

Antonio Natri

## E se fosse solo una commodity?

Il dubbio circa la possibilità per i sistemi e le soluzioni di Crm di non essere più considerati una risorsa strategica delle aziende, ma una commodity, ovvero un investimento sì necessario ma non più in grado di favorire la differenziazione tra le diverse aziende, scaturisce a seguito della lettura del libro "Does IT Matter" di Nicolas G. Carr.

Carr, ex direttore della prestigiosa *Harvard Business Review*, è per intenderci l'uomo che nel corso dell'ultimo anno ha scatenato il putiferio all'interno della comunità dei professionisti dell'Information Technology: un suo articolo pubblicato nel maggio scorso dal titolo ancor più provocatorio di quello del libro ("IT doesn't matter", *Harvard Business Review*, 81) aveva dato il via a un acceso dibattito tuttora in corso sul ruolo dell'IT in azienda. La tesi sostenuta da Carr e ampiamente argomentata nel libro è che anche l'Information Technology, così come in passato altre tecnologie rivoluzionarie che hanno modificato radicalmente le regole di gestione del business (ad es. l'energia elettrica, il trasporto ferroviario o il telegrafo) ha raggiunto oggi un livello di diffusione e di pervasività tali per cui oggi tutte le aziende dispongono delle stesse infrastrutture IT, col risultato che sono tutte in grado di gestire le proprie attività adottando le stesse procedure e gli stessi processi.

Il progressivo passaggio da risorsa strategica a commodity, valido per qualsiasi tipo di tecnologia e descritto da Carr anche come il passaggio da una "tecnologia proprietaria" a una "tecnologia infrastrutturale", è un processo solita-

mente distinto in tre fasi:

- si comincia da una fase iniziale in cui una tecnologia assume le caratteristiche tipiche di una risorsa proprietaria: ha un accesso ristretto che può derivare da cause diverse (ad es. barriere fisiche al suo utilizzo da parte di alcune aziende, elevati costi di acquisizione, leggi che ne tutelano l'esclusività, oppure la mancanza di standard condivisi). In questa fase le singole aziende che hanno la possibilità di utilizzare una determinata tecnologia col beneficio dell'esclusività possono approfittarne per acquisire un vantaggio competitivo difendibile sui propri rivali;
- successivamente, quando le possibilità di accesso alla tecnologia si estendono a un numero maggiore di aziende non è più possibile conseguire i vantaggi tipici che derivano dall'esclusività di utilizzo di una specifica risorsa. È, tuttavia ancora possibile per alcune aziende acquisire attraverso tali tecnologie un vantaggio sui propri competitor mediante la particolare modalità con cui tale risorsa viene utilizzata. Infatti, si è ancora in una fase in cui la tecnologia è "giovane", quindi manca ancora un'eshaustiva documentazione circa le best practice da imitare. Le aziende sono perciò ancora libere di sperimentare modalità differenti di utilizzo della tecnologia e quelle che sapranno individuare le modalità migliori saranno in grado di acquisire un vantaggio sulle altre, almeno fino a quando saranno in grado di mantenere il segreto;
- infine, quando aumenta la consapevolezza circa le diverse possibilità di utilizzo di una tecnologia ed emergono le informazioni circa le best

(\*) A. Natri, Ricercatore e Docente dell'ISTUD - Istituto Studi Direzionali.

pratiche (in questo processo il ruolo fondamentale di divulgatori è giocato dagli stessi vendor della tecnologia, dai consulenti e dalla letteratura specifica) fa sì che le pratiche individuate come "migliori" vengano copiate dagli altri in maniera diffusa. Questa nuova situazione fa sì che la tecnologia non costituisca più una risorsa proprietaria, ma diventi una risorsa infrastrutturale e che non sia più in grado di offrire un vantaggio di differenziazione alle aziende, ma consenta altri vantaggi frutto della condivisione di una stessa risorsa da parte di più operatori. La tecnologia diventa in questo modo uno standard.

Il passaggio attraverso questi tre stadi evolutivi è, a giudizio di Carr, un percorso necessario mosso principalmente da due motori.

Il primo motore è il fenomeno dell'overshooting, ovvero il progressivo miglioramento e completamento dell'offerta da parte di quanti sviluppano o vendono una determinata tecnologia. Il continuo perfezionamento mediante l'aggiunta di nuove funzionalità ai prodotti conduce a un punto in cui le specifiche contenute nell'offerta superano abbondantemente i requisiti minimi richiesti dalla maggior parte dei clienti. Si giunge così a una situazione in cui una parte consistente dei clienti inizia ad accontentarsi di soluzioni meno complete, ma economicamente più convenienti, piuttosto che richiedere le soluzioni più complete disponibili sul mercato del cui potenziale, probabilmente, utilizzerebbero solo una parte limitata.

Il secondo motore è di natura prettamente economica ed è legato alla riflessione compiuta da molte aziende che preferiscono avere soluzioni standard piuttosto che soluzioni altamente customizzate che, probabilmente, consentirebbero sì maggiori possibilità di differenziazione rispetto ai propri competitor ma, al contempo, richiederebbero anche elevati costi di sviluppo della personalizzazione. Per quanto riguarda l'Information Technology, il processo di omogeneizzazione fin qui descritto ha coinvolto dapprima le soluzioni hardware, poi i software applicativi più semplici che hanno visto alcune soluzioni imporsi quali veri standard di mercato.

Oggi è il turno dei sistemi complessi tra i quali compaiono anche le soluzioni di Customer Relationship Management: il fatto che tutte le piattaforme Crm disponibili sul mercato consentano le stesse funzionalità, secondo Carr, fa sì che tutte le aziende possano gestire i processi di relazionamento con i clienti e di acquisizione, immagazzinamento e analisi dei dati sul proprio portafoglio clienti in modo pressoché identico. Una tendenza, questa, che dovrebbe ulteriormente accentuarsi con la futura diffusione dei Web services (a tal fine Carr cita l'esempio di Salesforce.com) che, introducendo la logica del "pay per use", favoriranno ancora di più l'omogeneizzazione dei processi e dell'utilizzo della tecnologia.

Il risultato sarà l'annullamento delle possibilità di queste soluzioni di supportare le strategie di differenziazione tra le imprese. I soli vantaggi che potranno consentire saranno quelli di costo, legati sia a una gestione sempre più efficiente dei processi di relazionamento con i clienti, sia all'abbassamento dei prezzi di acquisto delle soluzioni stesse (frutto inevitabile della standardizzazione dell'offerta).

Alla luce di queste considerazioni non si può fare a meno di rilevare che questo scenario racchiude in sé un'evidente contraddizione: da un lato, infatti, c'è un processo di evoluzione tecnologica che spinge verso l'omogeneizzazione delle soluzioni e dei processi; dall'altro lato c'è un approccio gestionale, il Customer Relationship Management, che si propone come obiettivo quello di creare una relazione con i clienti personalizzata, duratura e in grado di differenziare l'azienda nei confronti dei propri concorrenti.

La similitudine tra le funzionalità offerte dalle diverse soluzioni di Crm disponibili sul mercato è spesso evidente, tanto da far pensare che alcuni sistemi siano tra di loro equivalenti, ma è anche vero che i risultati ottenuti dalle aziende che hanno adottato tali soluzioni sono in molti casi estremamente diversi. Segno, questo, che nel caso del Crm l'imitazione delle best practice è ben più difficile di quanto avvenga nel caso di altri sistemi.



Ciò accade perché i sistemi di Crm, a differenza di altre soluzioni tecnologiche per le quali i risultati del processo di omogeneizzazione sono più evidenti (si pensi ad es. ai sistemi ERP e agli archetipi organizzativi che questi propongono alle aziende come modelli da adottare in maniera spesso acritica), risentono maggiormente dell'incidenza di una variabile - le persone - nei confronti della quale la tecnologia diventa un semplice fattore abilitante.

Ciò significa che anche se le soluzioni di Crm offrono le stesse identiche funzionalità a tutte le aziende e se queste utilizzano tali tecnologie per raccogliere le stesse informazioni, organizzarle nello stesso modo e compiere le stesse analisi, l'imponderabilità della variabile umana chiamata a utilizzare tali sistemi e a interpretare i risultati delle analisi al fine di compiere scelte strategiche efficaci potrebbe far sì che i risultati del Crm non siano in linea con le aspettative dalle aziende.

Il Crm, infatti, prima che sui sistemi informativi si fonda sul buon senso delle persone e sulla volontà diffusa all'interno dell'azienda di costruire nel tempo una relazione di fiducia reciproca con i clienti e di utilizzare le informazioni che da questi provengono per la gestione delle proprie attività. Si fonda, insomma, su una cultura solida e condivisa dell'attenzione al

cliente, elemento purtroppo ancora troppo spesso sottovalutato da parte di alcune aziende nel lancio e nella gestione di progetti e iniziative di Crm.

La ragione di questa frequente scarsa considerazione nei confronti della dimensione culturale del Crm e della necessità di supportare la motivazione delle persone verso l'adozione di sistemi, processi e attività volte a favorire una relazione più proficua con i clienti è legata spesso a motivazioni di carattere economico. Gli elevati costi di acquisizione della soluzione tecnologica, infatti, erodono la maggior parte dei budget destinati ai progetti di Crm.

Ne consegue una limitata disponibilità economica per supportare l'efficacia delle iniziative di Crm con programmi formativi che vadano oltre la semplice formazione tecnica legata all'utilizzo della piattaforma tecnologica; programmi che avrebbero il fondamentale compito di favorire la condivisione degli obiettivi del Crm da parte di tutte le risorse interne all'azienda e di rafforzare la motivazione di tutti nei confronti del progetto.

A pensarci bene, il processo di omogeneizzazione descritto da Carr, che dovrebbe condurre anche a una riduzione notevole dei costi di accesso alle tecnologie potrebbe rivelarsi una straordinaria opportunità per le aziende: il minor impatto economico della soluzione tecnologica potrebbe, infatti, consentire alle imprese di dedicare maggiore attenzione alle iniziative a supporto dell'efficacia dei progetti Crm, consentendo vantaggi derivanti non tanto dall'ottimizzazione e dalla personalizzazione della soluzione tecnologica, bensì dalla piena valorizzazione del capitale umano coinvolto a diverso titolo nei processi di relazione con il cliente. Il Crm sarebbe in questo modo sì una commodity, ma anche un importante strumento attraverso il quale le aziende potrebbero sostenere valide strategie di differenziazione facendo leva sull'impegno e sul coinvolgimento delle persone. Il passaggio da risorsa strategica a commodity, perciò, potrebbe rivelarsi una tappa obbligata e fondamentale perché il Crm riveli finalmente alle imprese il suo pieno valore.