-290
- O'Donnell A., Durkin M.G., McCartan-Quinn D. (2002), Corporate banking in the UK: personal vs remote interaction, *International Journal of Bank Marketing*, 20(6):273 - 284
- Orlikowski, Baroudi, (1991), Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions, *Information Systems Research*, 2(1):1-28
- Peppers D., Rogers M. (1995), A new marketing paradigm: share of customer, not market share, *Planning Review*, 23(4):278-81
- Peppers D., Rogers M.(1999), *Enterprise one to one. Tools for Competing in the Interactive Age*, Random House Inc., Broadway, New York
- Perrien, J., Filiatrault, P. and Ricard, L. (1992), Relationship Marketing and Commercial Banking: A Critical Analysis, *International Journal of Bank Marketing*, 10, (7):25-29
- Perrien, J., Filiatrault, P. and Ricard, L. (1993), The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking, *Industrial Marketing Management*, 22(2):141-148
- Proenca, J. and de Castro, L.M. (1999), Relationships in Banking, In: *Network Dynamics in International Marketing*, Naudé, P. and Turnbull, P.W., Oxford, Pergamon:164-191
- Proenca, J. and de Castro, L.M. (2004), Business Relationships Dynamics and (In) Stability: A Comparative Case Study in Corporate Banking, *Journal of Customer Behaviour*, 3:235-256
- Rogers M. (2005), Customer Strategy: Observation from the Trenches, *Journal of Marketing*, 69:262-263
- Thomas JB, Clark SM, Gioia DA (1983), Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes, *Academy of Management Journal*, 36:239-270.
- Trethowan, J. and Scullion, G. (1997), Strategic responses to changes in retail banking in the UK, *International Journal of Bank Marketing*, 15(2):60-68
- Turnbull, P.W., Gibbs, M.J. (1987), Marketing Bank Services to Corporate Customers: The Importance of Relationships, *International Journal of Bank Marketing*, 5(1):19-26
- Tyler K., Stanley E. (2001), Corporate banking: the strategic impact of boundary spanner effectiveness, *International Journal of Bank Marketing*, 19(6):246-60
- Tyler K., Stanley E. (1999), Marketing financial service to businesses: a critical review and research agenda, *International Journal of Bank Marketing*, 19(6):240-260
- Varaldo R. (2004), Le nuove direttrici del marketing: riflessioni introduttive, relazione presentata al Convegno nazionale della Società Italiana di Marketing, Il marketing in Italia: nuove frontiere e nuove sfide, Milano, 20 novembre 2004

- Vicari S., Bertoli G., Busacca B. (2000), Il valore delle relazioni di mercato. Nuove prospettive nell'analisi delle performance aziendali, in *Finanza, Marketing & Produzione*, 18:7-54
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications
- Zineldin M. (1996), Bank corporate client partnership relationship: benefits and life cycle, *International Journal of Bank marketing*, 14(3):14-22
- Zineldin M., 2000 Beyond relationship marketing: technologicalship marketing, *Marketing Intelligence & Planning*, 18(1):9-23