



## pianificazione strategica e servizi finanziari

di Antonella Della Rovere

La piena integrazione delle nuove tecnologie nei processi aziendali in ogni livello e settore conduce a cambiamenti decisivi nell'assetto organizzativo delle diverse unità di *business*.

Le applicazioni Internet hanno introdotto importanti novità per le società che si occupano dell'erogazione e distribuzione di servizi (e tra questi i servizi finanziari).

### Tendenze evolutive del settore dei servizi finanziari

Il contesto economico globale, caratterizzato dal passaggio dalla *old economy* all'*information technology* e dal progressivo abbattimento delle barriere spazio-temporali, influenza le scelte del *management* aziendale che, a fronte dei nuovi strumenti di cui può disporre, deve rispondere a nuovi tipi di esigenze.

La volatilità ambientale, la crescente competitività sul mercato e l'evoluzione della figura del consumatore sono solo alcune delle principali variabili da considerare e da monitorare in un processo di tipo continuo.

Le influenze che provengono dall'ambiente esterno devono essere studiate e possibilmente anticipate, in modo da far fronte ai cambiamenti e presentare sul mercato i prodotti giusti al momento più opportuno. Anche l'attività dei concorrenti deve essere oggetto di uno studio continuo, per tenere sotto costante analisi l'andamento del mercato, anticipare i *trend* evolutivi e cercare di raggiungere (e difendere) una posizione di *leadership* (anche limitatamente ad una certa area di attività o linea di prodotto).

Il contesto attuale è caratterizzato da una crescente attenzione focalizzata sulla *customer satisfaction*. Al

centro delle politiche strategiche degli operatori finanziari (ma non solo, delle imprese in generale) c'è il cliente, con i propri bisogni, reali o potenziali.

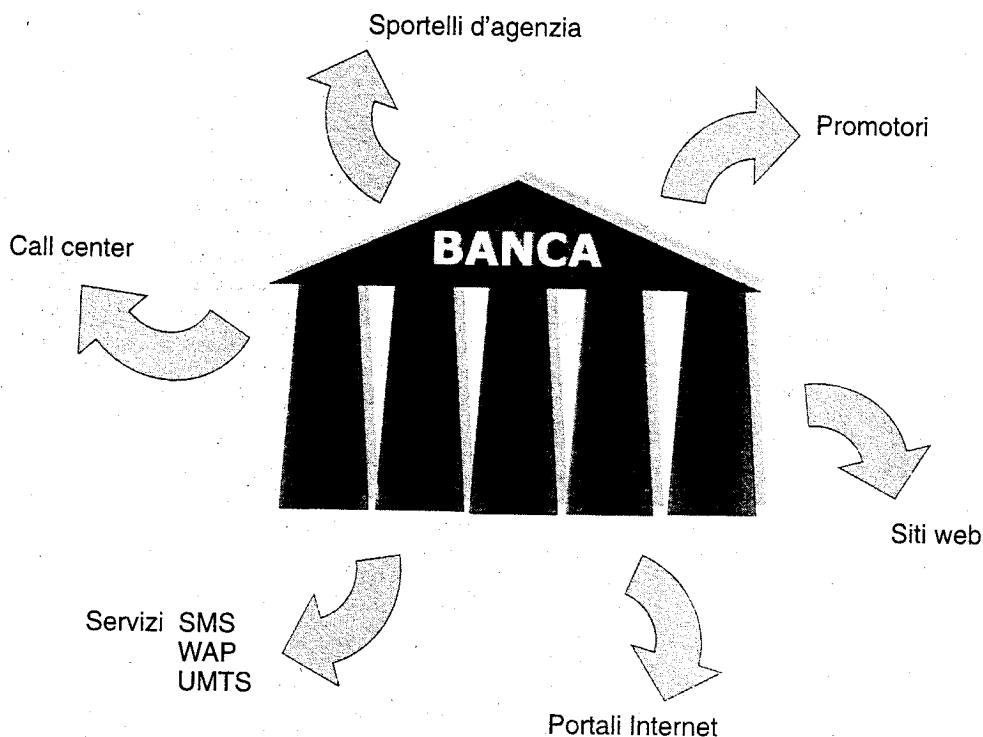
Negli ultimi anni si è assistito ad una sorta di "evoluzione" della figura del consumatore, che ha portato la domanda a soffermarsi sempre di più sui servizi offerti e sulla qualità (anche in termini di vastità di gamma) dei prodotti.

Con la diffusione di Internet, l'utente/cliente si è abituato ad avere un elevato livello di servizio (cosiddetto "servizio 24x7x52", disponibile tutti i giorni a tutte le ore) e un'ampia gamma di prodotti e/o servizi tra cui scegliere, disponibili semplicemente alla "distanza di un *click*". La facilità con cui un cliente può scegliere tra diversi "fornitori" di servizi finanziari, spinge le banche, le assicurazioni e gli altri operatori del settore a promuovere politiche di pianificazione strategica, con lo scopo di migliorare e difendere la propria posizione sul mercato.

Per rispondere a queste esigenze, il settore dei servizi finanziari ha adottato nuovi modelli strategici, abbandonando politiche di posizionamento geografico, basate sulla diffusione territoriale dei punti di contatto con i clienti, per *sposare* invece strategie di canale. L'approccio tradizionale (cosiddetto "di posizionamento") prevede la presenza capillare sul territorio di numerosi sportelli, in modo da assicurare un contatto diretto e personale con il cliente. Nell'era dell'*information technology*, questa impostazione viene superata e lascia il posto ad una politica di *diversificazione dei canali distributivi* (Tavola 1). In particolare, si affermano alcuni canali diretti (siti *web*, portali Internet, servizi SMS, WAP ed UMTS), che si affiancano agli strumenti più tradizionali (come gli sportelli d'agenzia e i promotori) nell'erogazione di servizi finanziari.



Tavola 1 - Servizi finanziari: diversificazione dei canali distributivi



In base alle proprie esigenze, alla tipologia di clientela servita, alle condizioni del mercato, eccetera, ciascuna banca individua i canali che considera essere più opportuni per la *policy* aziendale ed organizza di conseguenza la propria pianificazione strategica. In questa ottica, le possibili politiche da attuare sono fondamentalmente due:

- strategia a canale prevalente;
- strategia multicanale.

Nella prima ipotesi, la banca individua un canale principale, su cui indirizzare la maggior parte (o la totalità) delle operazioni, sia di contatto del cliente sia di vendita. Un esempio può essere rappresentato dalle compagnie di assicurazioni che erogano servizi esclusivamente (o quasi) mediante Internet.

Con l'approccio multicanale, invece, l'impresa di servizi finanziari adotta contemporaneamente molteplici strumenti (*media*) e per ciascuno definisce ampiezza e profondità dei servizi erogati. Con questo tipo di strategia, ai tradizionali canali di distribuzione e di contatto con la clientela si affiancano i nuovi mezzi di commercializzazione diretta, propri della *new economy*. La banca, quindi, può offrire una vasta gamma di servizi e può altresì raggiungere un ampio bacino d'utenza, coinvolgendo sia i clienti "affezionati" ai servizi erogati in modo più tradizionale, sia quelli che invece prediligono i canali diretti.

#### Ruolo delle nuove tecnologie

Nello scenario che si viene a delineare, le nuove tecnologie assumono un ruolo strategico, in quanto diven-

tano fondamentali per assolvere, in modo ottimale, funzioni vitali, quali l'organizzazione e la gestione:

- del sistema informativo interno (diffusione di dati, comunicazioni ed informazioni);
- delle politiche di *marketing* (pubblicizzazioni, promozioni, eccetera della banca e/o di specifici prodotti);
- del sistema operativo (operazioni interamente concluse *on-line*).

Le nuove tecnologie offrono lo strumento necessario per creare ed implementare nell'organizzazione dell'impresa di servizi finanziari un sistema informativo integrato ed adattivo. L'integrazione e la cooperazione tra le diverse unità e l'apertura ai cambiamenti (provenienti anche da influenze dell'ambiente esterno) rappresentano fattori critici di successo, che permettono all'impresa di rispondere in modo coerente e tempestivo alle esigenze della domanda.

In particolare, l'impiego delle nuove tecnologie nell'organizzazione delle imprese di servizi finanziari (banche, assicurazioni o altri operatori) incide direttamente sulla funzione di direzione, sul sistema operativo di *back office* e di *front line*.

Negli ultimi anni, il sistema direzionale è stato oggetto di un'evoluzione che ha riguardato, da un lato, lo sviluppo delle nuove tecnologie funzionali alla pianificazione strategica e, dall'altro, l'adozione di un nuovo tipo di approccio, *customer oriented*. L'*high technology* ha portato all'introduzione di nuovi strumenti per la raccolta e l'archivio dei dati e all'impiego di specifici modelli di calcolo e di analisi, che hanno segnato una svolta importante sul fronte della pianificazione

strategica. Partendo dai dati grezzi, infatti, è diventato possibile estrarre informazioni e conoscenze, che rappresentano un importante supporto alle decisioni. Con le nuove tecnologie si assiste inoltre al cambiamento di strategia e all'introduzione del *customer relationship management* (CRM), in cui le scelte di *business*, la "reingegnerizzazione" dei processi aziendali e le politiche di pianificazione strategica ruotano attorno alla figura del cliente. Tutti i dati e le informazioni contenute nei *database* aziendali vengono quindi analizzati, in modo da studiare i clienti, riunirli in classi omogenee, verificarne caratteristiche comuni, esigenze, aspettative, ipotizzare soluzioni per rispondere ai diversi bisogni, eccetera, estrapolando così informazio-

ni che costituiscono un bagaglio cognitivo fondamentale per l'impresa. In questa ottica, i sistemi centrali sono stati oggetto di revisione e riprogettazione: le nuove tecnologie sono quindi impiegate nei sistemi di *back office*, per la gestione amministrativa e l'organizzazione dei dati e delle informazioni a livello aziendale, e nei sistemi di *front line*, per l'erogazione e la distribuzione diretta di prodotti e servizi agli utenti.

In conclusione, le nuove tecnologie hanno segnato una svolta decisiva nell'ambito dei servizi finanziari, introducendo nuovi modelli organizzativi e distributivi e favorendo la crescita dell'intero settore.

●