



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II

Dipartimento di Scienze Sociali

Dottorato di Ricerca

in

Sociologia e Ricerca Sociale

XXVII ciclo

***SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E
MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE NELLA GESTIONE
DELLE GRANDI IMPRESE: IL CASO OPEN ACCESS DI
TELECOM ITALIA***

Tutor: Chia.mo Prof. Giancarlo Ragozini

Candidata: Concetta Scolorato

Coordinatrice del dottorato:

Chia.ma Prof.ssa Enrica Morlicchio

Indice

Introduzione	4
CAPITOLO 1 – UN’INTRODUZIONE ALLO STUDIO DELLE ORGANIZZAZIONI	9
1.1 La sociologia delle organizzazioni: definizioni e cenni storici	9
1.2 I diversi assetti organizzativi	16
1.3 Dal modello meccanico a quello organico: l’azienda come sistema sociale aperto ..	20
CAPITOLO 2 – LA QUALITA’ DELLE PERFORMANCE, IL MIGLIORAMENTO CONTINUO E LE SUE LEVE	26
2.1 La qualità nelle organizzazioni	26
2.2 I diversi approcci a sostegno della qualità: un affondo sul TQM come modello di gestione aziendale	30
2.3 I diversi modelli teorici di riferimento per la misurazione delle prestazioni aziendali	33
2.4 Il ruolo della <i>Customer Satisfaction</i> e i principali modelli di riferimento per la sua rilevazione	37
2.4.1 I metodi statistici per misurare la soddisfazione del cliente	41
2.5 La riorganizzazione aziendale in funzione della qualità misurata	45
2.6 Cultura aziendale e cultura nazionale: definizioni, dinamiche e ambivalenze	47
CAPITOLO 3 – IL CASO OPEN ACCESS IN TELECOM: IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E DELLA CUSTOMER SATISFACTION	50
3.1 Il caso studio: Telecom Italia, Open Access e il progetto “ <i>Success Insight</i> ”	50
3.2 Il meccanismo di incentivazione previsto dal sistema Canvass in Telecom Italia ...	56
3.2.1 La definizione dei <i>Key Performance Indicators</i> all’interno del Canvass	58
3.3 La rilevazione della <i>Customer Satisfaction</i> in Telecom Italia	60
3.4 I progetti formativi realizzati in Open Access	62
3.5 Misurare le performance in un’ottica di <i>benchmarking</i> interno	64
CAPITOLO 4 – UNA RILETTURA DEI MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE E DELLA MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION E LORO INTERCONNESSIONI ALLA LUCE DEI DATI	69
4.1 Osservazione del sistema di misurazione delle performance in Open Access	69
4.2 La validità del sistema di indicatori di performance alla base del Canvass	69
4.3 Uso della <i>Customer Satisfaction</i> in Open Access	87
4.4 Le particolarità nella distribuzione della <i>Customer Satisfaction</i>	88
4.4.1 L’incidenza del livello territoriale	95
4.4.2 Gli andamenti generali della <i>Customer Satisfaction</i>	102
4.4.3 Le determinanti della soddisfazione globale	105
4.5 Le relazioni esistenti tra performance e soddisfazione: l’integrazione della <i>Customer Satisfaction</i> nel ciclo delle performance	121

4.5.1	La teoria delle utilità attese come proposta interpretativa delle relazioni tra performance e soddisfazione	127
4.6	Considerazioni conclusive sul caso studio e indicazioni per l'azienda	134
4.6.1	Uno sguardo d'insieme attraverso un'analisi SWOT	138
	Riflessioni conclusive generali.....	141
I.	La gestione delle informazioni come strumento di business	141
II.	Il dibattito sull'uso degli indicatori di performance in ambito aziendale	142
	Riferimenti Bibliografici	144

Introduzione

La transizione dalla produzione di massa ad una produzione sempre più flessibile basata sulle innovazioni tecnologiche e caratterizzata dalle continue modifiche delle aspettative dei consumatori, trasformandoli in soggetti sempre più attivi e consapevoli delle loro scelte, ha aumentato la complessità di un consumo che diviene sempre più specializzato (Piore, Sabel, 1984). La rapidità con cui mutano quelli che sono i fattori critici del successo aziendale, impone cambiamenti continui nelle competenze distintive possedute dalle imprese, le quali sono obbligate a mettersi al passo attraverso strategie di innovazione continua (Hamel, 2008). Le aziende invogliate ad incidere sulla qualità dei servizi erogati, possono mettere in atto diverse strategie convenienti allo scopo di comprendere quale sia l'andamento aziendale e se le risorse investite in un certo modo stiano dando i risultati previsti dalle decisioni prese. In questo contesto, si fa strada l'idea che il controllo delle prestazioni aziendali e del giudizio su di esse da parte dei clienti siano aspetti fondamentali di un processo di miglioramento continuo intrapreso da ormai quasi tutte le aziende di medio-grandi dimensioni. Nel caso di realtà complesse che richiedono l'istituzione di più funzioni con competenze specifiche, ci si ritroverà di fronte ad un assetto organizzativo altrettanto complesso (Cerica, 2010). Pertanto, un'organizzazione complessa assumerà una struttura di tipo gerarchico-funzionale, in base alla quale si verranno a creare delle unità organizzative a diversi livelli (Cerica, 2010). Un tale tipo di struttura, è generalmente utilizzato da aziende integrate verticalmente le cui attività sono specializzate per funzioni o processi che hanno una certa affinità in senso tecnico (Perrone, 2010). La misurazione delle performance aziendali ricorre al meccanismo della standardizzazione degli output che consente di guardare ai risultati conseguiti da determinate unità organizzative, in relazione agli obiettivi fissati e ai budget previsti per ognuna di esse. È un tipo di controllo che si attua a posteriori e che dipende dal tipo di raggruppamento della struttura: per ogni unità, infatti, vengono fissati gli standard di output dal sistema di pianificazione il cui raggiungimento dovrà essere verificato dal sistema di controllo (Mintzberg, 1985). Dunque, si tratta di un processo finalizzato, prevalentemente, alla valutazione dei soggetti/unità organizzative aziendali al fine di innescare quel circolo virtuoso il cui fine è quello di generare il miglioramento di ciò che si sta valutando. In particolar modo, lo scopo della misurazione delle performance può essere duplice: da un lato,

essa può contribuire a rendere più efficiente l'allocazione delle risorse aziendali disponibili e dall'altro, può avere la funzione di responsabilizzare i soggetti valutati. Per questi ultimi, infatti, la misurazione delle performance può avere sia un significato informativo - direttivo, nel senso di fornire indicazioni sulle azioni da intraprendere per il raggiungimento dei risultati previsti, sia una valenza motivazionale, ossia che favorisca la volontà di raggiungere gli obiettivi quantitativamente esplicitati (Fiocco, 1997). In riferimento alla funzione motivazionale, spesso, il processo di misurazione è collegato ad un sistema di incentivi che premiano i soggetti/unità aziendali le cui prestazioni sono risultate superiori rispetto agli obiettivi prestabiliti in un determinato periodo di tempo. In questo caso si guarda alle performance da un punto di vista oggettivo.

Un differente modo di guardare alle performance consiste nell'utilizzo di indagini di *Customer Satisfaction*, le quali rilevano, invece, un punto di vista soggettivo, giacché basato sulle aspettative e sulle percezioni degli utenti, della qualità (Kuehn, 1962; Parasuraman *et al.*, 1988; Cronin, Taylor, 1992). La concezione del consumatore diviene una variabile endogena al processo produttivo (Valdani, Busacca, 2009): egli non è più un soggetto passivo ma diviene indispensabile porre attenzione al suo punto di vista per il bene dell'azienda. Secondo Valdani e Busacca (1995), tenere conto della soddisfazione dei clienti significa essere in grado di anticipare e gestire le loro aspettative e dimostrare di riuscire a soddisfare i loro bisogni attraverso le strategie scelte, le competenze e responsabilità.

Dunque, in letteratura le indagini di *Customer Satisfaction* vengono considerate come la misura soggettiva della performance di una organizzazione (Anderson, 1973; Sasser *et al.*, 1978; Boulding *et al.*, 1993; Johnson *et al.*, 1995; Johnson *et al.*, 1996). Tuttavia, è necessario considerare anche quella che viene definita la misura oggettiva della performance propria del servizio considerato e legata a specifici indicatori misurabili (Hatry, 1980; Wholey, Hatry, 1992; Ammons, 1996). Comprendere, dunque, l'importanza del legame tra l'aspetto oggettivo e soggettivo del processo di misurazione delle performance è diventato di rilevanza strategica giacché il miglioramento delle prestazioni costituisce il prerequisito indispensabile per l'accrescimento della soddisfazione dei clienti, i quali, fornendo *feedback* preziosi all'azienda, diventano, in una certa misura, protagonisti dei processi decisionali. Allo stesso tempo, eventuali insoddisfazioni da parte della clientela, possono aiutare a

focalizzare ciò che necessita di essere modificato e migliorato nell'erogazione dei servizi aziendali.

Nel valutare la performance di un'organizzazione aziendale, tuttavia, non basta considerare le misure oggettive e soggettive *tout court*. Ad esempio, sarebbe particolarmente interessante stabilire se il livello di soddisfazione verso i servizi reali possa tradursi in qualche modo in un indicatore di qualità del servizio fornito. È altresì importante comprendere in che misura la soddisfazione è determinata da altri fattori. Infatti, tra le indagini sulla soddisfazione verso i servizi, molte hanno teso ad adottare un approccio in cui la soddisfazione è ritenuta direttamente determinata dai livelli di performance del servizio, sia reale che percepita, ma anche da altre variabili eterogenee non collegate ai servizi; per esempio, lo svantaggio socioeconomico come riflesso della disoccupazione tende ad abbassare la soddisfazione; inoltre, è stato dimostrato che i gruppi etnici si distinguono per differenti livelli di soddisfazione (Piscitelli, 2012).

Riuscire a determinare il livello di qualità di un servizio o la soddisfazione del consumatore pone un problema di misurazione, particolarmente delicato per tutti quei servizi cosiddetti ad alto contatto, in cui l'input è fortemente influenzato dalla componente personale del servizio; problema non presente nei servizi il cui grado di tangibilità è più elevato (Consiglio, 1990).

La comprensione di tale relazione è in particolar modo importante per le aziende di grandi dimensioni nelle quali una molteplicità di aspetti sono tra loro interrelati e c'è la necessità di riuscire a mantenere una serie di equilibri (Cerica, 2010).

Il lavoro di ricerca presentato in questo elaborato, si inserisce nell'ambito del progetto "*Success Insights*"¹ avviato dalla struttura Open Access di Telecom Italia nell'anno 2012. Macro obiettivo del progetto *Success Insight* è l'analisi delle relazioni intercorrenti tra diverse aree di investimento, quali Formazione, Incentivi ed Infrastrutture, tenendo in considerazione la suddivisione territoriale delle unità operative e la *Customer Satisfaction* rilevata in relazione a due processi aziendali: quello di *Delivery*, ossia il complesso delle attività operative che sono alla base della fornitura del servizio e quello di *Assurance*, riguardante l'assistenza tecnica fornita al cliente attraverso attività *on-line* e *on-field*. Il tema di riferimento concordato con il

¹ L'azienda in questione, ovvero la Telecom Italia, ha scelto di affidare il suddetto progetto ad un team di dottorande di tre diverse scuole (Scienze Sociali, Economia Aziendale e Ingegneria Gestionale).

management aziendale ha riguardato l'osservazione del meccanismo di gare/premi per l'incentivazione aziendale, denominato Canvass, basato sia sulla misurazione delle performance aziendali sia, in parte, sulla *Customer Satisfaction* attuate in Open Access di Telecom Italia.

Rispetto al tipo di misurazione oggettivo o soggettivo della performance, la Telecom ha deciso di avvalersi sia di un sistema di misurazione delle proprie prestazioni aziendali basato sulla premiazione delle prestazioni migliori sia sulle indagini di *Customer Satisfaction* relativamente ai servizi offerti. Pertanto, si è proceduto, innanzitutto, all'analisi dei criteri di costruzione di un buon sistema di misurazione delle performance aziendali da parte di un'organizzazione, e dei diversi modelli di riferimento per la misurazione del livello di soddisfazione della clientela, a seconda degli aspetti ritenuti determinanti, da parte dell'azienda, nella definizione del giudizio di soddisfazione. A tal proposito, si è constatata la necessità di individuare, innanzitutto, quelle che rappresentano le "attività chiave" dell'azienda in linea con gli obiettivi dell'organizzazione, e quindi capire su quali dimensioni e prestazioni focalizzare l'attenzione per delineare i parametri di riferimento dell'osservazione, così da pervenire alla concreta indicazione di come misurare gli aspetti selezionati. Per poter misurare le prestazioni aziendali occorre, infatti, dotarsi di un sistema di indicatori, ossia di un insieme di informazioni sintetiche su attività dell'azienda ritenute significative e prioritarie, dunque critiche, che permettano di misurare l'andamento aziendale nei suoi molteplici aspetti. Conseguentemente alle valutazioni aziendali, è possibile impostare un adeguato sistema di premiazione delle unità operative migliori. Allo stesso tempo, un simile ragionamento è valido per una corretta impostazione di un'indagine di *Customer Satisfaction*, tenendo conto che la soddisfazione è diretta conseguenza del miglioramento delle performance e che si tratta di un aspetto ormai centrale per ogni organizzazione interessata alla propria sopravvivenza nel tempo. La *Customer Satisfaction* è l'elemento indispensabile per il miglioramento delle prestazioni stesse e, dunque, della qualità complessiva dei servizi erogati.

L'obiettivo principale delle analisi presentate in questo lavoro è stato quello di descrivere ed interpretare il tipo di relazione esistente tra le *performance* e la soddisfazione dei clienti. I dati utilizzati sono stati quelli relativi al triennio 2010-2012 inerenti il sistema annuale di misurazione e premiazione delle *performance*

migliori (il Canvass) e quelli relativi alle tre indagini annuali di *Customer Satisfaction* svoltesi nel periodo di riferimento.

Il presente lavoro di tesi è stato organizzato principalmente in due parti. Nella prima, è stata presa in considerazione una rassegna della letteratura riguardante i paradigmi, gli aspetti definatori e i cenni storici relativi alla sociologia delle organizzazioni, alle performance erogate e alla loro misurazione. Inoltre, un approfondimento è stato dedicato alle scelte adottate dalle aziende al fine di migliorare le loro prestazioni e di conseguenza il livello di soddisfazione dei loro clienti. La seconda parte prende in esame la presentazione del caso aziendale della Telecom, le metodologie per l'analisi dei dati, nonché le elaborazioni statistiche effettuate su di essi.

Infine, vengono espresse una serie di considerazioni finali sorte alla luce dei risultati ottenuti dalle elaborazioni, sfociate in una serie di proposte operative per l'azienda sulla gestione di un buon sistema informativo.

Ci si domanda, dunque, in questa sede, quali siano le modalità con cui le aziende, in particolare quelle di grandi dimensioni, pongano in atto delle strategie organizzative con l'obiettivo di mettere in relazione le *performance* aziendali con la soddisfazione dei loro clienti e quali risultati si osservano in base all'impostazione teorica e concreta che esse decidono di adottare.

CAPITOLO 1 – UN’INTRODUZIONE ALLO STUDIO DELLE ORGANIZZAZIONI

1.1 La sociologia delle organizzazioni: definizioni e cenni storici

Organizzazione, dal greco *organon*, significa mezzo, strumento. Si tratta di un concetto abbastanza vasto poiché tutta la vita sociale si fonda su molteplici accezioni di organizzazione. Fin dall’antichità, l’organizzazione testimonia la preoccupazione, da parte dei decisori di ogni tipo di ordine, di raggiungere gli obiettivi prefissi, in linea con il criterio di efficienza. In base a tale principio ogni attività umana organizzata si posa su due condizioni fondamentali, quali: a) la divisione del lavoro rispetto ai diversi compiti da eseguire; b) la necessità di riuscire a coordinare questi compiti. A tali condizioni si aggiungono esigenze di specializzazione dei lavoratori, la definizione delle mansioni, la presa in considerazione della variabile temporale come criterio di produttività e la messa in atto di una gestione strutturale adeguata agli obiettivi da raggiungere. In tal senso, Mintzberg (1996) definisce l’organizzazione come l’insieme di modalità secondo le quali avviene la divisione del lavoro in compiti e funzioni differenti e nel modo in cui si realizza il loro coordinamento. Similmente, essa può essere intesa come l’insieme dei ruoli che i singoli dipendenti dell’impresa devono svolgere, e le relazioni che devono intercorrere fra essi, affinché il coordinamento del loro lavoro assicuri un contributo ottimale al conseguimento degli obiettivi aziendali (Aldrich, 1979).

Il concetto di organizzazione è stato oggetto di studio di diverse discipline, tra le quali la filosofia, il diritto, l’economia, la sociologia, le scienze manageriali. Per un lungo periodo storico è prevalsa la concezione di organizzazione come “macchina”, stando anche allo strettissimo nesso etimologico. Tale visione, a partire dall’inizio del XX secolo, è stata mutuata dal sistema industriale taylorista e dall’attuazione della catena di montaggio, secondo cui l’individuo è concepito come un mero ingranaggio della macchina – fabbrica (Taylor, 1911).

Nella prospettiva meccanicista, la metafora della macchina aveva ridotto la teoria organizzativa ad una concezione di tipo ingegneristico, con stretta attenzione alla relazione esistente tra obiettivi, strutture ed efficienze (Butera, 1984), intendendo, in questo senso, un meccanismo autoreferenziale incapace di adattarsi e sopravvivere in un ambiente interessato da innumerevoli cambiamenti. L’avanzamento degli studi organizzativi ha portato al passaggio ad una concezione sistemica che considera la

variabile ambientale come determinante per lo sviluppo delle organizzazioni in generale e, in particolare, del modello organizzativo aziendale (Bonazzi, 2006). Già Bernardi introduce un nuovo elemento definitorio che anticipa una diversa concezione dell'organizzazione, parlando di un sistema complesso di persone, unite per il conseguimento di uno scopo unitario, fra le quali vengono divise le attività da svolgere, sulla base di determinate norme, e stabilendo a tale scopo dei ruoli, tra loro legati in maniera più o meno gerarchica, in relazione dinamica con l'ambiente esterno (Bernardi, 1989). Schein (2010) la concepisce come un coordinamento razionale di attività di un determinato insieme di persone aventi l'obiettivo di raggiungere uno scopo comune ed esplicito, attraverso la divisione del lavoro e delle funzioni, e mediante una gerarchia di autorità e di responsabilità. Egli ritiene fondamentale l'adattamento all'ambiente da parte delle organizzazioni, come elemento indispensabile al loro funzionamento.

Secondo Gallino (1993), nel corso della storia dell'umanità si sono avvicinate svariate forme di organizzazione, molte delle quali hanno raggiunto alti livelli di elaborazione. In generale, ritiene che il termine organizzazione sia stato usato nelle scienze sociali in almeno tre accezioni differenti: a) come attività, ossia l'insieme delle relazioni durevoli tra un complesso di persone e cose per il conseguimento razionale di uno scopo; b) come sistema sociale, inteso come l'entità concreta risultante da tali attività; c) come struttura delle principali relazioni formalmente previste e codificate entro un certo tipo di organizzazione. Successivamente, in linea con questo pensiero, Gallino (2006) nel suo dizionario di Sociologia, fornisce ben tre definizioni del concetto organizzativo. La prima intende l'organizzazione come attività diretta di proposito a stabilire, per mezzo di norme esplicite, relazioni relativamente durature tra un complesso di persone e di cose in modo da renderlo capace di conseguire razionalmente uno scopo. Una seconda definizione vede l'organizzazione come *una entità concreta*, ovvero l'insieme del *sistema sociale* che risulta *dall'attività organizzativa*. La terza è quella che concepisce l'organizzazione come una struttura delle principali relazioni previste e codificate formalmente all'interno di un partito, di un'azienda, etc., le quali sono unicamente una parte delle relazioni che li costituiscono. In questo senso si parla, ad esempio, di organizzazione di partito, di organizzazione aziendale, di organizzazione della Chiesa. Ognuna di queste concezioni contribuisce ad arricchire il senso della complessità che

un'organizzazione può racchiudere, ponendo in rilievo, seppur nei limiti della brevità di una definizione, alcuni aspetti piuttosto che altri.

Gli obiettivi di un'organizzazione possono essere tecnici, economici e sociali, contemporaneamente presenti in diverse proporzioni. Gli obiettivi tecnici sono legati ai concetti di efficacia ed efficienza, intendendo con efficacia il mero raggiungimento degli obiettivi e con efficienza il rapporto tra i risultati ottenuti e i costi sostenuti per poterli raggiungere. I secondi riguardano i risultati economici, intesi in termini di fatturato dell'organizzazione ed utile dei soci. Infine, gli obiettivi sociali, che spesso si pensano lontani dagli scopi di un'attività privata ma che in realtà non sono mai del tutto estranei ad un'attività organizzatrice in quanto, quest'ultima, ha sempre, in qualche misura, dei propositi di controllo della qualità della vita delle persone, della compatibilità ambientale, del consenso sociale e altro. Etzioni (1967), ispirandosi al modello di sistema sociale di Parsons (1965) considera le organizzazioni come unità pianificate, deliberatamente strutturate nell'obiettivo di raggiungere scopi specifici. L'organizzazione ha, dunque, l'importante funzione sociale di soddisfare i molteplici bisogni della società e dei cittadini, in maniera più efficace di come potrebbero fare gruppi spontanei più piccoli, come famiglia, amici, comunità. Inoltre, Etzioni afferma che le organizzazioni possono avere più fini, tutti legittimamente posti. In tale prospettiva, esse si presentano come sotto-sistemi che rendono interpretabile il sociale (Scieur, 2007). Gran parte delle teorie che si occupano del "fenomeno organizzativo" provengono dalla sociologia. Il primo ad interessarsi allo studio delle organizzazioni in sociologia è stato Max Weber (1961) che realizzò uno studio sul fenomeno, tipicamente moderno, della burocrazia. Nella burocrazia egli vide la principale forma di organizzazione dello stato e delle imprese moderne, basate su norme universalistiche e aventi finalità razionalizzatrici. Per Weber (1961) la burocratizzazione è una tendenza della società moderna, un processo universale che accompagna il realizzarsi di ogni altro processo politico o sociale nel mondo contemporaneo. Egli si serve, come strumento fondamentale della sua ricerca, della costruzione dei cosiddetti tipi ideali, ossia di modelli che non esistono nella realtà ma che aiutano il ricercatore ad interpretarla, pervenendo alla costruzione di un tipo ideale anche per quanto riguarda il fenomeno burocratico. Il modello ideale di burocrazia weberiana è descrivibile sinteticamente in dieci punti:

1. **fedeltà di ufficio:** il dovere di obbedire ai superiori in quanto detentori di un potere formale, anche quando questi cambiano, giacché la fedeltà non è alla persona bensì al ruolo;
2. **competenza disciplinata:** ai dipendenti sono affidati compiti precisi e specializzati da svolgere secondo norme prestabilite;
3. **gerarchia degli Uffici:** autorità e poteri di controllo e direzione dei superiori sugli inferiori mediante un rigido sistema di subordinazione;
4. **preparazione specializzata:** corsi di studio predeterminati per garantire l'acquisizione di conoscenze volte alla copertura di determinate posizioni;
5. **concorsi pubblici:** attraverso un concorso basato su criteri universalistici per merito si può entrare in una burocrazia o passare ai livelli superiori;
6. **sviluppo di una carriera:** possibilità di ricoprire funzioni sempre più elevate e meglio retribuite per merito e anzianità;
7. **attività a tempo pieno:** l'attività lavorativa si configura come l'attività primaria da svolgere;
8. **segreto di ufficio:** è prevista la non divulgazione delle pratiche di ufficio e la separazione tra vita d'ufficio e vita privata;
9. **stipendio monetario fisso:** il burocrate riceve uno stipendio fisso dall'amministrazione per cui si lavora;
10. **non possesso degli strumenti del proprio lavoro:** i dipendenti usano gli strumenti dati loro in dotazione dall'amministrazione per cui lavorano, per cui devono dar conto dell'uso che ne fanno.

Il metodo di analisi delle organizzazioni in Weber può essere definito “comprendente e istituzionale” (Bonazzi, 2006). Una analisi comprendente perché l'oggetto di studio della sociologia è il cosiddetto “agire dotato di senso”; istituzionale in quanto studia i presupposti e i vincoli posti da determinate istituzioni sociali sia all'agire umano che al significato che i soggetti forniscono in merito al loro agire. Fornire una “spiegazione comprendente” dell'agire sociale delle persone, nel senso di considerare la spiegazione come la ricerca delle cause supposte di un dato agire, e la

comprensione come la spiegazione del senso che il soggetto ha dato al suo agire in rapporto a quelle cause (Bonazzi, 2006).

Con lo sviluppo delle scienze sociali e in particolare degli studi organizzativi, viene messa in discussione la concezione della burocrazia intesa come struttura gerarchica rigida e formalizzata e strumento razionale per raggiungere particolari scopi. Il primo autore a criticare questo impianto teorico fu l'americano Barnard (1938), secondo il quale non è possibile comprendere il funzionamento delle organizzazioni se non vengono tenute in considerazione le motivazioni che fanno sì che gli individui contribuiscano alle organizzazioni stesse. Il punto centrale dell'analisi di Barnard è costituito dalla mediazione che si stabilisce tra gli interessi organizzativi e quelli degli individui che a qualsiasi titolo contribuiscono al funzionamento dell'organizzazione. All'interno di quest'ultima, infatti, sono presenti diverse persone che per vari motivi si ritrovano a cooperare per il raggiungimento di uno scopo comune. Da qui, l'interesse di Barnard a studiare la dinamica secondo la quale i dirigenti devono riuscire a motivare le persone al conseguimento di uno scopo che non è il loro. (Coraglia, Garena, 2008). Barnard (1938) mira ad evidenziare l'irrealizzabilità di una totale fusione tra individui e organizzazioni. È impossibile, infatti, che le persone si identifichino completamente nell'organizzazione. D'altro canto, per aumentare la loro disponibilità ad obbedire ai fini organizzativi, i dirigenti devono gestire il rapporto tra contributi ed incentivi, secondo quella che Barnard chiama l'economia degli incentivi e della persuasione in cui un ruolo fondamentale è assunto dall'espansione della cosiddetta "area di indifferenza", ossia di quella zona in cui rientrano tutti gli ordini considerati indiscutibilmente accettabili. Tale zona è più o meno ampia a seconda del grado in cui gli incentivi superano gli obblighi e i sacrifici per aderire all'organizzazione. L'idea di fondo di Barnard è che non è indispensabile che ai lavoratori piaccia il lavoro che fanno, ma è sufficiente che essi lo facciano con senso del dovere e professionalità. Dunque, in questo senso, ciò che conta è aumentare la soddisfazione dei moventi individuali al fine di aumentare l'area di disponibilità nei confronti di determinate prestazioni. Un interessante contributo allo studio del funzionamento delle organizzazioni, è quello di Simon (1986), il quale riconosce la validità del contributo di Barnard sulla visione delle organizzazioni come strumenti cooperativi e sulla relazione tra contributi ed incentivi. Egli sostiene l'impossibilità di una razionalità assoluta in tutti gli ambiti decisionali, siano essi

pubblici o privati. Per Simon (1986), non è sufficiente conoscere i moventi degli individui a partecipare alle attività dell'organizzazione ma occorre considerare che anche le organizzazioni grandi e complesse sono il frutto dell'azione dei soggetti; azione che essendo sottoposta ad un margine, anche se minimo, di rischio, può provocare difetti o fallimenti delle organizzazioni stesse. Difatti, per Simon l'oggetto fondamentale dell'analisi organizzativa è rappresentato non dal ruolo ma dalla decisione, che è una unità di analisi più complessa del ruolo poiché basata su una serie articolata di elementi che concorrono a definirla. Le decisioni organizzative sono maggiormente complesse di quelle private perché sono formali e seguono delle regole prescritte dando vita a conseguenze rilevanti socialmente. Uno dei maggiori contributi agli studi organizzativi proviene dalla sociologia industriale che si sviluppa verso la metà del XX secolo, periodo della massima estensione del regime produttivo taylor-fordista. Per lo studio delle fabbriche, Roy (1953) lavorò per circa un anno come operaio per l'applicazione del metodo dell'osservazione partecipante, interessandosi alla risposta operaia al cottimo. Da questo lavoro di ricerca, Roy fece emergere che il cottimo rappresentava una fonte di conflitto continuo e di profonda sfiducia tra operai e *management*. Inoltre, apparve che il sistema di motivazioni lavorative degli operai non risultava essere esclusivamente di tipo economico, poiché il lavoro era anche concepito anche come una gara in cui l'operaio tendeva a sfidare sé stesso nel superamento dei limiti prima ritenuti irraggiungibili. In seguito, altri studiosi si occuparono di comprendere i "giochi di produzione" e di come i lavoratori rispondessero agli incentivi economici previsti per far aumentare la loro produttività. È altresì interessante l'approccio di Crozier (1969), secondo cui le persone hanno una razionalità diversa da quella organizzativa, che permette loro di predisporre strategie per tutelare i propri interessi pur partecipando alle strategie dell'organizzazione, con la possibilità di conseguenze non previste dalla stessa. In questa capacità risiede, dunque, l'imprevedibilità del potere informale, definito da Crozier come la capacità di tenere sotto controllo i margini di incertezza presenti nelle condotte organizzative e il rischio di intrappolarsi in circoli viziosi. Quindi, è possibile affermare che le radici del potere risiedono nei rapporti squilibrati di prevedibilità esistenti tra due o più soggetti nelle situazioni in cui un soggetto ha la possibilità di prevedere le mosse altrui e di tenere nascoste le proprie, è possibile affermare che egli si trova in una posizione favorevole di potere rispetto ai suoi interlocutori. Ad andare oltre il rapporto soggetti-organizzazioni è, invece,

l'approccio istituzionalista che evidenzia come le grandi istituzioni condizionino i comportamenti degli individui. L'istituzionalismo rifiuta di considerare la società come un insieme di individui dediti alla massimizzazione della propria utilità, ma pone in evidenza i condizionamenti di ordine materiale e simbolico che le istituzioni storiche (stato, chiesa, magistratura, esercito, sistema economico, bancario, universitario) esercitano sull'orientamento ed il comportamento umano. Pur essendo gli uomini a creare le istituzioni, queste retroagiscono su di essi ponendo loro obblighi e restrizioni. Per Selznick (1976), la considerazione della società può essere sintetizzata in tre punti:

1. **funzionalismo**: le organizzazioni sono concepite come sistemi sociali che per la loro sopravvivenza devono soddisfare alcuni bisogni e anche le disfunzioni sono concepite come un fenomeno naturale;
2. **enfasi sulle influenze**: l'importanza alle influenze che poteri esterni esercitano sulle organizzazioni;
3. **pessimismo dell'analisi**: il mutamento organizzativo viene essenzialmente concepito come il risultato di logiche degenerative presenti nelle organizzazioni che scaturiscono dai compromessi.

Selznick (1976) individua quello che secondo lui rappresenta il paradosso di ogni organizzazione, ossia: le persone e l'ambiente sono allo stesso tempo, indispensabili per l'esistenza dell'organizzazione ma anche fonte di conflitti e tensioni. Egli presta attenzione al fenomeno della cooptazione, intendendolo come quel processo di assorbimento di nuovi elementi da parte dell'organizzazione in modo da prevenire eventuali minacce alla sua stabilità, distinguendola tra cooptazione formale e cooptazione informale. Quando nuovi soggetti vengono assorbiti ufficialmente da un'organizzazione attraverso l'allargamento degli organi direttivi o la creazione di nuovi ruoli, si parla di cooptazione formale. Quando lo scopo non è quello di allargare la base del consenso popolare ma quello di fronteggiare le minacce provenienti da poteri esterni, allora si è in presenza di una cooptazione informale. Successivamente, Meyer e Rowan (1977), partendo dall'ipotesi "rivoluzionaria" che le organizzazioni spesso non hanno criteri propri di razionalità ma seguono criteri

dettati dall'ambiente esterno², perviene alla distinzione tra due tipi di organizzazione. Le prime sono quelle che recepiscono dall'esterno criteri di razionalità, le quali si basano sulla capacità di adeguarsi a quanto prescritto dalle istituzioni esterne, non avendo criteri interni. Le seconde, sono quelle che hanno propri criteri che possono confliggere con quelli esterni, le quali godono di criteri propri, autonomi che fanno sì che talvolta si sviluppino due strutture parallele, una formalmente rispettosa dei criteri esterni e l'altra informale che segue la propria intrinseca linea. Inoltre, è proprio grazie a Meyer e Rowan l'introduzione del concetto di isomorfismo, riferito ai processi mediante i quali le istituzioni possono pressare le organizzazioni affinché queste si adeguino ai criteri di razionalità prevalenti. La distinzione tra organizzazioni che subiscono o che esercitano pressioni all'isomorfismo³ è superata da Powell e Dimaggio (1983), i quali individuano la risposta all'isomorfismo elaborando il concetto di campo organizzativo, inteso come l'insieme di organizzazioni che nel loro complesso costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale. Alla luce di ciò, non ha senso parlare di singole organizzazioni, bensì di sistemi organizzativi che si condizionano vicendevolmente. In generale, Powell e Dimaggio per isomorfismo intendono come le organizzazioni dello stesso tipo (ad esempio: università, ospedali) tendono ad assomigliare sempre più tra loro adoperando strutture, strategie e processi simili. A tale riguardo, individuano tre tipi di isomorfismo. Un isomorfismo coercitivo quando l'organizzazione è sottoposta a pressioni esterne che la obbligano a conformarsi ad esse. Un isomorfismo mimetico quando le organizzazioni attuano processi imitativi per mettersi al sicuro per fronteggiare le incertezze ambientali. Un isomorfismo normativo quando si sceglie di conformarsi a un modello per la consapevolezza della superiorità del modello stesso (Powell, Dimaggio, 2000).

1.2 I diversi assetti organizzativi

Per poter raggiungere i propri scopi, un'azienda deve essere in grado di gestire, in maniera efficace ed efficiente, le risorse di cui dispone. Ciò significa che essa deve dotarsi di un assetto organizzativo che le consenta di definire e progettare le variabili

² Ossia quando possiedono dei criteri propri ma che differiscono da quelli prevalenti nell'ambiente in cui esse sono immerse.

³ Powell e Dimaggio evidenziano che tali pressioni possono investire anche i singoli individui.

organizzative in vista dei propri obiettivi. Da qui, la necessità, nello studio delle organizzazioni, di guardare sia alle strutture che ai processi organizzativi. Difatti, gli aspetti basilari della definizione dell'assetto organizzativo riguardano: a) la struttura organizzativa; b) i meccanismi operativi; c) la cultura aziendale.

La progettazione di una struttura organizzativa contempla, in generale, la definizione di tre aspetti fondamentali, ossia: le posizioni al suo interno, in base alla suddivisione delle attività; i compiti da assegnare a chi dovrà svolgere le attività e i collegamenti intercorrenti tra le varie posizioni attivate. In particolare, il processo di progettazione di una struttura organizzativa si riferisce principalmente a tre ambiti di scelta. Il primo è inerente alla selezione dei criteri sui quali basare la suddivisione del lavoro, sulla scorta delle risorse umane disponibili in azienda. Il secondo alla determinazione dei metodi e degli strumenti di coordinamento dell'azione di coloro che operano nell'azienda. Infine, la definizione del grado di potere da ripartire all'interno dell'organizzazione.

Per quanto riguarda la divisione del lavoro e l'aggregazione dei compiti, i principali criteri evidenziati da Bertoglio e Brero (2008) sono tre. Il criterio per aree funzionali è quello più diffuso ed è basato sull'aggregazione, in una stessa unità, di attività che hanno la stessa natura. Il criterio per prodotto si presenta qualora l'azienda attua una certa diversificazione di prodotti e servizi basata sulle diverse esigenze produttive e di marketing, per cui è necessario opportuno mantenere una certa autonomia tra i diversi filoni di business. Infine, il criterio per area geografica, nel caso in cui risultasse necessario adeguarsi alle specificità aziendali nelle zone in cui è operante l'azienda.

Invece, secondo Mintzberg (1985), sono tre gli approcci riguardanti i meccanismi di coordinamento ai quali fare riferimento per la gestione di attività differenti, quali: a) la supervisione diretta che prevede la presenza di un ruolo di comando e controllo rispetto a chi svolge l'attività; b) l'adattamento reciproco che consiste nel consentire che la comunicazione diretta e informale regoli lo svolgimento delle attività, permettendo la risoluzione degli eventuali problemi che potrebbero sorgere in azienda; c) la standardizzazione, che può riguardare i risultati, i processi e le capacità e rappresenta la definizione delle caratteristiche alle quali, coloro che appartengono all'azienda, devono uniformarsi.

Infine, Bertoglio e Brero (2008) immaginano il potere interno ad un'organizzazione come un *continuum*, le cui due estremità sono rappresentate dal massimo accentramento e dal massimo decentramento del potere. Nel primo caso, tutte le decisioni più rilevanti vengono prese dal *top management* aziendale, mentre nel secondo caso il potere decisionale è distribuito più equamente nella struttura organizzativa.

La seconda classe di variabili organizzative è composta dai meccanismi operativi, ossia da quegli strumenti gestionali che rendono operativa la struttura e che consistono primariamente negli obiettivi, nelle politiche, nelle procedure, nelle norme e nei regolamenti che governano e coordinano l'attività aziendale e le relazioni tra i membri che ne fanno parte, nei sistemi di premi e sanzioni stabiliti. (Coraglia, Garena, 2008). Si tratta, dunque, di tutti quei processi che consentono all'organizzazione di funzionare dal punto di vista operativo, ossia le modalità attraverso le quali le organizzazioni perseguono i loro obiettivi. In tale contesto rientrano sia il sistema di pianificazione e controllo della gestione – basato sulla definizione degli obiettivi aziendali generali, la specificazione dei risultati attesi e sulla verifica del loro conseguimento – in modo da attuare azioni correttive nel caso del mancato raggiungimento degli obiettivi; sia il sistema di gestione del personale – ossia le modalità attraverso cui l'azienda si dota delle risorse umane adeguate al raggiungimento degli obiettivi stabiliti – attraverso il processo di pianificazione; ma anche il sistema informativo ovvero i modi in cui vengono raccolti i dati che poi saranno organizzati in informazioni – da utilizzare per le funzioni aziendali (Bertoglio, Brero, 2008).

Analizzando tali meccanismi è possibile spostarsi da una visione statica delle organizzazioni ad una visione dinamica in modo da comprendere la dimensione processuale di un'organizzazione. È proprio all'interno dei meccanismi operativi, e quindi nei processi organizzativi su cui essi si basano, che si nasconde il valore aggiunto di un'organizzazione che consente la trasformazione degli *input* in *output*, fino al raggiungimento del risultato finale (Gosetti, 2012).

Infine, la cultura aziendale, fonte principale dell'identità di un'organizzazione e in grado di fare la differenza nei risultati che l'azienda riesce ad ottenere, racchiude i valori condivisi dai membri dell'organizzazione. La cultura organizzativa è particolarmente importante perché gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire (Schein, 2000). A tal proposito, se si vuole rendere

un'organizzazione più efficace ed efficiente, occorre comprendere il ruolo chiave giocato dalla cultura caratterizzante la vita organizzativa. Per Mintzberg (1979), una struttura organizzativa si compone di cinque parti fondamentali: 1) il nucleo operativo, composto da tutti gli operativi che svolgono le attività basilari direttamente legate alla produzione degli output, ossia dei prodotti e dei servizi; 2) la tecno-struttura, ossia lo staff "tecnico-organizzativo" che aiuta l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente e a cambiare; 3) lo staff di supporto, che si occupa dello svolgimento delle attività e della manutenzione organizzativa, nelle sue componenti fisiche e umane, dunque lo staff che fornisce quei servizi che garantiscono l'operare dell'impresa; 4) la linea intermedia, responsabile dell'implementazione e del coordinamento dei vari livelli organizzativi; 5) il management, vertice strategico responsabile della direzione e del coordinamento delle diverse parti dell'organizzazione, con il fine di assicurare che l'azienda assolva efficacemente alla sua missione, rispondendo agli obiettivi dell'alta direzione.

A seconda della combinazione dei diversi elementi o variabili organizzative coinvolte, si arriveranno a definire determinate **configurazioni aziendali**. Le principali sono classificate nel seguente modo (Cocozza, 2014):

- **Struttura semplice:** di solito poco articolata in livelli gerarchici e di piccole dimensioni; la tecnostruttura è limitata o assente; ci sono pochi addetti alle attività di supporto; non c'è una rigida divisione del lavoro e c'è una scarsa divisione funzionale tra le diverse unità organizzative;
- **Burocrazia meccanica e burocrazia professionale:** si riscontrano in aziende di grandi dimensioni, i cui compiti operativi sono molto specializzati, standardizzati e routinari. C'è un elevato ricorso alla comunicazione formale e un'organizzazione gerarchica abbastanza articolata. La burocrazia professionale si basa sulla standardizzazione delle competenze delle risorse umane impiegate nell'azienda;
- **Organizzazione divisionale:** viene adottata dalle aziende di grandi dimensioni e consiste nella standardizzazione dei risultati. La quota di autonomia, che nella burocrazia professionale riguarda le persone, in questo caso riguarda le strutture divisionali. Queste ultime godono di un'ampia autonomia interna affidatagli dalla direzione centrale per la realizzazione di determinati obiettivi produttivi, in linea con la logica della direzione per obiettivi;

- **Adhocrasia:** si tratta di un tipo di organizzazione innovativo e flessibile, che rappresenta un modello organizzativo di tipo organico. Consiste nella determinazione di un gruppo flessibile di lavoro *ad hoc*, orientato al raggiungimento di determinati obiettivi.

Tali configurazioni organizzative rappresentano modelli teorici ideali, utili al fine di spiegare i diversi modelli organizzativi realmente esistenti (Cocozza, 2014).

1.3 Dal modello meccanico a quello organico: l'azienda come sistema sociale aperto

Una prima considerazione condivisa è quella della difficoltà di definire puntualmente cosa sia un'azienda, termine col quale ci si riferisce ad un particolare tipo di organizzazione. Un'azienda non è una semplice costruzione o un insieme di politiche e procedure, ma è costruita soprattutto dalle persone e dalle relazioni che tra esse si instaurano. Per poterci riferire al concetto di azienda è innanzitutto necessario prendere in considerazione l'imprescindibile coesistenza di tre componenti generali: i soggetti che a vario titolo la compongono; le risorse materiali ed immateriali; l'organizzazione che tiene insieme il tutto. Dunque, in quanto realtà organizzata, l'azienda esiste quando le persone interagiscono con le altre per realizzare le funzioni essenziali al raggiungimento di determinati obiettivi. Un'organizzazione rappresenta, quindi, un mezzo per raggiungere un fine. I suoi scopi potranno essere vari, ma l'aspetto centrale di un'organizzazione è rappresentato dal coordinamento delle persone e delle risorse in vista del raggiungimento di obiettivi desiderati (Daft, 2013). In generale, un'azienda ha ragione di esistere nella misura in cui esistono bisogni umani, il cui soddisfacimento richiede il consumo di beni e servizi, i quali, quindi, devono essere prodotti. Le definizioni di azienda sono molteplici. Quelle ritenute più significative dalla letteratura economica aziendale rimandano, seppur in diversa misura, all'idea di un'azienda intesa come sistema e dunque come entità complessa ed unitaria (Bertoglio, Brero, 2008). In sociologia, fu Parsons (1965) a formalizzare la definizione di sistema sociale, intendendo con tale espressione l'insieme delle interazioni sociali che si instaurano tra almeno due o più attori. Egli propone una teoria sociologica generale, ispirandosi ad alcuni studiosi europei, tra i quali Weber. Come quest'ultimo, rivolge il suo interesse ai legami tra economia e società, andando al di là di una prospettiva comprendente. Secondo Parsons (1960)

gli individui, mediante il significato che conferiscono alle loro scelte individuali, determinano l'azione sociale. Tali scelte decisionali si collocano all'interno dell'insieme di norme e valori collettivi che costituiscono la società e che risultano essere vincolanti. Egli definisce la società come un sistema globale composto da sottoinsiemi che interagiscono tra loro, sulla base di quattro funzioni, che formalizza nel modello AGIL⁴. Ogni funzione, corrisponde, rispettivamente, ad un sottosistema di tipo *economico* per l'adattamento; *politico* per la definizione dei fini; *sociale* per l'integrazione; *culturale* per la creazione ed il mantenimento delle norme. Dunque, la struttura dell'organizzazione, manifestazione istituzionalizzata dei valori della società a cui appartiene, definisce i ruoli attesi degli individui, i quali si ritrovano a doversi conformare, adattare, integrare e portare a termine le loro funzioni. Si viene, in questo modo, a delineare, un ordine sociale organizzato che assume la configurazione di un sistema di interazioni omeostatiche (Scieur, 2007). Secondo l'approccio parsoniano, l'organizzazione, pur concentrandosi sui propri obiettivi specifici, gestisce le proprie risorse interne ed esterne in relazione all'ambiente e in interdipendenza funzionale con gli altri sottosistemi per pervenire ad una "dimensione" appropriata al raggiungimento dei propri scopi (Scieur, 2007).

Amaduzzi (1986) evidenzia che le teorie dell'azienda che fanno riferimento ad un sistema sono quattro, quali: 1) la teoria meccanicistica secondo la quale l'azienda è un sistema "chiuso" con schemi di funzionamento determinati; 2) la teoria contrattualistica che considera l'azienda come un insieme di relazioni di "natura contrattuale"; 3) la teoria organicistica per cui l'azienda è come un essere vivente, aperto e soggetto pertanto a fenomeni di crescita programmata; 4) la teoria sistemica secondo cui l'azienda è un sistema di forze interdipendenti, strumentali e complementari, regolato dal soggetto aziendale per lo svolgimento di un'attività volta al soddisfacimento dei bisogni umani. Ognuna con i propri limiti, difatti, nella visione meccanicistica, l'azienda sembra non tenere in considerazione i fenomeni esterni e non c'è una visione unitaria del fenomeno aziendale. Mentre, nella teoria contrattualistica, i rapporti tra le diverse aree aziendali sembrano essere definiti da transazioni e comportamenti stagni senza una coordinazione di base. Dunque, nel

⁴ Nel modello AGIL, Parsons definisce quattro classi di problemi fondamentali per il funzionamento di un sistema sociale: funzione adattiva: adattamento all'ambiente (*Adaptation*); funzione del raggiungimento dei fini: realizzazione degli obiettivi (*Goal attainment*); funzione integrativa: integrazione dei membri (*Integration*); funzione del mantenimento del modello latente: preservazione dei modelli e delle loro norme (*Latent pattern maintenance*).

modello meccanico, funzioni, compiti, strutture organizzative e processi, sono altamente specificati e connessi attraverso un piano razionalmente preordinato, al fine di assicurare la massima efficienza, prevedibilità e governabilità delle parti. Invece, nel modello organico il sistema allude ad una diversa metafora; “una organizzazione che assomiglia ad un organismo ad alto livello di complessità in cui le singole parti (strutture, ruoli) sono sistemi aperti che svolgono sì funzioni specializzate ma operano in base ad ‘ambiti di autonomia’ e non per delega, interagiscono fra loro sulla base di regole dei giochi influenzati anche da loro stessi, si modificano sia per processi di adattamento all’ambiente esterno sia per input interni. Gli uomini sono componenti del sistema e non solo risorse da utilizzare: il rapporto fra attore e sistema viene definito da una continua dialettica fra cooperazione e conflitto, fra partecipazione e distanza” (Butera, 1984; p.286).

Come in precedenza accennato, nel corso del tempo, si è determinato uno spostamento da una cultura organizzativa classica ad una sistemica. Tale evoluzione teorica si colloca nell’analisi condotta da Butera, il quale mette in evidenza il passaggio da una filosofia gestionale ancorata agli assunti del taylor-fordismo e/o della burocrazia, ad una gestione innovativa ispirata da una logica sistemica. Utilizzando un’ottica sistemica applicata al campo dell’organizzazione aziendale, possiamo, dunque, concepire un’azienda come un sistema sociale creato dall’uomo che, attraverso processi di produzione e consumo, mira al soddisfacimento dei bisogni dei diversi soggetti (*stakeholders*) che a vario titolo prendono parte alla sua attività. Quindi, l’azienda svolge una funzione sociale perseguendo finalità economiche. In campo aziendale, uno dei primi studiosi che pose in luce l’aspetto sistemico e dinamico dell’azienda fu Zappa (1927), il quale definì l’azienda come coordinazione economica in atto, istituita e retta dall’uomo per il soddisfacimento dei bisogni, una coordinazione di operazioni di cui l’uomo e la ricchezza sono elementi vitali (Zappa, 1927). Di differente avviso è Giannessi (1960), secondo il quale l’azienda può essere definita come una unità elementare dell’ordine economico – generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata dei

fattori utilizzati e un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge. La concezione sistemica viene formalizzata in maniera chiara da Von Bertalanffy (1968). Nella sua teoria generale dei sistemi, la nozione di sistema si propone come un concetto chiave per la formulazione di una nuova rappresentazione scientifica del mondo, applicabile ai sistemi in generale, a prescindere dalla natura delle loro componenti e dalle forze che li regolano. Per Von Bertalanffy, infatti, "sistema è una combinazione di parti o elementi riunite in un tutto". Tale concezione sistemica fornisce una cornice unitaria alle diverse dottrine che in essa rintracciano un nuovo approccio per affrontare problematiche scientifiche e punti di vista comuni. Secondo Bertini (1977), l'azienda è un'unità economica del sistema sociale, in quanto è istituzione sociale nel senso di creazione dell'uomo per il conseguimento di finalità collettive in un contesto organizzato e unità economica poiché mira all'ottenimento di risultati economici. Per Bertini, si tratta di un sistema sociale innanzitutto peculiare, poiché in esso: a) manca il legame volontaristico (giuridico-morale) tipico di altri sistemi sociali, come quello familiare e associativo; b) sono innescati processi di produzione volti alla creazione di nuovi beni e servizi destinati all'esterno; c) non esiste unicità di interessi, né finalità comuni tra coloro che ne fanno parte.

Si assiste, quindi, al consolidamento dell'idea di azienda come sistema aperto e dinamico, rispetto al quale sussistono una serie di rapporti di interconnessione tra le sue diverse parti e anche di interdipendenza con l'ambiente esterno. Difatti, ogni sistema che deve interagire con l'ambiente per sopravvivere è necessariamente un sistema aperto (Daft, 2004, 2013). Pertanto, un sistema aziendale è, innanzitutto, parte di una realtà più ampia. Quando parliamo di ambiente, ci riferiamo al contesto in cui l'azienda opera, ossia, tutto ciò che ad essa è esterno e necessita di essere preso in considerazione in fase di progettazione dell'organizzazione. In quest'ottica si colloca perfettamente la concezione di Amaduzzi (1986), che si riferisce all'azienda come ad un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme, a favore del soggetto economico, e altresì degli individui che vi cooperano.

Le principali definizioni considerate si rifanno, più o meno esplicitamente, ad un'idea di azienda concepita come un sistema, formato da una combinazione di parti

o elementi, che riuniti in un tutto, operano per un particolare fine, in questo caso economico, in maniera coordinata ed interattiva. Le parti interrelate di un sistema sono chiamate sottosistemi ed eseguono specifiche funzioni, come la produzione, il monitoraggio dei confini, la manutenzione, l'adattamento e il *management*. Inoltre, un'organizzazione aziendale non può esistere senza interazioni con i clienti, i fornitori, i concorrenti, e altri elementi dell'ambiente esterno (Daft, 2013). I caratteri ritenuti peculiari di un sistema aziendale aperto risultano essere essenzialmente quelli di: apertura, dinamicità, complessità, intenzionalità ed un carattere probabilistico. Un sistema aziendale con carattere di apertura, è da intendersi come un insieme di elementi di diversa natura interconnessi tra loro che attuano interscambi di risorse ed energie con l'ambiente esterno; in particolare, riferendoci ad un'azienda come ad un sistema aperto, intendiamo sottolineare le interconnessioni che questa può avere con le diverse sfere: sociale, culturale, etica, economica, politico-legislativa, ecologica. Un sistema aziendale caratterizzato da processi che si modificano nel tempo e nello spazio e che provocano mutamenti e rigenerazione dei suoi elementi costitutivi, delineano il carattere della dinamicità un riadattamento di tutte le variabili in gioco. La caratteristica della complessità allude ai cambiamenti che possono avvenire a livello del personale e dei beni tangibili ed intangibili; poiché gli elementi e le relazioni che la compongono sono molteplici. L'intenzionalità è la capacità di selezionare i processi, le risorse, i mezzi, i tempi e le modalità d'azione per raggiungere un determinato fine aziendale. Infine, un carattere probabilistico evidenzia che il funzionamento di un sistema aziendale è sottoposto ad incertezza e rischi, e dunque inevitabilmente caratterizzato da aleatorietà e bassa predittività. Quindi, un sistema aperto appare alquanto esaustivo poiché riesce a rimandare alla complessità di un'organizzazione aziendale, specie se ci riferiamo ad un'azienda di grandi dimensioni. I caratteri di apertura e dinamicità si riferiscono al legame che un'azienda possiede con l'ambiente in cui è immersa e di cui subisce le trasformazioni che deve saper gestire, nel senso di prevedere, al fine di preservare la sua continuità nel tempo. In particolare, parliamo di ambiente specifico per riferirci ai mercati di approvvigionamento delle risorse e di collocamento dei prodotti della singola azienda, mentre parliamo di ambiente generale quando ci riferiamo ad una realtà più ampia, comune a tutte le aziende (Bertoglio, Brero, 2008). L'ambiente, così inteso, è di sintesi di quattro dimensioni:

- la **stabilità/instabilità**, conseguenza del dinamismo che lo caratterizza fatto di mutamenti ed irregolarità che hanno come effetto l'incertezza e la conseguente necessità di dotarsi di una struttura flessibile che si riesca ad adeguare ai cambiamenti;
- la **complessità**, che deriva dalla tecnologia e quindi dalle conoscenze tecniche del settore in cui l'azienda si trova ad operare e di cui è necessario che essa si doti. Un certo grado di complessità ambientale, rende opportuna l'adozione di forme di decentramento in quanto è abbastanza improbabile che una o poche persone a capo dell'azienda siano in grado di possedere tutte le conoscenze indispensabili all'assunzione delle decisioni. Ciò rende preferibile demandare queste ultime ai soggetti che possiedono le competenze specifiche.
- la **differenziazione dei mercati**, la quale si osserva quando si assiste ad una certa varietà di produzione, clientela e zone geografiche; nel momento in cui essa cresce è opportuno raggruppare le posizioni di lavoro in base all'*output*, cioè al prodotto o al mercato, che può vedere come risultato la creazione di strutture divisionalizzate;
- l'**ostilità**, ossia ogni tipo di avversità o di difficoltà che l'azienda può riscontrare nell'interazione con l'ambiente che la circonda. In questo senso, è fondamentale il ruolo della cultura che, secondo Schein, "aiuta l'organizzazione a trovare una definizione di sé e a trovare la sua strada in un ambiente potenzialmente ostile".

Queste dimensioni che sottolineano le varie sfaccettature della diversità ambientale, hanno un chiaro peso nelle scelte di *marketing* e nell'adozione delle strategie che si decide di adottare. Al di là della complessità di una definizione, emerge che ciò che conta non è tanto l'ambiente in sé quanto la capacità dell'azienda di comprenderlo e prevederlo, gestendone la diversità e i mutamenti. (Mintzberg, 1996). Nel nuovo scenario economico, come sostiene Granovetter (2005), le imprese, sono "*social embedded*", ossia immerse nel tessuto sociale in cui la loro attività economica si colloca. Ciò vuol dire che esse si relazionano con i vari *stakeholder* e la comunità in generale, attivando processi di interazione con la dimensione culturale e quella istituzionale del territorio di riferimento, definendo e ridefinendo, in base alle dinamiche che si innescano, le proprie strategie di business.

CAPITOLO 2 – LA QUALITÀ DELLE PERFORMANCE, IL MIGLIORAMENTO CONTINUO E LE SUE LEVE

2.1 La qualità nelle organizzazioni

Diversi sono gli approcci che riguardano l'implementazione dell'efficacia e dell'efficienza⁵ nelle organizzazioni. Essi si rifanno al concetto di qualità, che nel tempo ha assunto una rilevanza sempre maggiore, diventando, un fattore centrale della competitività in campo aziendale. Una riflessione sulla qualità non può prescindere dal prendere in considerazione beni e servizi prodotti dall'azienda (*outcome* aziendali), specificando che i “prodotti” ed i “servizi” presentano caratteristiche differenti, determinando una percezione diversificata della loro qualità da parte dei clienti⁶. Per prodotto si intende un bene tangibile, caratterizzato da standardizzazione e dal fatto che produzione e consumo avvengano in due momenti separati. Mentre, per servizio si intende un atto o una performance, dunque qualcosa di sostanzialmente intangibile, offerta da una parte all'altra (Kotler, 2000). In sintesi, per dirla alla Grönroos (2001), i prodotti sono “cose” mentre i servizi sono “prestazioni”. Tuttavia, all'erogazione di un servizio può essere anche legata la produzione di beni tangibili. Ad ogni modo, mentre il giudizio sulla qualità dei prodotti fa riferimento principalmente a parametri tecnici, quello sulla qualità dei servizi non avviene necessariamente sulla base di questi parametri ma si basa generalmente sul confronto tra il servizio atteso e quello ricevuto. Pertanto, per i consumatori è più complesso valutare la qualità dei servizi rispetto a quella dei prodotti (Grönroos, 1983). Basti pensare che la differenza è insita nella definizione dei due concetti: mentre acquistare un prodotto significa divenirne proprietario, acquistare un servizio significa acquisirne il diritto di fruirne per un determinato periodo (Kandampully, 2002; Lovelock, Wright, 1998). Nonostante la diversità degli ambiti da cui provengono le diverse definizioni di servizi, è tuttavia possibile individuare delle caratteristiche di base che li descrivono (Eiglier, Langeard, 1977; Kotler, 2000), ovvero: l'intangibilità, ossia l'immaterialità delle prestazioni erogate; la simultaneità tra produzione e utilizzo dei servizi; la partecipazione del cliente alla

⁵ Ricordiamo che l'efficacia può essere intesa come il rapporto tra gli obiettivi programmati e gli obiettivi conseguiti (efficacia gestionale), mentre l'efficienza come il rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate (*input*) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (*output*) (Monteduro, 2009).

⁶ D'ora in avanti pur riconoscendo che vi è una differenza tra i concetti cliente/utente/consumatore li utilizzeremo per comodità pressochè come sinonimi.

produzione del servizio. È chiaro, dunque, che un servizio sia ritenuto più complesso rispetto ad un prodotto per i suoi aspetti che tendono a caratterizzarlo principalmente come un “processo”, cui risulta evidente l’importanza della prospettiva relazionale con il cliente. Di conseguenza, la percezione della sua qualità si basa su criteri di giudizio non semplicistici ma articolati e complessi, che scaturiscono da una serie di elementi (Zeithaml *et al.*, 1991):

- gli **aspetti tangibili**, ossia l’assetto delle strutture fisiche, della strumentazione e del personale disponibile da parte dell’azienda;
- l’**affidabilità**, rispetto all’erogazione del servizio “promesso”;
- la **capacità di risposta**, che si riferisce alla prontezza di far fronte, con competenza, alle richieste dei clienti;
- la **competenza**, riferita alle conoscenze necessarie relative alla prestazione del servizio;
- la **cortesìa**, ossia la cordialità ed il rispetto praticato verso i clienti;
- la **credibilità**, intesa come onestà e attendibilità e la **sicurezza** nel processo di fornitura del servizio;
- **accessibilità** al servizio, ossia un accesso ad esso non complicato;
- la **comunicazione**, intesa come la modalità di fornire le informazioni, e la qualità di queste ultime, ai consumatori (la pubblicità, come comunicazione esterna);
- la **conoscenza del cliente**, basata sull’interesse a conoscerne le caratteristiche e le esigenze

La garanzia di un buon servizio richiede l’eguagliare o il superare le aspettative che di esso hanno i consumatori. Da ciò se ne deduce che una definizione della qualità di un servizio è la distanza che esiste tra desideri ed attese della clientela e le loro percezioni sulla realizzazione di tali aspettative (Zeithaml *et al.*, 1991). Ma cosa si intende per qualità? Numerosi sono gli studi che hanno cercato di definire il concetto di qualità ma esso non può prescindere dall’ottica in cui è definito. Seguendo una classificazione proposta da Garvin (1984) nella definizione di qualità possono essere identificati cinque approcci:

1. **l'approccio trascendente:** concezione della qualità come “eccellenza innata” (Pirsing, 1988). Secondo tale visione, essa non può essere analizzata e misurata ma è universalmente riconoscibile grazie all'esperienza.

2. **l'approccio basato sul prodotto:** la qualità è concepita come una variabile precisa e misurabile, per cui le differenze di qualità rispecchierebbero delle differenze di quantità di determinati elementi o caratteristiche di un prodotto (Abbott, 1955; Leffler, 1982). Trapela, dunque, una visione verticale/gerarchica della qualità, che dipende dall'ammontare degli attributi ritenuti desiderabili di un prodotto.

3. **l'approccio basato sull'utente:** tale approccio parte dalla considerazione che i consumatori abbiano bisogni e desideri eterogenei e che i beni in grado di soddisfare al meglio le loro preferenze sono quelli che secondo loro possiedono una maggiore qualità (Kuehn, Day, 1962). Si tratta, in questo caso, di una visione soggettiva della qualità.

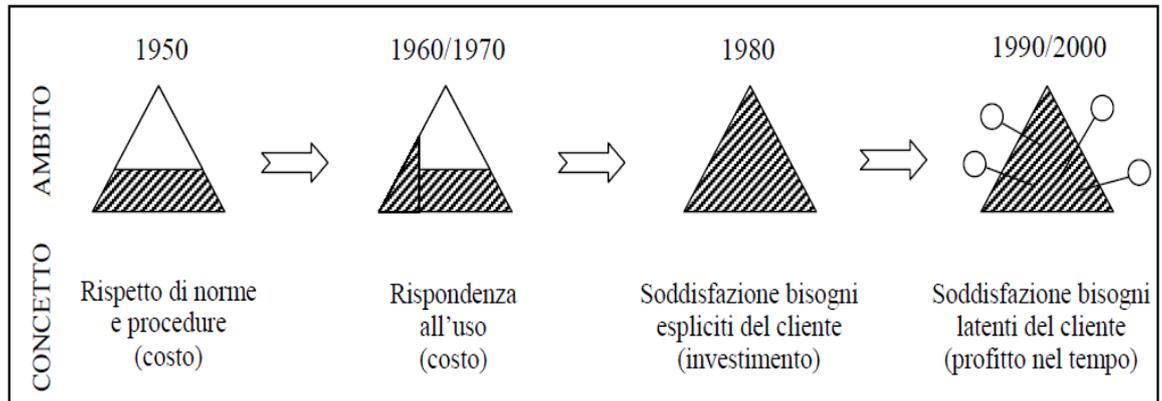
4. **l'approccio basato sulla produzione:** in questo caso non si parte dal cliente ma dalle pratiche di costruzione e produzione. Rifarsi a questo approccio significa avvicinarsi ad un'idea di qualità come conformità a specifiche tecniche di progettazione (Gilmore, 1974; Crosby, 1979). Dunque, la deviazione da quanto stabilito, rappresenta una diminuzione della qualità.

5. **l'approccio basato sul valore:** la qualità è definita in termini di costi e prezzi. Secondo tale visione, un prodotto di qualità è quello capace di fornire una *performance* a un prezzo ritenuto accettabile e/o la conformità a dei costi accettabili (Feigenbaum, 1961)

Pur riconoscendo la polivalenza del concetto di qualità, Taguchi e Clausing (1990) ne considera prioritari due aspetti, sia la prestazione del prodotto, la principale motivazione per cui un prodotto viene preferito dal consumatore e quindi, ciò su cui si gioca la capacità di competere di un produttore (prodotto soddisfacente); sia la presenza di difetti, la principale motivazione per cui un cliente risulta essere insoddisfatto (prodotto insoddisfacente).

Il concetto, nel corso degli anni, si è evoluto in particolar modo per quanto riguarda le imprese di servizi, investendo ambiti sempre maggiori all'interno di esse fino a permeare ogni aspetto dell'azienda (*cf.* Figura 1)

Figura 1 – Evoluzione del concetto di qualità e del suo ambito di riferimento nell'impresa di servizi

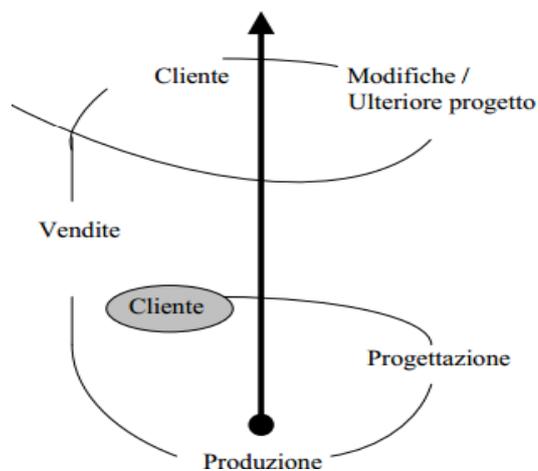


Fonte: rielaborazione da G. Negro (1992) in *Organizzare la qualità nei servizi*.

Una più recente definizione è quella secondo cui la qualità viene considerata come inversamente proporzionale alla variabilità, giacché riducendo tale variabilità, è possibile diminuire reclami e riparazioni e di conseguenza risparmiare sui costi ed evitare sprechi (Taguchi *et al.*, 2005).

Si giunge così alla definizione della cosiddetta spirale del progresso nella qualità (*cfr.* Figura 2), che evidenzia la necessità di regolare diversamente i processi produttivi che danno vita ai prodotti.

Figura 2 – La spirale del progresso nella qualità



Fonte: Juran 1967

È evidente che quello di qualità sia un concetto complesso, passato dall'essere considerato come un fattore senza prezzo su cui basare la competizione imperfetta

dei mercati, all'essere considerato come una vera e propria risorsa strategica delle aziende. In altre parole, la qualità è passata dall'essere un attributo unidimensionale del prodotto all'essere considerata un costrutto multidimensionale che deve essere gestito e la cui implementazione produce una capacità dinamica delle imprese (Garvin, 1984; 1987; Teece *et al.*, 1997; Zollo, Winter, 2002). Dunque, la qualità può essere intesa dai diversi punti di vista come una risorsa strategica che necessita di essere gestita (Powell, 1995). Nel momento in cui la qualità viene assimilata ad un insieme di pratiche di gestione, essa diventa una filosofia di gestione olistica che si adopera per il miglioramento continuo di prodotti e processi (Sousa, Voss, 2002).

2.2 I diversi approcci a sostegno della qualità: un affondo sul TQM come modello di gestione aziendale

Il movimento della qualità nacque nel 1946 ad opera di Deming che grazie ai suoi seminari sponsorizzati dalla *Union of Japanese Scientists and Engineers* favorì la diffusione del concetto di qualità all'interno delle fabbriche. Deming (1946) introdusse un metodo rivoluzionario per la produzione industriale basato su una procedura denominata Ciclo PDCA, consistente in quattro attività consecutive:

- pianificare (Plan);
- mettere in pratica (Do);
- controllare (Check)
- riscontrare i risultati (Act).

La diffusione di questo processo produttivo rappresenta il superamento della visione taylor-fordista e della produzione in grande serie, a favore di una nuova logica ricorsiva di qualità dei processi (Cocozza, 2014)⁷. Quindi, Il superamento del modello di produzione di massa e la diffusione non solo del PDCA, ma anche di altre forme organizzative produttive, si è avuta con l'introduzione della misura e del controllo della qualità dei beni e dei servizi prodotti dalle organizzazioni.

Gli approcci allo studio del miglioramento della qualità delle performance che in letteratura hanno ricevuto particolare attenzione sono tre: il *Just in Time*, il *Supply*

⁷ I giapponesi furono talmente grati a Deming da istituire un premio per la Qualità che ancora oggi porta il suo nome, il Deming Prize, vinto per la prima volta nel 1952 da Koji Kobayashi, il presidente della NEC.

Chain Management e il *Total Quality Management*. Il *Just in Time* (JIT) è un approccio concepito in Giappone negli anni '60 in ambito navale per gestire una sovrapproduzione di acciaio e poi mutuato dalla Toyota per la sua organizzazione produttiva. Lo scopo del JIT è la gestione ottimale degli sprechi del tempo nei processi produttivi, secondo il principio di dover produrre solo quando e quanto espresso dalla domanda (Provasi, 2009). Il *Supply Chain Management*, che significa letteralmente la gestione della catena di distribuzione, riguarda le attività logistiche delle aziende con lo scopo di controllare e migliorare le prestazioni (Mentzer *et al.*, 2001). Infine, Feigenbaum (1961), in qualità di presidente dell'*American Society for Quality* dal 1961 al 1963, fu il primo a parlare di *Total Quality Control* (TQC), definendolo come un efficace sistema per integrare e coordinare lo sviluppo della Qualità, il suo mantenimento e gli sforzi per il suo miglioramento in modo da permettere una produzione ed un servizio che soddisfino del tutto il cliente, ai costi minimi. Il *Total Quality Control* divenne, in seguito, *Total Quality Management* (TQM), espressione che venne usata per la prima volta negli Stati Uniti dalla Marina statunitense che voleva descrivere lo stile manageriale evidenziato nel TQC. Tuttavia, tali approcci, sebbene siano spesso considerati ed implementati come se fossero indipendenti e distinti, possono essere usati come poli di una strategia integrata come mostrano alcuni studi empirici (Kannan, Choon Tan, 2005).

Gli approcci che si occupano di qualità con una concezione dell'azienda come un sistema interattivo di risorse, si rifanno ai concetti fondamentali del TQM; un insieme di pratiche volte ad enfatizzare una serie di principi, tra i quali: il coinvolgimento attivo di tutti coloro che lavorano all'interno dell'organizzazione nel processo di crescita e di miglioramento continuo dell'azienda; l'impegno del *top management*; un forte orientamento al cliente; le buone relazioni con i fornitori e una certa attenzione nei confronti dei lavoratori. Tali principi sono volti alla riduzione di tutto ciò che non funziona bene, al fine di evitare gli sprechi di risorse (materiali ed immateriali), utilizzando delle tecniche di misurazione della qualità.

Ulteriore contributo alla qualità è quello fornito da Juran (2010), il quale ebbe il merito di spostare il concetto di qualità dalla produzione all'intera organizzazione. Avvenne, così, il passaggio dal controllo statistico della Qualità alla Qualità Totale. Quest'ultima, può essere intesa come una serie di "strategie", inserite in una logica di "sistema", con l'obiettivo di produrre cambiamenti strutturali nei modelli

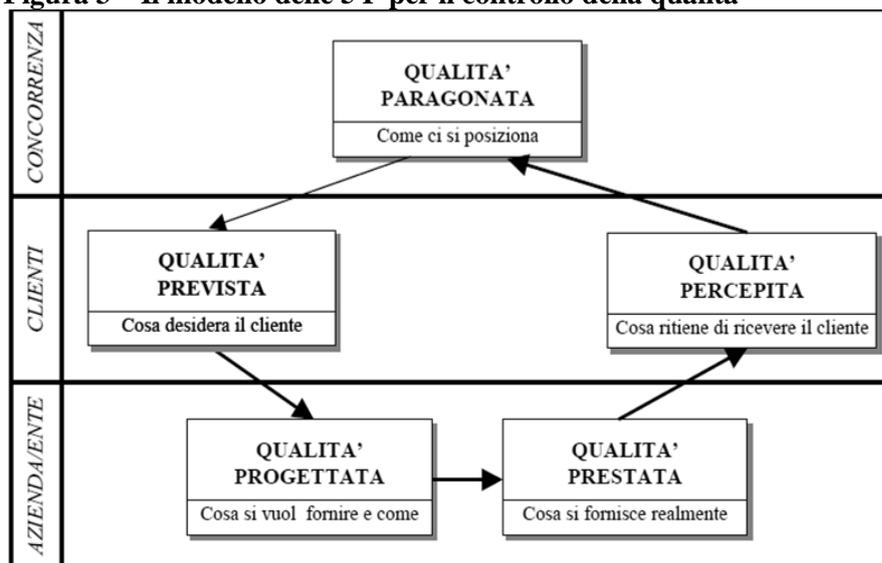
organizzativi, nei comportamenti produttivi e professionali (Cocozza, 2014). La logica della qualità totale si fonda sulle nove strategie della qualità che Galgano (1994, 1998) classifica nel seguente modo:

1. la soddisfazione del cliente;
2. le risorse umane;
3. la partnership con i fornitori;
4. il “fuoco” sul processo;
5. il controllo qualità nel processo di gestione;
6. il miglioramento continuo;
7. la “fabbrica dei nuovi prodotti”;
8. la promozione interna della qualità;
9. il coinvolgimento del personale.

Puntare sulla qualità significa soddisfare le esigenze dei clienti, senza perdere, allo stesso tempo competitività economica. Secondo Lewis e Booms (1983), la qualità del servizio è una misura di quanto bene un servizio fornito soddisfa le aspettative dei clienti. I diversi modi di intendere la qualità determinano la definizione di diversi tipi di qualità. Indipendentemente dal tipo di approccio alla qualità si può parlare delle “cinque P” (*cfr.* Figura 3), ossia le cinque caratteristiche della qualità, che possono essere intese come le diverse fasi della costruzione della qualità (Negro, 1992; Floris, 2004):

1. **qualità attesa:** è quella che fa riferimento all’analisi dei bisogni dei clienti;
2. **qualità progettata:** è il tentativo di tradurre praticamente le aspettative dei clienti definendo standard, caratteristiche e procedure;
3. **qualità prodotta:** si intende il livello effettivo delle prestazioni realizzate come risultato dei processi produttivi;
4. **qualità percepita:** l’attenzione è spostata sui bisogni del cliente; in questa fase è prevista la *Customer Satisfaction*, cioè la rilevazione della soddisfazione dell’utente di cui si tratterà in seguito;
5. **qualità paragonata:** si riferisce al tener conto della concorrenza e quindi al posizionamento dell’azienda rispetto ad essa, così come è percepito dai clienti; principalmente, tale confronto si sviluppa attraverso l’analisi della concorrenza ed il *benchmarking*.

Figura 3 – Il modello delle 5 P per il controllo della qualità



Fonte: G. Negro (1992) *Organizzare la qualità nei servizi*

Tale miglioramento può essere raggiunto solo se il concetto di qualità totale è utilizzato a partire dall'acquisizione delle risorse fino al *Customer Service* dopo la vendita (Kayna, 2003). Si tratta, quindi, di un'attenzione alla qualità che deve riguardare l'intero processo e non limitarsi al termine delle operazioni. In ultima analisi, la qualità così intesa, non è altro che la soddisfazione del cliente che sta alla base dell'*approccio basato sull'utente* proposto da Garvin (1984) nella sua classificazione dei cinque approcci alla qualità. Le grandi aziende internazionali hanno ormai accettato la sfida della Qualità Totale, mettendo in atto piani di riorganizzazione delle loro strutture, coinvolgendo gli *stakeholder* in una logica di miglioramento continuo dei propri risultati. Tuttavia, la costruzione di un Sistema Qualità è un processo faticoso e costoso, sia che si tratti aziende private che di enti pubblici.

2.3 I diversi modelli teorici di riferimento per la misurazione delle prestazioni aziendali

Nell'ottica del miglioramento continuo e della qualità totale, è necessario prestare attenzione alle *performance* aziendali. Difatti, un'organizzazione con *performance* elevate è generalmente orientata al cliente e alla sua soddisfazione attraverso il miglioramento continuo della qualità dei propri prodotti e servizi (Costa,

Gianecchini, 2005). Il concetto di *performance* è abbastanza complesso, ampio e multidimensionale. Riferendoci al mondo organizzativo, con esso possiamo intendere il “contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e in ultima istanza alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita”⁸. Più strettamente, “la performance è ciò per cui il datore di lavoro paga il dipendente” (Campbell, 1999). In quest’ottica, occorre tenere in considerazione i vari aspetti del comportamento lavorativo, che possono essere valutati sia positivamente che negativamente dall’organizzazione. Un’analisi delle *performance* che sia efficace, deve riconoscere gli episodi rilevanti del comportamento lavorativo, ossia quelli da cui dipende la validità effettiva di una prestazione, distinguendoli da quelli di minore rilevanza. Occorre, dunque, tenere conto di una pluralità di parametri, per poter registrare i vari gradi di efficacia dei comportamenti. Da qui il carattere di multidimensionalità delle *performance* (Rebora, 2001).

Il *performance management* inizia a diventare popolare nel 1980. Con esso si intende “un processo o una serie di processi intesi a creare un’idea condivisa di che cosa si voglia ottenere (e come) e di gestire il personale in modo tale da aumentare la probabilità di ottenere i risultati desiderati” (Hartle, 1992, p.108). Si tratta di un sistema integrato con la funzione di connettere le prestazioni a livello individuale e di gruppo con la strategia dell’organizzazione. Il fine è quello di monitorare le competenze delle persone e il loro livello di coinvolgimento ed impegno; la rispondenza tra gli obiettivi individuali e quelli dell’organizzazione; l’efficacia e l’efficienza delle politiche di gestione delle risorse umane (Beer *et al.*, 1984). Una volta definiti gli obiettivi, infatti, è poi importante che questi siano condivisi e accettati dai membri dell’organizzazione (Rebora, 2001). Il *performance management* è ancora definibile come un processo continuo che coinvolge le relazioni tra le persone e l’organizzazione, investendo, al contempo, la programmazione ed il controllo. I suoi principali strumenti sono la formazione e lo sviluppo, e la valutazione delle *performance*. Misurare le performance è fondamentale per poter migliorare le prestazioni stesse, giacché la loro misurazione

⁸ Delibera CiVIT n. 89/2010, p. 7

rappresenta un prerequisito fondamentale per fornire i *feedback* necessari per attivare le azioni correttive e i processi di miglioramento. Inoltre, i differenziali di performance non interessano solo gli individui, ma anche i gruppi, per cui le differenze che emergono a questo secondo livello sono da attribuire, in gran parte, alle capacità di chi coordina il gruppo di lavoro (Rebora, 2001). L'attenzione alle performance, come ad un qualsiasi fenomeno aziendale, non si limita ad essere una misurazione fine a se stessa ma è quasi sempre svolta in un'ottica di miglioramento dei risultati (Costa, Gianecchini, 2005). Misurazione e valutazione sono due attività incluse nel Ciclo di Gestione della Performance, concepito come un processo basato sul miglioramento continuo secondo la logica del già menzionato ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)⁹. Secondo Martini e Sisti (2002), per analisi di *performance* intendiamo lo sforzo di fornire dei giudizi sui diversi aspetti dell'operare di un'organizzazione, al fine di porre chi la dirige o controlla nelle condizioni di prendere le opportune decisioni relativamente al suo funzionamento.

Esistono diverse tecniche e procedure per misurare le prestazioni. In genere, un sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali: gli indicatori; il target; l'infrastruttura di supporto. La misurazione delle performance avviene, dunque, attraverso la definizione e costruzione di un sistema indicatori, ossia le proprietà oggettivate, intese come le caratteristiche di determinati concetti, frutto del cosiddetto processo di operativizzazione. Ricordando che un indicatore è l'espressione di un legame di rappresentazione semantica fra un concetto più generale e un concetto più specifico di cui possiamo darne la definizione operativa, o più semplicemente "qualcosa che dà informazioni su qualcos'altro" (Marradi, 1994). Una volta stabilito il concetto da misurare e dopo aver individuato le sue proprietà principali, mediante il processo di traduzione empirica, si può trasformare il concetto prima in indicatori e successivamente in variabili di sintesi. L'indicatore, quindi, è qualcosa di manifesto (o registrabile) che fornisce informazioni su qualcosa che non è manifesto (o direttamente osservabile) (Boudon, Lazarsfield, 1968). Relativamente alla misurazione delle performance

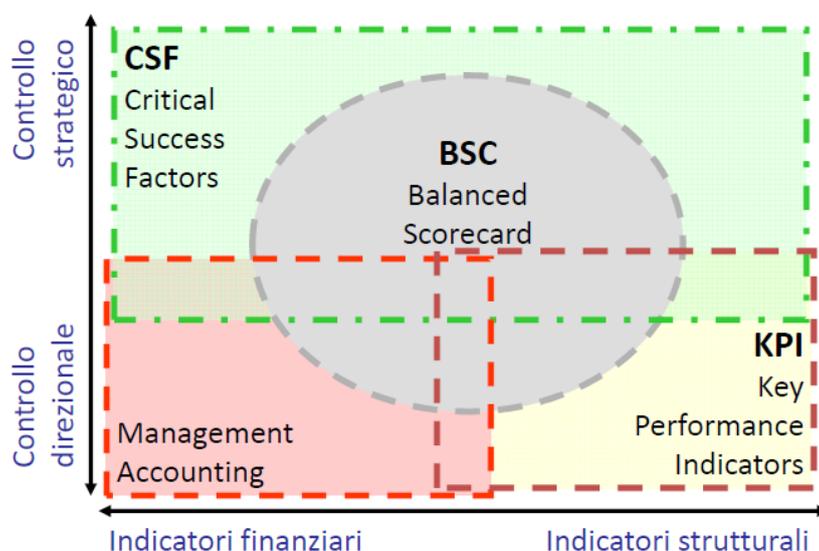
⁹ W.E. Deming - Lecture to Japanese Management (1950), concetto rielaborato a partire da W.A. Shewhart - Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control (1939), a sua volta ispirato al metodo scientifico descritto in F. Bacon Novum Organum (1620): ipotesi, esperimento, verifica dell'ipotesi

aziendali, a diverse tipologie di indicatori corrispondono altrettanti modelli aziendali di riferimento:

- **Modello dei *Critical Success Factors* (CSF):** individuazione delle aree di attività determinanti che dovrebbero ricevere costante e precisa attenzione da parte del management per poter funzionare al meglio e far crescere il business (Rockart, 1979). In questo caso c'è una focalizzazione sugli interessi dei manager.
- **Modello dei *Key Performance Indicators* (KPI):** fondato sul controllo operativo, basato sulle prestazioni considerate “critiche” dei processi aziendali (Parmenter, 2007).
- **Modello del *management Accounting*:** prevede la misurazione delle prestazioni aziendali basandosi su di un set di indicatori contabili (Business Dictionary)
- **Modello delle *Balanced Scorecard* (BSC):** contempla tutti le innovazioni dei modelli precedenti, rappresentando un “sistema di misurazione delle prestazioni (*scorecard*), basato sul bilanciamento (*balanced*) di varie classi di indicatori, ciascuna orientata a una specifica prospettiva di analisi” (Kaplan e Norton, 1996). Le quattro prospettive principali comprese in questo sistema riguardano: la performance finanziaria, il servizio ai clienti, i processi gestionali interni e la capacità dell'organizzazione di apprendimento e crescita.

La Figura 4 mostra come attraverso l'interazione tra i vari metodi di analisi, in base alle variabili “tipo di controllo” (direzionale o strategico) e “tipo di indicatori” (finanziari o strutturali), i vari metodi di analisi si posizionano tra loro.

Figura 4 - Posizionamento dei vari metodi di analisi



La misurazione della qualità rappresenta il principale obiettivo dei tradizionali sistemi di controllo di gestione, attraverso indicatori collegati a determinati target, ottenibili da un'attività o da un processo. Nel caso della qualità dei processi, gli indicatori osservano la conformità degli output rispetto alle attese del cliente. (es.: indicatori tipici sono le percentuali di scarti e resi o il livello di immagine). Per quanto riguarda i servizi, gli indicatori misurano i tempi di risposta rispetto alle richieste della clientela e la flessibilità del fornitore. (es.: il *time to market*, il *lead time*, la percentuale di modifiche accettate, il livello globale di servizio percepito dal cliente).

2.4 Il ruolo della *Customer Satisfaction* e i principali modelli di riferimento per la sua rilevazione

L'attenzione al cliente è diventata, col passare del tempo, un elemento sempre più centrale per le aziende, rappresentando la naturale conseguenza dei cambiamenti susseguitisi nel contesto socio-economico. Il conseguimento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti acquista un ruolo fondamentale a partire dagli anni '80 e, con il passare del tempo, la soddisfazione dei consumatori diviene sempre più complicata da gestire, a causa delle molteplici sollecitazioni alle quali i consumatori sono continuamente esposti, dando vita a bisogni differenziati, sofisticati e mutevoli.

Infatti, è ormai chiaro che il consumatore sia diventato sempre più “individuo” sottraendosi dall'appartenere ad una massa indistinta e facilmente prevedibile nei bisogni e nei gusti i quali invece tendono costantemente a modificarsi a seconda delle specifiche circostanze. Questo perché i consumatori sono sempre più consapevoli e informati e ciò tende a conferire loro sempre più potere nell'economia attuale. Questa nuova identità del consumatore è rafforzata, inoltre, dall'emergere delle pressioni della crisi, che provocano un'attenzione maggiore verso i propri consumi. Ciò vale, non soltanto in riferimento al prezzo, ma anche rispetto alla qualità, in quanto, sempre più, si cerca il rapporto qualità-prezzo più convincente. La trasformazione della fisionomia del consumatore, sempre più cosciente delle proprie esigenze e delle scelte da effettuare, e con il mutare del concetto di qualità, intesa sempre più come una risorsa strategica che necessita di essere gestita (Powell, 1995) muta, di conseguenza, anche il concetto di soddisfazione. Kotler e Andreasen (1998) definisce il termine soddisfazione come lo stato d'animo di chi riceve una prestazione che corrisponde alle proprie attese affermando, inoltre, che un cliente può definirsi soddisfatto nel momento in cui riceve un valore aggiunto significativo da parte del fornitore e non semplicemente un prodotto o un'assistenza migliore. Di conseguenza, le aziende dovrebbero essere consapevoli di queste trasformazioni e dovrebbero tendere a definire o ridefinire le loro scelte e strategie ispirandosi al principio della centralità del cliente. Esse innovano i loro processi, ponendo il cliente come base di partenza del loro operato. Il cliente, infatti, inizia ad essere considerato il protagonista dei processi decisionali ed operativi interni ad un'azienda, in quanto è il soggetto che si trova nella posizione adatta a fornire dei *feedback* preziosi per poter definire o rivedere il proprio concetto di qualità (Basile, 2009). Ciò rappresenta un normale effetto dell'evoluzione delle economie avanzate che ha generato una situazione di notevole concorrenzialità provocando come conseguenza la necessità di un'attenzione sempre maggiore verso la *Customer Satisfaction* da parte delle imprese. Tale attenzione è stata sostanzialmente generata da alcune tendenze evolutive. La prima riguarda l'incremento della concorrenza a causa della rilevanza data alle politiche di differenziazione dell'offerta; la seconda si riferisce alle evoluzioni sul fronte della domanda, ossia il moltiplicarsi di bisogni sempre più complessi e diversificati; infine, c'è la rilevanza delle risorse immateriali nel fornire quel valore in più indispensabile al vantaggio competitivo. Queste tendenze, rendono

la soddisfazione del cliente un traguardo tanto facile da dichiarare negli intenti, quanto complesso da raggiungere nel concreto (Ferrari, 2005).

L'orientamento alla *Customer Satisfaction* richiede alle imprese un'evoluzione dei loro modelli di gestione ed organizzazione, che guidino verso il delineamento di un nuovo modello di impresa di tipo *proattivo* (Nelli, 1994). Una buona combinazione dei fattori che caratterizzano l'impresa *proattiva* aumenta la capacità di riuscire ad incrementare il livello di soddisfazione della clientela, riducendo al minimo i costi generati dall'insoddisfazione. È dunque, importante capire quali e in che misura siano gli elementi determinanti le aspettative dei consumatori. Oltre a quelli gestibili in gran parte direttamente dall'azienda, è opportuno prendere in considerazione altri elementi non trascurabili e ad essa "esterni" tra i quali vi sono senz'altro: l'influenza del passaparola che può condizionare positivamente o negativamente il consumatore che presta fiducia ad altri consumatori; le aspettative personali nei confronti di un servizio/prodotto, dunque ciò che si desidera, per dirla in generale; le esperienze personali vissute del consumatore, che rappresentano un metro di giudizio per quelle future. La filosofia, delle moderne organizzazioni, di orientamento al cliente e l'implementazione dei principi di miglioramento continuo, giustifica l'importanza dell'analisi e della valutazione della soddisfazione dei clienti. Infatti, quest'ultima è considerata, oggi, come uno standard di base delle performance e un possibile standard di eccellenza per ogni business organizzativo (Gerson, 1993). Per potere tenere sotto controllo il livello di *Customer Satisfaction*, è necessario che le aziende si dotino di un buon sistema di rilevazione di tale soddisfazione. Sono stati diversi i modelli proposti per la misurazione della soddisfazione dei consumatori. Johnson, Nader e Fornell (1996) ne individuano quattro:

1. **il modello della disconferma**: secondo tale modello, se il livello di performance percepita supera le aspettative, si ha una disconferma positiva, dunque sale il livello di soddisfazione; se il livello di performance percepita è, invece, inferiore alle aspettative, la disconferma è negativa e sta a significare che il grado di soddisfazione diminuisce (Anderson, 1973; Westbrook, Reilly, 1983; Erevelles, Leavitt, 1992; Oliver, 1980, 1993, 1997);
2. **il modello della performance**: l'idea di base è che sia la performance percepita sia la performance attesa, rientrino nel giudizio diretto sulla *Customer Satisfaction* (Johnson, Nader, Fornell, 1996);

3. **il modello delle aspettative razionali:** l'idea di sintesi alla base del concetto di aspettativa razionale (Muth, 1961) è che le aspettative medie degli agenti economici e le performance possano coincidere, in particolare riguardo ai servizi complessi ed intangibili, poiché per questi ultimi le aspettative a livello aggregato risultano più accurate sebbene più complesse/deboli da definire a livello individuale;
4. **il modello delle aspettative artefatte:** in questo caso si ritiene che le aspettative non abbiano effetti diretti o indiretti sulla soddisfazione ma che la determinante primaria della soddisfazione sia la performance.

Come suggerisce Galgano (1994), la strategia della soddisfazione del cliente è una delle principali strategie della qualità adottate dalle aziende: il cliente è sempre più considerato come l'interlocutore principale dell'impresa, al punto da meritare sempre più attenzione da parte delle politiche aziendali. Con il *Customer Satisfaction management*, ad essere presa in considerazione è innanzitutto la soddisfazione dei clienti esistenti al fine di elevarne il grado di soddisfazione e mirare alla loro fidelizzazione¹⁰. Ciò non significa non prendere in considerazione la ricerca di nuovi clienti. Anzi, al contrario, il raggiungimento della soddisfazione dei clienti esistenti, può fungere da veicolo di promozione, ad esempio, attraverso il cosiddetto passaparola positivo, che si realizza nel momento in cui i clienti soddisfatti interagiscono con altre persone, consigliando loro l'utilizzo di un certo prodotto.

Il *Customer Satisfaction management* si poggia su tre principi fondamentali¹¹:

1. la massima rilevanza ai punti di contatto sia diretti che indiretti tra l'azienda ed i clienti;
2. una misurazione regolare, quantitativa e completa della soddisfazione dei clienti;
3. l'attenzione ai risultati ottenuti da parte della *leadership* dei dirigenti e dei *manager* per poter meglio indirizzare le decisioni volte al miglioramento dei prodotti/servizi.

¹⁰ Japan Management Association, Customer Satisfaction Management, Il sole 24 ore – Pirola editore, 1995.

¹¹ Japan Association Management, Customer Satisfaction Management, Il modello giapponese per misurare e migliorare la soddisfazione del cliente, Milano, Il Sole 24 Ore, 1995, pag. 10.

2.4.1 I metodi statistici per misurare la soddisfazione del cliente

Tra gli strumenti di rilevazione della *Customer Satisfaction* comunemente utilizzati vi è il questionario che può essere somministrato contestualmente all'erogazione del servizio oppure in un momento. Il questionario è preferibile nella rilevazione della soddisfazione poiché è tra gli strumenti più adatti a stimare la "dimensione quantitativa" di un comportamento, un'opinione o un'aspettativa. Esso consiste, infatti, in una griglia di domande formalizzate e standardizzate e consente di ottenere informazioni di natura prettamente quantitativa, agevolmente analizzabili dal punto di vista statistico e generalizzabili. Il processo di rilevazione e di analisi della *Customer Satisfaction* si concretizza attraverso cinque fasi fondamentali:

1. Segmentazione della clientela e campionamento

A seconda di ciò che i clienti richiedono e del valore che essi ricoprono per l'impresa, ossia della loro importanza attuale e potenziale, la clientela può essere scomposta in diversi segmenti, ognuno dei quali composto da consumatori con caratteristiche omogenee. Dopo aver segmentato la clientela occorre procedere con il campionamento, in modo da scegliere il campione più rappresentativo possibile rispetto alla eterogeneità della clientela.

2. Individuazione dei requisiti del prodotto/servizio

Occorre stabilire quali sono le caratteristiche che si vogliono prendere in considerazione, le quali permetteranno di proseguire con la costruzione dello strumento di rilevazione.

3. Scelta e costruzione dello strumento e scelta dei canali

Dopo aver scelto lo strumento da utilizzare, si passa alla sua costruzione in base ai parametri selezionati. Le modalità di rilevazione possono essere differenti, ma alla loro base c'è sempre un questionario che consente di ottenere risposte classificabili in maniera omogenea. Inoltre, occorre stabilire i canali attraverso i quali procedere con la somministrazione dei questionari.

4. Realizzazione dell'indagine

Dopo aver definito chi intervistare e con quali modalità, si può avviare l'indagine nei modi stabiliti. È questo il momento in cui parte la rilevazione.

5. Elaborazione ed interpretazione dei dati

In seguito alla rilevazione, si possono utilizzare i dati raccolti

Kano (1984) sviluppò un modello basandosi su quelli che considerava essere i diversi requisiti che dovrebbero caratterizzare un prodotto/servizi:

- **requisiti di base** (*must be*): i criteri che devono necessariamente essere presenti e che il cliente normalmente dà per scontato, la cui assenza crea automaticamente insoddisfazione;
- **requisiti prestazionali** (*one dimensional*): sono i requisiti che i clienti richiedono in maniera esplicita; col tempo, in genere, tendono ad essere assimilati ai requisiti di base;
- **requisiti di attrattività** (*attractive*): rappresentano quegli elementi in più che se assenti non intaccano la soddisfazione ma se offerti sono in grado di aumentarla.

Negli anni '90, Zeithaml, Berry e Parasuraman¹² proposero il **modello ServQual** (Parasuraman *et al.*, 1988; Zeithaml *et al.*, 1990) basato sulla qualità percepita del prodotto o servizio. La qualità percepita, nella letteratura sui servizi, viene considerata come la valutazione globale che i consumatori fanno dell'eccellenza o della superiorità dell'offerta (Bolton e Drew, 1991). Gli autori del modello ServQual identificano cinque dimensioni di indagine¹³ per la misurazione della qualità, delle aspettative e delle percezioni dei clienti:

- gli **aspetti tangibili**, che riguardano la qualità delle strutture fisiche, delle attrezzature, del personale a disposizione dell'azienda e gli strumenti utilizzati per la comunicazione;
- l'**affidabilità**, intesa come la capacità del servizio di erogare il servizio in maniera accorta e affidabile rispetto a quanto promesso;
- la **capacità di risposta**, ossia la prontezza nel rispondere in maniera adeguata alle richieste dei clienti e nel fornire il servizio;
- la **capacità di rassicurazione**, che comprende competenza, cortesia, credibilità, sicurezza da parte del personale;

¹² Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Spring, pp. 12-40.

¹³ Tali dimensioni rappresentano una sintesi dei criteri di valutazione, emersi da una loro indagine esplorativa, utilizzati dai clienti per giudicare la qualità di un servizio. I criteri considerati sono i seguenti: gli aspetti tangibili; l'affidabilità; la capacità di risposta; la competenza; la cortesia; la credibilità; la sicurezza; l'accesso; la comunicazione; la comprensione del cliente.

- l'**empatia**, che include l'accesso, la comunicazione e la comprensione del cliente, al fine di riuscire a fornirgli un servizio personalizzato.

Dunque, la percezione che il cliente/utente ha rispetto al servizio è determinata dall'insieme delle valutazioni rispetto a questo insieme di aspetti, mentre le aspettative dipendono dal grado di conoscenza che si ha del servizio e dal tipo di esigenze che si hanno nei confronti in relazione ad esso (Zeithaml *et al.*, 1991).

Il ServQual, considerato ancora oggi valido da molti studiosi, è stato notevolmente criticato da altri esperti per il loro scetticismo nei confronti della definizione dei concetti di aspettative e percezioni quali determinanti della soddisfazione. A partire dalle critiche al ServQual sono stati proposti altri modelli di valutazione della *Customer Satisfaction*, Tra cui il modello ServPerf (Cronin, Taylor, 1992), in risposta al ruolo controverso delle aspettative. Tale modello si basa sulla misurazione della qualità del servizio considerando soltanto le performance aziendali, ossia le "percezioni" senza tener conto delle aspettative degli utenti. Ad ogni modo, il modello ServPerf non prescinde dalla considerazione di alcuni elementi, ossia:

- gli obiettivi definiti dall'impresa nella fase di pianificazione;
- il contributo delle cinque dimensioni della qualità nella determinazione del risultato finale;
- l'evoluzione del livello qualitativo del servizio erogato nel corso del tempo.

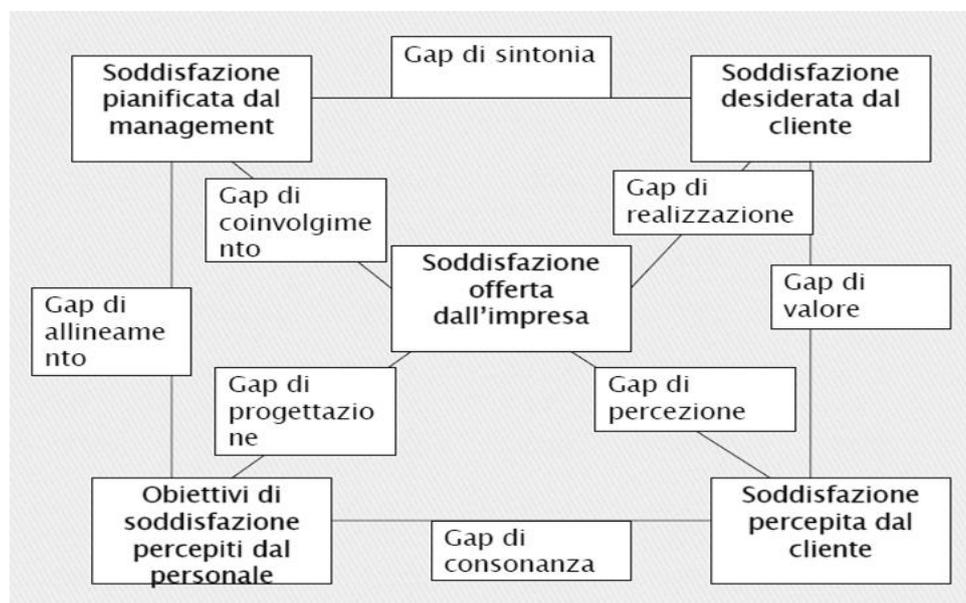
Un'altra evoluzione del modello ServQual è rappresentata da quello proposto da Valdani e Busacca (1992), il **modello dei Gap**, basato sull'osservazione della corrispondenza esistente tra diversi aspetti della soddisfazione:

- **soddisfazione pianificata**: gli obiettivi definiti dal top management;
- **soddisfazione desiderata**: il livello di qualità ambito dal cliente;
- **soddisfazione recepita**: gli obiettivi incamerati dal personale dell'azienda;
- **soddisfazione percepita**: il livello di qualità percepito dal cliente;
- **soddisfazione offerta**: il livello di qualità realmente offerto al mercato.

Le distanze tra questi diversi tipi di soddisfazione possono generare una serie di *gap* che influiscono sul grado di soddisfazione dei clienti. In particolare, si può trattare di gap:

1. **di sintonia:** mancato allineamento tra il tipo di offerta e le esigenze e aspettative della clientela;
2. **di valore:** distanza tra la soddisfazione desiderata e quella percepita dai clienti;
3. **di percezione:** divergenza tra la qualità offerta e quella percepita dai consumatori;
4. **di progettazione:** scostamento tra standard qualitativi condivisi dall'organizzazione e qualità realmente offerta al mercato;
5. **di realizzazione:** differenza tra la qualità desiderata dai clienti e quella offerta dall'azienda;
6. **di consonanza:** tra obiettivi di *Customer Satisfaction* recepiti dall'azienda e percezione del livello di qualità offerto maturata dalla clientela;
7. **di coinvolgimento:** standard di soddisfazione progettati dal top management e soddisfazione offerta dall'azienda
8. **di allineamento:** differenza tra la progettati dal *top management* e gli standard di *Customer Satisfaction* recepiti dal personale.

Figura 5 – Il modello dei Gap di Valdani e Busacca



Fonte: Valdani E., Busacca B., 1987

2.5 La riorganizzazione aziendale in funzione della qualità misurata

Il sistema di valutazione delle prestazioni aziendali assume una valenza positiva nel sostenere i processi di miglioramento dell'ente e dei singoli individui che ne fanno parte ed è assolutamente correlato con: a) il sistema di incentivi (monetari e non); b) il sistema formativo; c) lo sviluppo delle potenzialità professionali (mobilità orizzontale, progressione di carriera).¹⁴

Per schema di incentivazione si intende lo strumento tecnico ovvero l'insieme degli obiettivi, dei criteri di misura, dei target di risultato e delle formule di calcolo ad esso sottostanti.¹⁵ Un modello che descrive le diverse tipologie di retribuzione è quello della *Total Reward*. L'espressione Total reward significa "ricompensa totale", intendendo l'insieme di elementi utili per la remunerazione del lavoro svolto. Secondo tale modello esistono diversi tipi di leve retributive, che si dividono, innanzitutto in quelle di tipo monetario (*Total Compensation*) e il complesso di tutte le tipologie di retribuzione che comprende anche quelle non monetarie (*Total Reward*). L'insieme dei sistemi di retribuzione adottati da un'impresa e descritti dal Total Reward, ha l'obiettivo di motivare ed orientare i comportamenti dei membri dell'impresa verso il raggiungimento dei risultati attesi. Le componenti di questo sistema sono rappresentate da:

- **retribuzione fissa:** consiste nella parte "certa" della retribuzione e, dunque, in grado di fornire sicurezza finanziaria; essa si compone di minimo contrattuale, scatti di anzianità, eventuali contingenze e superminimi.
- **retribuzione variabile:** è composta da tutti quegli elementi della retribuzione che non rientrano in quella di base;
- **benefit:** sono dei benefici "non monetari" che possono rispondere, ad esempio, a fabbisogni di combinazione di vita lavorativa e vita privata, ovvero di risparmio su determinate spese. È possibile, infatti, per l'organizzazione, conferire un bene o un servizio ad un costo inferiore rispetto al valore reale o al valore percepito dal lavoratore.

¹⁴ Manuale di valutazione delle posizioni e delle prestazioni, Università degli studi di Trento, 2003, I edizione Marzo 2002, II edizione Marzo 2003

¹⁵ *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, Rapporto realizzato da OD&M Consulting in collaborazione con Manager Ricerche Direzionali di Bologna per Unindustria Bologna

- **ambiente di lavoro:** in questo ambito rientra un'ampia serie di elementi tra i quali: le opportunità di apprendimento, la formazione, la progettazione dei percorsi di carriera, la relazione con i propri capi e colleghi, il clima aziendale, il contenuto del lavoro, i riconoscimenti formali, e altri ancora.¹⁶

In particolare, per quanto riguarda un sistema di retribuzione variabile, esso viene adottato quando l'azienda intende ricompensare determinati livelli di risultato raggiunti a livello individuale o a livello collettivo o prestazioni dei lavoratori fornite in determinate condizioni. Ciò deve essere strettamente connesso agli obiettivi, e dunque, ai risultati di business dell'azienda.

In sintesi, tale tipo di retribuzione viene adoperato quando si vogliono allineare i comportamenti individuali agli obiettivi aziendali. La retribuzione variabile è costituita dagli incentivi monetari e si può presentare sottoforma di:

- Retribuzione straordinaria
- Bonus e premi una tantum
- Premi di risultato
- Incentivazione di breve termine
- Incentivazione di lungo termine

In particolare, per incentivi si intende tutto ciò che è in grado di motivare il lavoratore, al fine di rendere più efficiente il suo operato. Essi costituiscono un elemento della cosiddetta retribuzione variabile, ossia l'insieme di tutti gli strumenti retributivi che vanno oltre la ordinaria retribuzione di base. Per essere quanto più incentivante, un sistema premiante deve fondarsi su obiettivi perfettamente connessi al lavoro svolto dai singoli. I premi discrezionali non derivano da nessun processo di condivisione a priori e non sono correlati ad alcun obiettivo–attinente al lavoro direttamente svolto dalle persone. Hanno quindi un potere incentivante molto basso. Il sistema premiante, dal momento che funziona in relazione ai comportamenti organizzativi tenuti dal personale o ai risultati da esso conseguiti è, di conseguenza, strettamente integrato al sistema di valutazione del personale. Nella valutazione delle prestazioni aziendali si integra pienamente anche la rilevazione della *Customer Satisfaction*, considerata una misurazione “indiretta” della qualità delle performance

¹⁶ *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*, Rapporto realizzato da OD&M Consulting in collaborazione con Manager Ricerche Direzionali di Bologna per Unindustria Bologna

poiché effettuata con il coinvolgimento della clientela. Difatti, le indagini di *Customer Satisfaction* rappresentano, per un'azienda, uno degli strumenti per la misurazione delle *performance* attraverso le quali aziende mirano al perseguimento della qualità totale. L'obiettivo è quello di far convergere l'offerta dell'azienda con le richieste da parte dei clienti, ottimizzando le risorse disponibili e attuare azioni specifiche laddove la soddisfazione della clientela dovesse risultare bassa. L'analisi dei dati di un'indagine sulla soddisfazione dei clienti ha come scopo quello di individuare, laddove occorrono, interventi migliorativi relativamente alle performance aziendali. L'interpretazione dei dati raccolti attraverso indagini di *Customer Satisfaction*, si focalizza su una serie di aspetti, tra i quali: l'andamento nel tempo della soddisfazione dei clienti sui differenti aspetti; le motivazioni della presenza di aree di insoddisfazione; le motivazioni del superamento delle aspettative; le cause del mancato allineamento nella percezione tra chi eroga il servizio e chi ne usufruisce e gli obiettivi per attuare il miglioramento (Tanese *et al.*, 2003).

Le indagini di *Customer Satisfaction* non sono volte soltanto alla misurazione della qualità percepita per poter attuare il miglioramento del servizio, ma possono, inoltre, offrire dei suggerimenti preziosi per la sua riprogettazione. Infatti, nel momento in cui l'azienda mette in atto, sistematicamente, i processi di raccolta ed elaborazione dati, ha a disposizione un'enorme quantità di informazioni che può utilizzare per la verifica del raggiungimento degli obiettivi strategici e per tenere sotto controllo l'allineamento tra il servizio offerto e le aspettative dei clienti. In particolare, guardare ai punti di debolezza significa individuare le cause di insoddisfazione della clientela ad esempio analizzando i reclami e i suggerimenti che i clienti inoltrano all'azienda in relazione alle personali esperienze di utilizzo del servizio (Ciappei, M. Pellegrini, 2009).

2.6 Cultura aziendale e cultura nazionale: definizioni, dinamiche e ambivalenze

La cultura aziendale rappresenta un altro elemento che gioca un ruolo fondamentale per la vita di un'organizzazione. Essa, infatti, aiuta a rafforzare la struttura e le strategie di un'azienda. Difatti, oltre all'analisi strutturale, è opportuno osservare la dimensione culturale di una organizzazione, giacché accantonando una sua concezione meccanicistica, si è passati ad una concezione organica di

organizzazione, la quale rimanda ad un profilo culturale complesso. In genere, pur partecipando tutti alle dinamiche culturali, la cultura passa inosservata, fin quando le organizzazioni non tentano di realizzare strategie e programmi nuovi che contrastano in qualche misura con norme e valori di base della cultura aziendale consolidata (Daft, 2004). Dunque il giusto equilibrio tra fattori culturali, strategia organizzativa, struttura e ambiente esterno aiuta a migliorare le *performance* aziendali (Daft, 2004). Non è semplice stabilire cosa sia la cultura aziendale, la quale si manifesta in vari modi e a parecchi “livelli”. Secondo Schein (2010), essa può essere definita come l’insieme di assunti fondamentali che un determinato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato per affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in maniera tale da essere considerati validi e dunque degni di essere trasmessi ai nuovi membri come il corretto modo di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi. Dunque, la si può intendere come il prodotto appreso di una esperienza di gruppo ed è, quindi, presente laddove esista un gruppo stabile che attraverso un processo di apprendimento organizzativo ha imparato a dare risposte ai problemi. I livelli di cultura ai quali Schein (2000) fa riferimento vanno da uno strato più visibile ad un livello più profondo. Osservarli è indispensabile per ottenere una visione per quanto possibile chiara di cosa sia la cultura di un’azienda.

Il primo livello è costituito dagli artefatti che rappresentano lo strato più superficiale di osservazione relativo a cosa si vede, cosa si ascolta e cosa si prova quando si ha la possibilità di entrare in un’azienda; dunque essi consistono nelle strutture e nei processi organizzativi più immediatamente visibili.

Il secondo livello è quello dei valori dichiarati che raccontano ciò che viene affermato a livello di strategie, di obiettivi e filosofie che l’azienda intende perseguire e che potrebbero non rispecchiarsi coerentemente negli artefatti osservabili.

Il terzo livello comprende gli assunti taciti condivisi, i quali sono fondamentali per capire cosa accade a livello culturale in un’azienda. Essi riflettono ciò che viene dato per scontato, al di là di quanto si osserva o viene dichiarato e rimandano agli elementi considerati di successo da parte del gruppo e che, in un certo senso, potrebbero risultare essenzialmente invisibili. In questo senso, si può pensare alla cultura come ai modelli mentali che i membri di un’organizzazione considerano comuni e danno per scontati, poiché percepiti come funzionali all’ambiente

organizzativo. Questo livello più profondo, e anche più difficile da analizzare, è quello che realmente guida la cultura in quanto su di esso si adagia il comportamento quotidiano delle persone coinvolte in azienda, le quali, probabilmente, sarebbero difficilmente in grado di ricostruirlo senza aiuto. Gli assunti, infatti, sono per definizione, profondamente interiorizzati e dati per scontato. Da tali osservazioni, deriva che la cultura è la fonte principale dell'identità di una organizzazione, caratterizzata da: profondità; ampiezza; stabilità. Inoltre, al di là dell'aspetto collettivo, la cultura alimenta un senso di identità nei suoi membri, i quali almeno a livello formale, si impegnano, a rispettare idee e valori condivisi. Secondo Schein (2010), le funzioni critiche ricoperte dai fattori culturali all'interno delle organizzazioni sono sostanzialmente due:

- di **integrazione interna**: integrare i membri affinché essi sappiano quale sia il modo migliore per lavorare assieme, relazionandosi gli uni agli altri;
- di **adattamento esterno**: relazionarsi e adattarsi ai fattori esterni per al fine di raggiungere i propri obiettivi.

Tali funzioni della cultura sono connesse allo sviluppo del capitale umano dell'organizzazione, che determina, internamente o esternamente ad essa, relazioni positive o negative. Dunque, i fattori culturali si rilevano essere fondamentali giacché la cultura è in grado di influenzare azioni e approcci di business, determinando strategie, obiettivi e modalità di azione. In particolare, per le imprese più mature, la cultura corre il rischio di rappresentare un limite per la strategia, se non c'è evoluzione e adattamento ai cambiamenti dell'ambiente, modificando, se necessario, anche gli elementi della propria cultura (Schein, 2000).

Infine, è indispensabile un accenno al ruolo della cultura nazionale nell'influenzare la cultura di un'organizzazione. Il fatto che la cultura organizzativa sia radicata in quella nazionale, spiega il perché i suoi assunti più profondi si riflettano nell'ambiente organizzativo attraverso le convinzioni dei fondatori, dei leader e dei membri dell'organizzazione (Schein, 2000). Rifacendosi, anche in questo caso, ai diversi livelli della cultura, è interessante considerare se e come i valori dichiarati si riflettano o meno negli artefatti e, dunque, quale sia il funzionamento della cultura a livello operativo. Difatti, secondo Schein (2000), non è semplice comprendere le implicazioni della cultura e talvolta, può succedere che, paradossalmente, i valori dichiarati riflettano proprio quegli aspetti sui cui l'organizzazione è inefficace poiché tenta di operare basandosi su assunti culturali contraddittori.

CAPITOLO 3 – IL CASO OPEN ACCESS IN TELECOM: IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E DELLA *CUSTOMER SATISFACTION*

3.1 Il caso studio: Telecom Italia, Open Access e il progetto “*Success Insight*”

Telecom è tra le prime aziende ad avviare iniziative “per la qualità” assieme a Fiat, Zanussi, Sme, Enichem, Italtel, nell’industria; Alitalia, nei servizi, assieme a diversi istituti di credito; Inps nella Pubblica Amministrazione (Cocozza, 2014). Si tratta della più grande azienda italiana di telecomunicazioni che offre i suoi servizi sia in Italia che all’estero, presentando un assetto organizzativo abbastanza esteso e complesso. Il Gruppo Telecom Italia opera in tutta la filiera dei servizi di comunicazione avanzata: telecomunicazioni fisse, mobili ed internet, con i *brand* Telecom Italia e TIM, contenuti digitali, *broadcasting* (Telecom Italia Media), *office & system solutions* (Olivetti) e ricerca e sviluppo (Telecom Italia Lab).¹⁷

Figura 6 – Presenza nel mondo del Gruppo Telecom

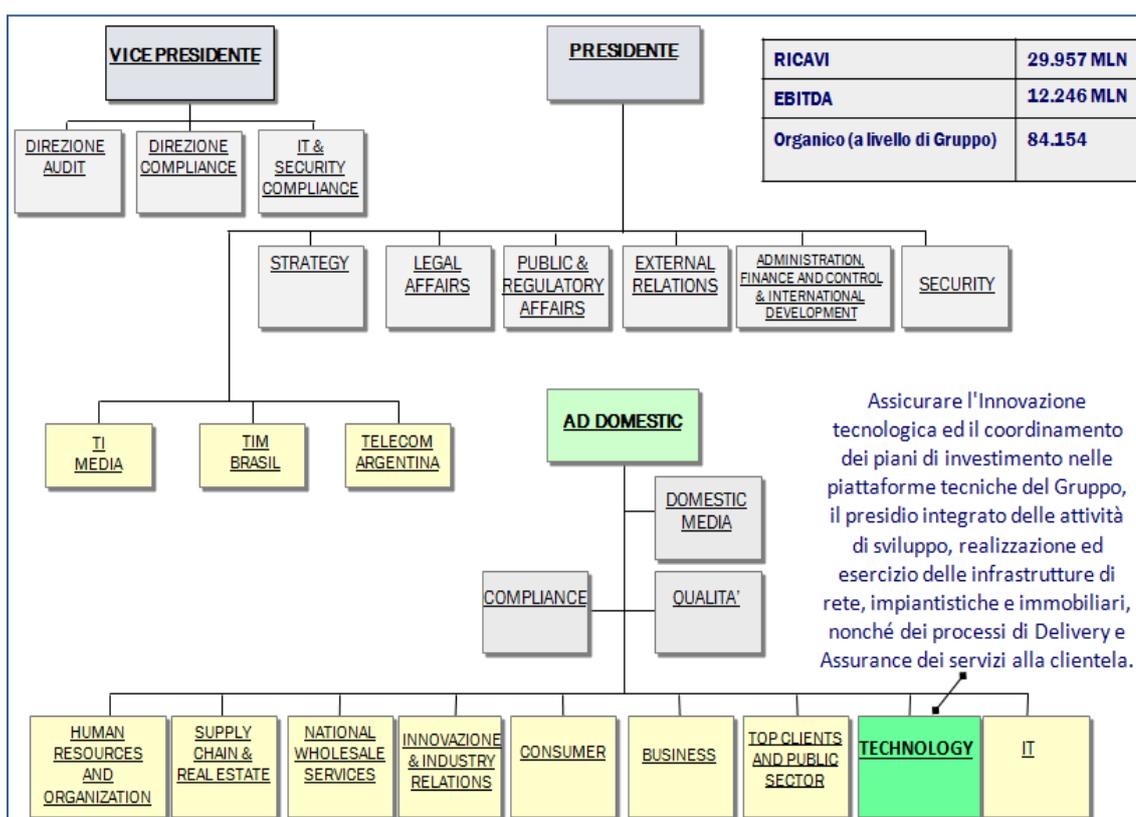


Fonte: presentazione interna del progetto *Success Insight*

¹⁷ <http://www.telecomitalia.com/tit/it/investors/faq-investors.html>

Di seguito si riporta l'organigramma che rispecchia l'assetto organizzativo dell'azienda alla fine del 2011 ed in vigore alla partenza del progetto Success Insight. Attraverso tale rappresentazione, si legge la dimensione verticale dell'organizzazione, ossia le relazioni di sovra e subordinazione. Dalla lettura dell'organigramma, si dovrebbe comprendere quali sono le unità operative coordinate da una specifica struttura e a chi quest'ultima risponda, cioè a chi sia sovra-ordinata e a chi subordinata. Infatti, l'organigramma è utile per comprendere: gli organi; le posizioni; le relazioni (Ruggiero, 2009).

Figura 7 – Assetto organizzativo Telecom Italia al 31/12/2011



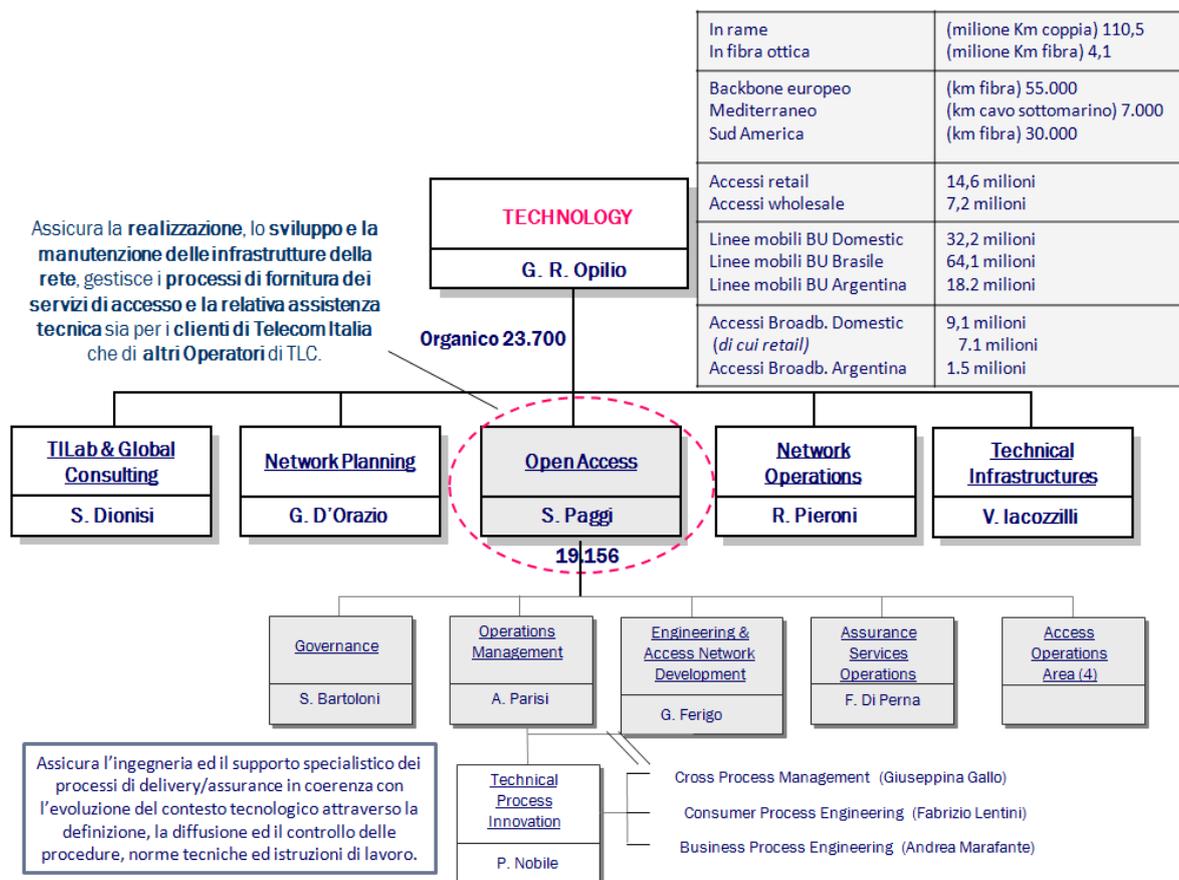
Fonte: presentazione interna del progetto Success Insight

Il progetto riguarda la struttura “Open Access”. Quest'ultima nasce nel febbraio 2008 nell'ambito di una riorganizzazione aziendale di Telecom Italia nel momento in cui venne avviato un dialogo con l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCom) che, nel dicembre 2008, portò all'approvazione degli impegni presentati volontariamente da TI. Obiettivo della riorganizzazione messa in atto era l'aumento dell'efficienza, lo sviluppo dell'innovazione, la riduzione dei costi e una maggiore

trasparenza alla rete d'accesso, con, inoltre, l'obiettivo di avere «anche benefici in termini di costi operativi e di investimento».¹⁸

Si tratta di una divisione autonoma, dipendente dalla direzione *Technology & Operations*, separata dalle funzioni commerciali e volta alla gestione della rete d'accesso del Gruppo.

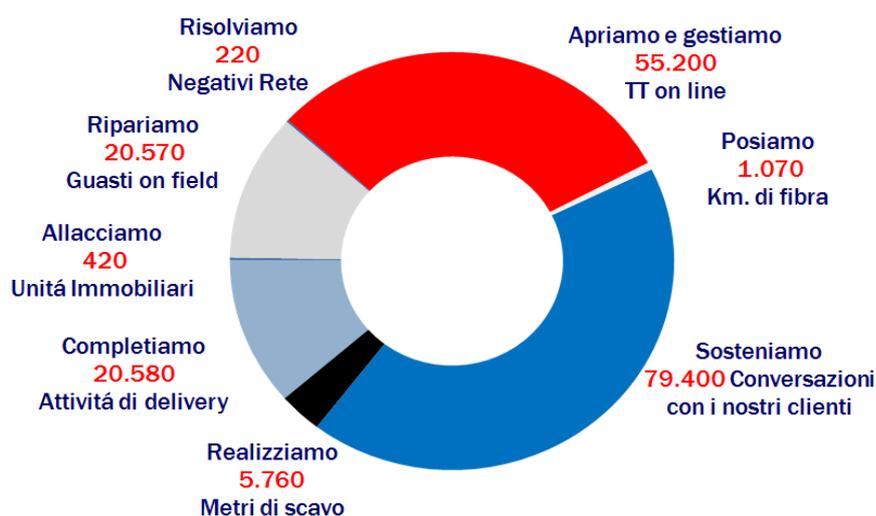
Figura 8 – Assetto organizzativo Open Access al 31/12/2011



Fonte: presentazione interna del progetto Success Insight

¹⁸ <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Finanza%20e%20Mercati/2008/02/telecom-open-acces.shtml?uid=06e819a8-da55-11dc-864a-00000e251029>

Grafico 1 - Attività realizzate quotidianamente da Open Access



In un anno realizziamo circa 5,2 milioni di attività di delivery di cui quasi il 40% per altri operatori...

Fonte: presentazione interna del progetto Success Insight

Tabella 1 – Le risorse impiegate in Open Access

Tipologia Risorse	Numero
Tecnici	9.351
Impiegati	9.457
Responsabili	348
Totale Organico	19.156

Fonte: dati interni

Le altre strutture della direzione *Technology & Operations* sono «*Network*», «*Information technology*» e «*Technical infrastructures*», con le seguenti funzioni:

- *Network* si occupa dell'innovazione tecnologica, dell'organizzazione tecnica e architeturale delle reti TLC, delle attività di sviluppo, realizzazione e manutenzione della piattaforma di *backbone* e delle piattaforme regionali.
- *Information technology* assicura l'innovazione, lo sviluppo e l'esercizio delle infrastrutture e dei sistemi informativi per il *business* e le *operations* per le telecomunicazioni.
- *Technical infrastructures* assicura il presidio di immobili e impianti del gruppo. La costituzione delle nuove realtà dovrebbe consentire all'azienda di focalizzarsi sul miglioramento dei livelli di qualità del servizio,

sull'efficienza della rete, sulla revisione dei processi di *Customer care* e di assistenza tecnica alla clientela e agli altri operatori.

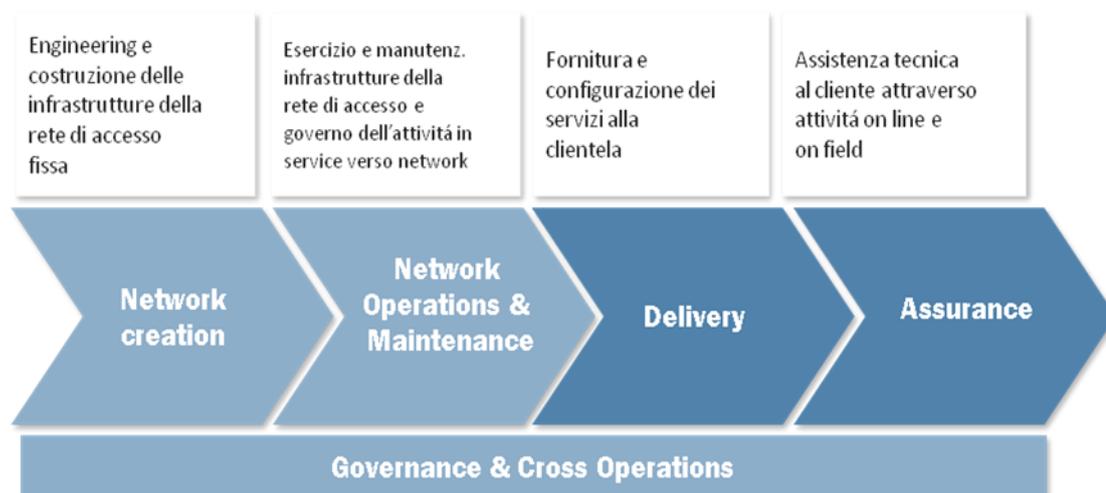
Open Access rappresenta quella componente che dal punto di vista tecnico ed economico risulta fondamentale per il sistema di comunicazioni elettroniche di rete fissa in Italia poiché gestisce tutte le attività legate all'infrastruttura di accesso, importante sia per TI che per tutti gli operatori alternativi.

Negli ultimi anni Open Access ha ideato e messo in atto un sistema integrato di **strumenti di incentivazione** e **progetti formativi** allo scopo di ottenere:

- Il miglioramento delle performance *on field* della compagine tecnico/operativa;
- L'aumento, oltre che della produttività, dell'innovazione, della competitività e della *Customer Satisfaction*.

I macro-processi di Open Access riguardano la gestione trasversale di attività di *Creation, Delivery, Assurance* e *Technical Management*.

Figura 9 – I macroprocessi di Open Access



Fonte: presentazione interna progetto *Success Insights*

Per lo svolgimento delle proprie attività produttive, Open Access punta sul miglioramento continuo dei propri processi come uno dei principali strumenti strategici per l'attuazione della propria *mission*, che consiste nel rispondere in maniera tempestiva ed efficace alle esigenze dei clienti.

La struttura organizzativa di Open Access si articola su tre livelli territoriali:

- **Access Operation Area (AOA):** sono le quattro macro aree territoriali di riferimento, ossia Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e Isole;
- **Access Operation Line (38 AOL):** rappresentano una struttura delle AOA con il compito di assicurare, per il territorio di competenza, la realizzazione delle attività *on field*, attraverso la gestione delle attività svolte dal personale tecnico sociale e dalle imprese di rete;
- **Access Operation Unit (74 AOU):** sono una sotto-struttura della AOL, incaricate di eseguire gli interventi di *Delivery, Assurance e Network Maintenance*, dovendo garantire la qualità degli interventi e la produttività dei Tecnici, anche attraverso il presidio della formazione

Ogni area “comprende” geograficamente le successive ma le strutture sono separate a livello funzionale.

Figura 10 – Suddivisione territoriale delle unità operative

AOA	AOL	AOA	AOL	AOA	AOL	AOA	AOL
NO	LO_C	CE	ABRUZZO_MOL	NE	EMILIA_EST	SUD	BASILICATA
	LO_E		LAZIO_NORD		EMILIA_OVEST		CALABRIA
	LO_N		LAZIO_SUD		FRI_VEN_GIUL		CAMPANIA
	LO_O		LIGURIA		MARCHE		NAPOLI_CENTRO
	LO_S		ROMA_CENTRO		ROMAGNA		NAPOLI_OVEST
	MI		ROMA_SUD		TAA		PUGLIA_NORD
	PIE		SARDEGNA		UMBRIA		PUGLIA_SUD
	TOVDA		TOSCANA_C		VEN_NORD		SICILIA_CENTRO
	TOSCANA_N	VEN_OVEST	SICILIA_EST				
	TOSCANA_S	VEN_SUD	SICILIA_OVEST				

Fonte: nostra elaborazione

Macro obiettivo del progetto *Success Insight* è quello di osservare le relazioni intercorrenti tra le diverse aree di investimento in Formazione, Incentivi ed Infrastrutture, tenendo conto della *Customer Satisfaction* relativa ai processi di *Delivery e Assurance*, ossia alle attività operative che stanno alla base della fornitura del servizio e a quelle di assistenza tecnica fornita ai clienti in modalità *on-line e on-field*.

Il livello di dettaglio territoriale scelto per l’osservazione, ossia quello intermedio delle AOL, è stato concordato con l’azienda in quanto ritenuto più consono alle esigenze conoscitive aziendali.

3.2 Il meccanismo di incentivazione previsto dal sistema Canvass in Telecom Italia

All'interno della struttura Open Access, il sistema degli incentivi è regolato dal cosiddetto Canvass, ossia un meccanismo di premiazione basato su una logica di gara tra strutture operative cosiddette "omologhe"¹⁹ in base all'articolazione territoriale presentata. Per ogni livello territoriale, è previsto un set di indicatori specifici.

Un sistema di KPI prevede l'individuazione di una serie di attività considerate critiche. Ad essere misurate sono, infatti, le prestazioni chiave del processo, per cui l'attenzione va al livello con cui gli output soddisfano il servizio richiesto in rapporto agli input, e all'impiego di misure di efficienza e di efficacia. Le principali categorie di indicatori chiave concernono aspetti quali: efficienza, qualità e servizi. Nell'ottica del modello KPI, il processo gestionale consiste in una serie di attività che, utilizzando un insieme di risorse, portano alla produzione degli output in risposta alle richieste del servizio. L'obiettivo di un sistema di KPI è quello di misurare l'intera serie di prestazioni di un processo, al fine di quantificare il valore dell'output del processo per la clientela. Selezionare con attenzione gli indicatori chiave delle prestazioni, aiuta ad identificare precisamente dove è necessario mettere in atto azioni per il miglioramento delle performance (Weber, Thomas, 2005). La numerosità delle attività e dunque dei conseguenti KPI, è una scelta specifica che deriva dal tipo di azienda e dalla strategia che sceglie di adottare. Chiaramente, l'insieme degli indicatori è specifico per ogni processo e allo stesso tempo cambia, per il medesimo processo, da azienda ad azienda. Infine, occorre definire il livello di generalità o specificità dell'indicatore, in base ai dati disponibili e agli scopi della misurazione e, inoltre, tener presente la necessaria flessibilità dei KPI in un'ottica temporale, per poterli adeguare, di volta in volta, agli eventuali cambiamenti dei processi aziendali.

Nello specifico del caso aziendale trattato, il Canvass si articola su tre livelli differenti. Le strutture organizzative che possono prendere parte al Canvass sono quelle "operative", ossia quelle che partecipano in maniera diretta ai processi di

¹⁹ Per strutture omologhe si intende tutte quelle presenti sul territorio, in base all'articolazione organizzativa definita.

Delivery e di *Assurance*, compresi i responsabili dei due processi, anche quelli coinvolti nei meccanismi di incentivazione manageriale (MBO).

Considerando il nostro livello di interesse, ossia quello delle AOL, vediamo che il numero delle unità premiate per entrambe le gare è sempre uno ad eccezione della gara di posizionamento del 2011 che prevede la premiazione di due unità. Pertanto, si può affermare che il numero delle unità sia oggettivamente limitato.

Tabella 2 - Numero di unità premiate nei tre anni per tipologia di struttura

a) 2010

<i>Struttura</i>	<i>Posizionamento</i>	<i>Miglioramento</i>
AOA	1	1
AOL	1	1
AOU	2	1

b) 2011

<i>Struttura</i>	<i>Posizionamento</i>	<i>Miglioramento</i>
AOA	1	1
AOL	2	1
AOU/AOT	16	10

c) 2012

<i>Struttura</i>	<i>Posizionamento</i>	<i>Miglioramento</i>
AOA	1	0
AOL	1	1
AOU	1	4

Fonte: nostra elaborazione da dati interni

Per poter accedere al meccanismo di gara, è necessario il superamento di una soglia di accesso rappresentata dalla *Customer Satisfaction*, basata su due indicatori: uno riguardante la *Customer Satisfaction* relativa al processo di *Delivery* e l'altro relativo al livello di soddisfazione del processo di *Assurance*, dei quali viene preso in considerazione i punteggi medi di soddisfazione dell'anno di riferimento.

Il non raggiungimento di queste soglie di accesso, determina la mancata inclusione delle strutture nelle gare Canvass.

Esistono due logiche di premiazione, con relative fasce di premio:

- **gara di posizionamento** (*fascia 1*): per il primo gruppo di classificati all'interno della graduatoria;
- **gara di miglioramento** (*fascia 2*): per le unità che non vengono premiati in fascia 1 ma che comunque hanno registrato dei miglioramenti.

Figura 11 - Esempio di calcolo della percentuale di miglioramento

Formula = $\frac{\text{media punteggi al mese X} - \text{media punteggi al mese X-1}}{\text{media punteggi al mese X-1}} \%$

- **Media punteggi al mese X** = media dei punteggi mensili da inizio gara al mese X di osservazione
- **Media punteggi al mese X-1** = media dei punteggi mensili da inizio gara al mese precedente il mese X di osservazione

Esempio:
Punteggio mensile di Marzo: 105,37
Punteggio mensile di Aprile: 110,84

Media di Marzo $(105,37+0)/2=105,37$
Media di Aprile $(105,37+110,84)/2= 108,11$

% di miglioramento = $(108,11-105,37)/105,37=0,0260 \rightarrow 2,60 \%$

Fonte: nostra elaborazione

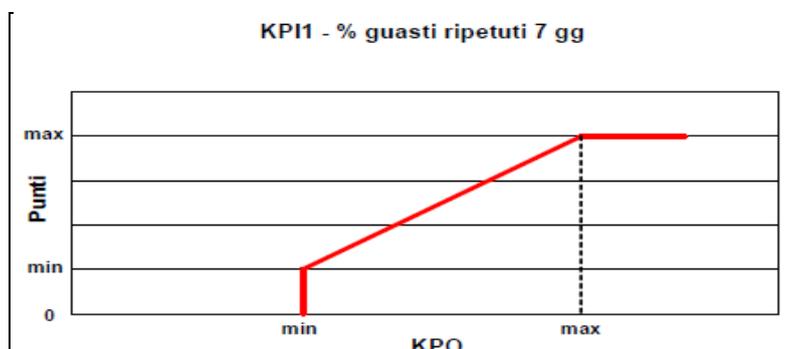
Facendo riferimento agli anni relativamente ai quali ci sono stati forniti i dati, le gare Canvass del 2010 e 2011 si svolgono entrambe nel periodo che va dal 1 marzo al 31 dicembre dei rispettivi anni, mentre quella del 2012 si svolge dal 1 gennaio al 31 dicembre. Per ogni struttura territoriale viene individuato un set specifico di KPI, per cui le gare risultano essere distinte per ogni singola struttura per la quale viene stabilito un budget specifico previsto per l'assegnazione dei premi ai vincitori. Dunque, ad ogni struttura premiata viene corrisposto un determinato premio monetario.

3.2.1 La definizione dei Key Performance Indicators all'interno del Canvass

Per quanto riguarda il sistema di indicatori di performance previsto in Telecom, per le strutture omologhe concorrenti all'interno del medesimo bacino di gara è previsto un determinato set di KPI, a cui corrisponderà un punteggio mensile, calcolato in base ai valori obiettivo predefiniti, ossia i *Key Performance Objective* (KPO).

Le graduatorie vengono calcolate mediante il metodo dell'interpolazione lineare tra un valore minimo ed un valore massimo, come mostra l'esempio nel grafico seguente.

Figura 12 - Metodo di calcolo di un KPI



Fonte: documenti interni Telecom

Figura 13 – Esempio di KPI

Tempo medio di attivazione Fonia (residenziale + business) con intervento del tecnico

$$Kpi_4 = \frac{\sum \text{durata OL fonia}}{\text{Totale OL fonia}}$$

- Punteggio min= 1 punto con KPO= 20 gg
- Punteggio max= 20 punti con KPO= 10 gg

Con un KPI inferiore al valore minimo del KPO, il punteggio assegnato alla struttura è pari a 0. Con un KPI maggiore o uguale al valore massimo del KPO, il punteggio assegnato è quello massimo.

I KPI dell'anno di riferimento saranno considerati nella consuntivazione dei punteggi a partire dal mese in cui le misurazioni di quel determinato anno sono disponibili. Alla fine della gara, la graduatoria per l'assegnazione dei premi viene determinata sommando i punteggi mensili ottenuti da ciascuna struttura.

Per quanto riguarda la gara di posizionamento, viene stabilita una graduatoria, a livello di AOA, tra le singole strutture AOL: vengono premiate le AOL che risultano classificate prime per ogni AOA.

Per la gara di miglioramento, invece, verrà premiata la struttura AOL di ciascuna AOA che presenterà il miglior indice di miglioramento su se stessa.

Considerando i tre anni esaminati, sono stati osservati, in totale, 40 KPI, in particolare:

- 12 KPI per l'anno 2010;
- 9 KPI per l'anno 2011;
- 18 KPI per l'anno 2012

Tabella 3 - Riepilogo dati disponibili sui Canvass

Anno	Gare AOA - AOL	Gare AOU
2010	Tutti i mesi ad esclusione di: Gennaio & Febbraio	Tutti i mesi ad esclusione di: Gennaio & Febbraio
2011	Tutti i mesi ad esclusione di: Gennaio & Febbraio	Non ci sono dati disponibili
2012	Tutti i mesi ad esclusione di: Novembre & Dicembre	Tutti i mesi ad esclusione di: Novembre & Dicembre

Fonte: nostra elaborazione

3.3 La rilevazione della *Customer Satisfaction* in Telecom Italia

I processi sui quali si focalizza la rilevazione del giudizio della clientela sono quelli, già accennati in precedenza, di *Delivery* e *Assurance*. Il primo si riferisce a tutte le attività di accesso, fornitura e configurazione dei servizi, in particolare riguarda l'attivazione, il trasloco e la trasformazione degli accessi alla rete TI per quanto riguarda i servizi di Fonia e Dati (ossia l'ADSL) richiesti dai clienti Consumer e Business sia di Telecom Italia che provenienti da altri operatori. Il secondo riguarda le attività di assistenza tecnica ai clienti, attraverso attività *on line* e *on field*. Per il sondaggio *Delivery* i soggetti intervistati sono coloro che hanno richiesto il servizio. Per *Assurance*, rientrano nel campione di riferimento i soggetti che hanno chiamato il servizio di segnalazione guasti di Telecom Italia.

La rilevazione della *Customer Satisfaction* è affidata ad un'azienda esterna incaricata di predisporre l'indagine. Le informazioni e il giudizio relativo alla realizzazione di tali attività vengono rilevate attraverso la somministrazione di due questionari semi-strutturati costruiti *ad hoc* tenendo conto dell'organizzazione di entrambi i processi. I questionari si compongono di una serie di quesiti che toccano i vari aspetti relativi all'espletamento dei due differenti processi. L'indagine viene realizzata attraverso interviste telefoniche settimanali mediante la tecnica CATI (*Computer Assisted*

Telephone Interviewing), seguendo un campionamento che tiene conto della struttura territoriale della rete. Tali domande seguono le varie fasi dei due processi, tenendo in conto, in primis, del target di riferimento, intendendo la tipologia del servizio per il quale si fa riferimento. Individuato tale target e raccolte le informazioni anagrafiche degli intervistati, ogni singolo strumento viene definito a seconda della specifica configurazione del singolo servizio.

Le attività di *Delivery* comprendono, in sintesi, una fase di accoglienza e una fase realizzativa. In particolare, vengono approfondite le attività e le opinioni che riguardano i seguenti aspetti:

- Dati anagrafici e Controllo quote dei differenti target
- Presentazione/screening
- Il servizio richiesto
- Canale di acquisizione
- Appuntamento
- Rispetto appuntamento
- Intervento del tecnico
- Tempi comunicati e ricezione modem
- Il vettore
- Fase di installazione
- 100% info, overall ed esito del processo

Le attività di *Assurance*, includono invece una fase di segnalazione e una fase di risoluzione/intervento, che nello specifico vedono il questionario *Assurance* organizzato nei seguenti punti:

- Dati anagrafici e Controllo quote dei differenti target
- Presentazione/screening
- Fase di segnalazione
- Modalità di risoluzione del guasto e Tempi indicati
- Solleciti
- L'intervento del tecnico
- Tempi di risoluzione del guasto
- 100% info

- Overall ed esito del processo
- Dati fissi

Per quanto riguarda il giudizio di soddisfazione globale rispetto al servizio considerato, esso viene scomposto in una serie di indicatori (giudizi di soddisfazione su diversi aspetti specifici), volti a contribuire alla sua definizione. Le domande sulla soddisfazione richiedono di fornire un voto su una scala di valori da 1 a 10, dove 1 indica la mancanza totale di soddisfazione (1 = “per niente soddisfatto”) e il 10 corrisponde alla massima soddisfazione (10 = “molto soddisfatto”), con la possibilità di posizionare, graduandolo, il proprio giudizio dando un voto intermedio. Si tratta di una scala di tipo Likert, tipicamente utilizzata per la misura degli atteggiamenti, giacché permette al rispondente di scegliere all’interno di continuum di risposte diversamente graduate, dove la media determinerà l’ordine dei fattori esaminati. Relativamente agli altri quesiti, si tratta, principalmente, di domande a risposta chiusa, le cui modalità di risposta, variano, talvolta, in base al tipo di servizio per il quale si è intervistati. Le risposte del sondaggio effettuate ritenute più rilevanti sono quelle che riguardano i giudizi di soddisfazione poiché sono quelle che rappresentano la soglia di accesso alle gare Canvass per ottenere gli incentivi aziendali.

3.4 I progetti formativi realizzati in Open Access

Nel 2011-2012, in Open Access si è iniziato a lavorare per riconvertire i tecnici sulle attività in fibra e per garantire il presidio interno di tutte le attività *know-how* intensive. Dunque, sono stati avviati una serie di progetti aventi come duplice priorità: l’acquisizione di nuove competenze e la progressiva internalizzazione delle attività che hanno impegnato il personale di Open Access.

Fine ultimo dei programmi di incentivazione e dei progetti formativi è quello di incidere positivamente sulla *Customer Satisfaction*.

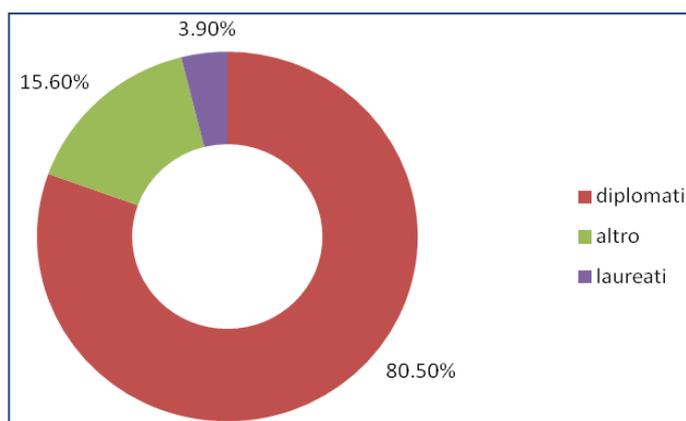
In particolare, i sistemi di incentivazione ed i programmi di formazione sono stati diretti a:

- risorse dei team territoriali che svolgono attività esclusivamente operative, compresi i responsabili e i coordinatori;

- risorse delle strutture territoriali di governo operativo.

I destinatari sia dei programmi di incentivazione che di quelli formativi sono gli 8.000 tecnici *on-field* di Telecom Italia, i quali, operando quasi sempre a diretto contatto con i clienti finali, sono gli attori fondamentali dei processi di *Delivery* e *Assurance*, che rappresentano il cuore delle attività di Open Access e che verranno descritti in seguito. Solo nel 2011 sono state erogate 648.000 ore di formazione pari a 33,8 ore procapite, utilizzando aula, training on the job e e-learning.

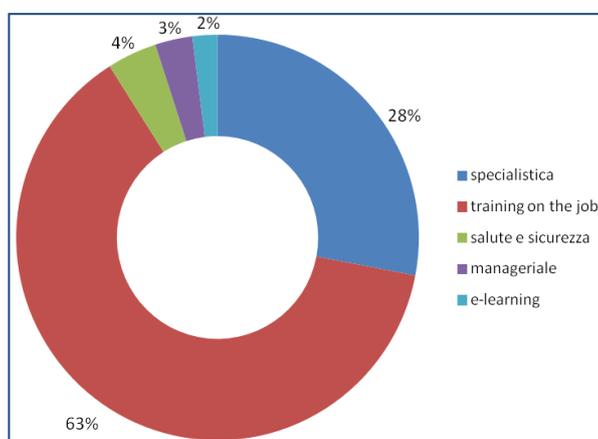
Grafico 2 – Distribuzione dei tecnici per titolo di studio



Fonte: nostra rielaborazione da dati interni

Come si evince dal grafico, la stragrande maggioranza dei tecnici possiede come titolo di studio il diploma.

Grafico 3 – Distribuzione dei tecnici per tipo di formazione effettuata nel 2011



Fonte: nostra rielaborazione da dati interni

Occorre tener presente che la caratteristica peculiare del tecnico Telecom Italia è quella di non avere una base operativa, ossia una postazione fissa, ma di operare in continuo movimento sul territorio a seconda dell'area geografica di assegnazione. Pertanto, anche il tipo di formazione da mettere in atto deve adattarsi a tale peculiarità. Infine, è opportuno chiarire che essendo i dati sulla formazione quantitativamente scarsi e disomogenei, essi non si sono prestati ad un'analisi utile. Pertanto, quest'ultimo obiettivo verrà, in seguito, accantonato.

3.5 Misurare le performance in un'ottica di *benchmarking* interno

Come osservato, i sistemi di misurazione delle performance da parte di un'azienda possono essere implementati in diversi modi. Misurare le performance utilizzando appositi indicatori può consentire di rispondere a diverse esigenze, tra le quali:

- 1) monitorare i processi aziendali;
- 2) stabilire obiettivi da raggiungere che siano misurabili;
- 3) favorire i miglioramenti;
- 4) stabilire una base oggettiva su cui fondare un sistema di incentivazione aziendale;
- 5) fare *benchmarking*

In particolare, l'attuazione di un processo di *benchmarking* può essere indotto da diverse motivazioni (Leibfreid, Mc Nair, 1995), come ad esempio, la necessità di:

- programmi di qualità e azioni di miglioramento delle operazioni;
- processi di pianificazione e riduzione dei costi;
- adeguamento ai cambiamenti avvenuti nella direzione aziendale;
- nuove attività/azioni;
- riformulazione delle strategie esistenti;
- gestione della concorrenza e di eventuali stati di crisi.

Il significato letterale del termine *bench-mark* deriva da tecniche di misurazione usate in topografia, al fine di individuare un punto di rilievo planimetrico utile per poter determinare altri punti (dizionario inglese di Webster). Da qui l'uso del termine, che significa proprio "punto di riferimento", anche in altri settori, per indicare un termine di paragone con uno standard, ossia una misura ritenuta utile a

giudicare determinati azioni/risultati, in modo da poterli migliorare (Ferragina, 2007).

È al contesto di una grande azienda statunitense, la Xerox Corporation, che viene attribuita l'origine, sul piano microeconomico, delle pratiche di *benchmarking*. Infatti, verso la fine degli anni '70, gli specialisti della formazione e dello sviluppo organizzativo di tale azienda, iniziarono ad interessarsi alla ricerca di un metodo di valutazione comparativa specifica, al fine di comprendere le cause del, seppur lieve, divario prestazionale, che veniva registrato rispetto ad aziende concorrenti, come racconta M.J. Spendolini (1996), il quale all'epoca faceva parte dei formatori dell'azienda. Tra le definizioni più conosciute c'è proprio quella che fu elaborata all'interno della Xerox Corporation secondo cui il *benchmark* è quel "processo continuo di misurazione dei prodotti/servizi/processi attraverso il confronto con i migliori concorrenti o le aziende riconosciute come *leader* nei vari settori di mercato".

L'altra definizione diffusa, più operativa, è quella di Camp (1989), per il quale il *benchmark* può essere considerato "come la ricerca delle migliori prassi aziendali che portano a una prestazione superiore". Infine, prendiamo in considerazione Zanetti (1996) per il quale, in economia aziendale, il *benchmarking* indica "una tecnica di management, che consiste in attività di valutazione strutturata e permanente, avente lo scopo di confrontare i prodotti/processi della propria azienda con i leader di mercato", al fine di porre in evidenza, inoltre, che le differenze rilevate, rispetto a quelli che sono considerati gli standard delle aziende di riferimento, vengono osservate per poter stabilire strategie, obiettivi, piani di miglioramento verso la ricerca dell'eccellenza". Tali iniziative, inizialmente ancora sporadiche, avevano l'obiettivo di misurare le performance interne per confrontarle con prassi esterne di riferimento, cercando di comprenderne le differenze considerate significative al fine della competitività (Toscano, 1995).

Con il tempo, il *benchmarking* divenne uno strumento utilizzato sistematicamente dalle aziende al fine di migliorare e applicato ai diversi fenomeni aziendali. Tale tecnica è intesa in una dimensione processuale caratterizzata da continuità e sistematicità nella misurazione e nel confronto della propria realtà aziendale con le performance di altre aziende leader nello stesso settore di riferimento o in settori differenti. In linea con il discorso, portato avanti finora, sull'evoluzione del concetto

di qualità e sull'importanza assunta dalla centralità del cliente e della sua soddisfazione, l'adozione del *benchmarking* rappresenta uno strumento manageriale volto all'implementazione della qualità totale. Gli ambiti di applicazione del *benchmarking* possono essere diversi a seconda di quelli che sono gli obiettivi, così come le tipologie di *benchmark* realizzabili, alle quali si può guardare con riferimento all'oggetto o al soggetto di analisi. Le diverse tipologie di *benchmarking* sono caratterizzate dal tipo di soggetto scelto per attuarlo e dall'oggetto a cui l'analisi fa riferimento. In linea con Compagno e Cagnina, possiamo infatti affermare che occorre innanzitutto distinguere tra:

- *l'ambito del confronto (interno o esterno);*
- *l'oggetto del confronto (finalità istituzionale).*

È innanzitutto importante osservare se si tratta di un *benchmarking* interno o esterno. Nel primo caso, si tratta di un processo più semplice da mettere in atto poiché eseguito nel contesto dell'organizzazione e di norma tra i servizi che svolgono gli stessi compiti istituzionali, sebbene collocati in aree geografiche diverse appartenenti alla stessa amministrazione. Esso può rappresentare un primo ed utile strumento per una iniziale conoscenza e verifica dei propri processi aziendali.

Nel caso invece del *benchmarking* esterno, viene posto in essere un confronto, che può essere più o meno competitivo, con altre aziende ritenute valide per il confronto. Si tratta di un processo più complesso poiché implica eventuali difficoltà di dialogo con altri soggetti sui propri processi (Trivellini e Caliendo, 1998). Oggetto del *benchmark* possono essere alcune aree dell'azienda, i processi i prodotti, l'azienda intera, un determinato settore, le procedure di supporto, le prassi operative, etc. Guardando all'oggetto abbiamo tre tipologie di *benchmark*:

- **Strategico o competitivo:** volto alla misura e al confronto dei fattori determinanti del vantaggio competitivo dei concorrenti, diretti e non, ritenuti migliori (detto anche *benchmark esterno*), rivelando strategie che per altri si rivelano vincenti. Dunque si analizza il modello di gestione del business.
- **Funzionale/settoriale:** misura le performance delle unità funzionali (o aree ad esse interne), concentrandosi sulle soluzioni organizzative macro adottate da altre imprese di riferimento relativamente a metodologie di gestione che abbiano una certa omogeneità anche se si riferiscono a settori diversi

- **Di processo/interno:** analizza, in particolare, i processi di business delle altre imprese, guardando a prestazioni e procedure delle diverse aree e funzioni strategiche delle imprese di riferimento (è detto anche *benchmark interno*)
- In relazione al soggetto, parliamo invece di *benchmark*:
- **Settoriale:** quando l'impresa si confronta con altre concorrenti nel settore o direttamente con l'impresa *leader*.
- **Intersettoriale:** quando un'impresa si confronta con altre appartenenti ad altri settori su specifici indicatori

Le principali fasi di sviluppo di un processo di *benchmark* riguardano:

- **La pianificazione del progetto:** in questa fase rientrano l'individuazione di cosa sottoporre a confronto, dei soggetti con cui confrontarsi, della metodologia da utilizzare e dei tempi dell'analisi.
- **La raccolta dei dati:** vengono individuate le informazioni che si ritengono utili e affidabili.
- **L'analisi dei dati:** è la fase dell'elaborazione e della normalizzazione dei dati per poter rendere immediatamente realizzabile l'attività di confronto, individuando possibili *gap* tra le aree di intervento.
- **L'action plan e la realizzazione:** è la fase operativa di sintesi delle analisi, in cui, sulla base dei *gap* riscontrati, si ridefiniscono i nuovi obiettivi per la messa in atto dei cambiamenti ritenuti necessari.
- **Il controllo continuo:** è la necessità di monitorare con sistematicità e continuità le attività e i risultati in un'ottica di miglioramento continuo (Ferragina, 2007)

Alla luce dell'osservazione delle diverse tipologie di *benchmarking* si ritiene opportuno focalizzare l'attenzione sul tipo di *benchmarking* interno. Attuare un processo di *benchmarking* interno significa confrontare le prestazioni e le procedure delle varie funzioni o aree strategiche di un'azienda (Rolle, 2010). Nel caso della Telecom, si potrebbe prendere in considerazione un'analisi di *benchmarking* interno prendendo in considerazione la documentazione informativa ottenuta attraverso il sistema di misurazione delle performance e i risultati delle indagini di *Customer Satisfaction*, tenendo conto delle differenze geografiche. In tal modo sarebbe possibile individuare come si differenziano le performance nei vari contesti territoriali

e al contempo come esse vengono percepite, cercando di risalire ai nessi causali delle potenziali differenze territoriali riscontrate. Difatti, si è visto che la misurazione delle performance avviene prendendo in considerazione sia indicatori quantitativi, principalmente attraverso il sistema Canvass con i KPI, che qualitativi, principalmente mediante l'analisi della *Customer Satisfaction*. L'obiettivo di tali azioni è quello di osservare, da diversi punti di vista, quanto realizzato in periodi differenti, con la possibilità di confrontare le proprie performance nel corso del tempo e nelle modalità in cui si sono realizzate, per determinare le differenze tra le proprie prestazioni e le cause di esse (Bocchino, 1995). Realizzato in questo modo, ossia mettendo in atto un confronto tra le performance dei processi interni, si potrebbe immaginare la messa in atto di un processo di *benchmarking* di tipo interno (Bocchino, 1995). In generale, affinché un processo di *benchmarking* abbia successo è indispensabile che esso a) sia supportato dai manager, i quali devono impegnarsi sia nella definizione del progetto che nella sua implementazione, b) divenga uno strumento cruciale nell'individuazione dei fattori critici e di quelli di successo al fine di mettere in atto strategie di comportamento virtuose, c) favorisca una filosofia aziendale orientata al miglioramento e all'innovazione, d) si fondi su una metodologia di lavoro in grado di rendere il progetto organizzato e pianificato (Ferragina, 2007).

CAPITOLO 4 – UNA RILETTURA DEI MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE E DELLA MISURAZIONE DELLA *CUSTOMER SATISFACTION* E LORO INTERCONNESSIONI ALLA LUCE DEI DATI

4.1 Osservazione del sistema di misurazione delle performance in Open Access

Si è visto che la TI adotta un sistema di misurazione delle performance basato su una serie di indicatori ed utilizzato per regolare gli incentivi assegnati alle unità operative di Open Access, attraverso un sistema denominato Canvass. Inoltre, all'interno di Open Access, vengono condotte due distinte indagini di *Customer Satisfaction* sui processi di *Delivery* ed *Assurance*, il cui utilizzo è strettamente legato alla partecipazione alle gare Canvass. A tal proposito, sono state effettuate dapprima delle analisi esplorative sui due sistemi di riferimento considerati separatamente. In seguito, si è analizzata la relazione tra di essi giungendo, in entrambi i casi, a riflessioni supportate da esempi tratti dall'analisi effettuata sui dati. Trattandosi di informazioni non sempre omogenee, in particolar modo per quanto concerne il Canvass, non è stato sempre possibile effettuare dei confronti sistematici tra i dati inerenti ai differenti anni di riferimento. Ciononostante, dalla distinta osservazione dei set di dati inerenti a ciascuna annualità, sono emerse delle similitudini riguardo alle loro caratteristiche, le quali hanno dato origine a delle riflessioni generali valide a prescindere da un confronto rigoroso dal punto di vista temporale. Pertanto, gli esempi tratti dall'analisi dei dati a supporto delle considerazioni teoriche emerse, e di seguito presentati, sono stati tratti indipendentemente dall'anno a cui si riferiscono, sebbene quest'ultimo venga tuttavia indicato per una maggiore correttezza esplicativa.

4.2 La validità del sistema di indicatori di performance alla base del Canvass

Ogni qual volta si usa un sistema di misurazione di performance basato su un set di indicatori, come in questo caso, occorre capire se si tratta di un sistema che funziona nella maniera in cui si vorrebbe. Il termine indicatore può essere inteso secondo diverse accezioni. In generale, per indicatore si intende “uno strumento (concettuale) che fornisce informazioni dirette o indirette su grandezze altrimenti latenti” (Cannavò 1999, p. 135). Secondo Bezzi (2001), le principali accezioni nelle

scienze sociali e quindi in valutazione del termine indicatore sono tre: a) indicatore inteso come ‘il livello osservabile di un concetto indagato’ b) indicatore inteso come ‘la quantità di qualcosa che ha il potere di descrivere [misurare] un elemento dell’insieme’, c) indicatore come ‘un elemento negoziato, e perciò disambiguo entro un contesto locale, di denotazione di senso’ (Bezzi, 2001, p. 144)

Nella seconda accezione si tende a parlare di “indicatore statistico” giacché esso si presenta come dato numerico avente alto contenuto informativo. Così come per quanto riguarda la prima accezione, anche in questo caso, la sua funzione è quella di indicare un concetto, una situazione, ma basandosi sostanzialmente su un numero; in questa seconda accezione, esso si presta ad alcune operazioni così come a possibili distorsioni (Bezzi, 2001).

Gli indicatori di misurazione della performance, per assolvere alla loro funzione e, dunque, essere veramente utili ad un’organizzazione, devono possedere determinate caratteristiche che in Biggeri (2000) sono sintetizzate in maniera esaustiva. Secondo tali requisiti, gli indicatori devono essere:

- **chiaramente definiti** sia in termini concettuali che operativi (Biggeri, 2000; Rebora, 1999), così come anche le variabili da utilizzare;
- **semplici e facili da interpretare**;
- **significativi nell’ambito di applicazione**, ossia rispondenti ad obiettivi ben precisi/all’esigenza di conoscenza del fenomeno osservato; inoltre, è opportuno verificare se, nel caso in cui essi vengano utilizzati per dare incentivi, possano o meno determinare degli effetti indesiderati, studiandone i comportamenti e le correlazioni con altri indicatori (Ewell, 1999; Cave et al., 1997; Schmitz, 1993, Yorke, 1998);
- accompagnati, nel caso di indicatori quantitativi, ad **informazioni di carattere qualitativo**, poiché i risultati di un processo o di un programma devono essere valutati non soltanto in termini quantitativi;

Inoltre, essi devono essere:

- capaci di stimolare i comportamenti in direzione degli obiettivi;
- accessibili, in termini di disponibilità e tempestività, ossia nei modi e nei tempi previsti;
- flessibili ed adattabili;
- validi ed accurati, ossia costruiti su misure certe, provate ed accurate.

Secondo Biggeri (2000), essi devono, ancora, essere coerenti tra loro e mostrare coerenza nel caso in cui siano utilizzati ai vari livelli decisionali (coerenza orizzontale e verticale). Infine, non bisogna trascurare che, in genere, vi è una molteplicità di fattori che possono generare i risultati in maniera interdipendente, con la derivante difficoltà di isolare gli effetti provocati da ciascuno di essi e che spesso vi è la necessità di ricorrere alla standardizzazione degli indicatori, per poter eliminare l'effetto derivante dalle caratteristiche strutturali degli input (Biggeri, 2000).

Alla luce di tali criteri, si cerca di comprendere se gli indicatori utilizzati da Telecom per il Canvass rispecchino o meno alcune delle caratteristiche indicate, al fine di avere un'idea sulla loro validità e sul loro essere discriminanti ai fini del meccanismo di gara esistente e se l'azienda si sia posta il problema di verificare la loro validità. Ciò che si evince è innanzitutto la loro chiara e dettagliata definizione, mentre non si può dire che essi rispecchino pienamente la caratteristica della semplicità giacché, nella loro complessità, non sembrano risultare immediatamente comprensibili; al contempo essi non sembrano essere accompagnati da informazioni utili per gli *stakeholder*.

Per quanto riguarda il criterio della validità, si è ritenuto interessante osservare l'aspetto della standardizzazione dei valori in punteggi, al cui proposito si cerca di comprendere se la modalità di standardizzazione utilizzata risulti essere adatta allo scopo. A riguardo, viene dapprima osservato l'andamento mensile dei punteggi assunti dalle unità rispetto al set di indicatori stabilito. In seguito, tenendo conto della suddivisione territoriale delle AOL a livello delle AOA, viene preso in esame l'andamento mensile relativo a:

- punteggio ottenuto dalle unità sugli indicatori;
- classifiche di posizionamento;
- classifiche di miglioramento.

Infine, si considera il nesso tra l'intervallo definito per l'assegnazione del punteggio su un determinato KPI ed i punteggi realmente ottenuti dalle strutture operative. Come primo passo, si osservano alcune statistiche descrittive di sintesi della distribuzione dei punteggi assunti dalle unità operative sui KPI del Canvass 2011, quali il valore minimo e massimo del punteggio assunto su ciascun KPI, la media dei punteggi ottenuti per ogni indicatore di performance e gli indici di variabilità ritenuti più appropriati all'interno del *range* di punteggi realmente conseguiti.

Tabella 4 – Analisi descrittive dei KPI del 2011

Indicatori	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
KPI 1	,00	20,00	15,3947	4,60971	21,249
KPI 2	,00	20,00	6,9915	6,30566	39,761
KPI 3	,00	20,00	14,6732	7,48960	56,094
KPI 4	,00	20,00	12,6933	7,42040	55,062
KPI 5°	,00	10,00	2,0736	3,28162	10,769
KPI 5B	,00	10,00	5,3502	4,40700	19,422
KPI 6	,00	20,00	18,8191	3,89268	15,153
KPI 7	16,26	20,00	19,9833	,23308	,054
KPI 8	20,00	20,00	20,0000	,00000	,000

Osservando la Tabella 4, è possibile notare che alcuni indicatori presentano un livello di variabilità abbastanza elevato rispetto ad altri che, al contrario, mostrano una variabilità molto bassa, in qualche caso addirittura nulla, con un punteggio medio molto prossimo o addirittura pari al valore massimo del *range* stabilito.

Esaminando, poi, l'andamento dei punteggi ottenuti nel tempo su alcuni indicatori specifici, si può constatare che mentre alcuni di essi sembrano essere discriminanti ai fini della gara, altri risultano non essere rilevanti al fine della stessa. Un esempio in tal senso è fornito dall'osservazione dei dati relativi al Canvass 2011. In particolare, gli indicatori scelti a titolo esemplificativo sono i seguenti:

- kpi 1: tasso di guasto;
- kpi 2: primi appuntamenti MOS + MOI rispettati e chiusi con espletamento dell'OL (Fonia 50% + Dati 50%);
- kpi 5 a: allineamento dei processi contabile e operativo SAP/WFM per NRWR Giacenti;
- kpi 5 b: allineamento dei processi contabile e operativo SAP/WFM per NRWR Risolte;
- kpi 6: percentuale di risoluzione WIRELINE TT MC CD TX;
- kpi 7: percentuale di risoluzione WIRELESS TT MC CD TX;

Tra questi è possibile osservare il caso di alcuni indicatori discriminanti ai fini della gara, nel senso che, nel corso dei mesi dell'anno considerato, essi presentano punteggi che si muovono dal valore minimo al valore massimo, fissati come

indicatori obiettivo (KPO), con una certa variabilità, come mostrano i grafici esemplificativi dell'andamento del KPI 1 e del KPI 2 del Canvass 2011. In particolare, nel caso del KPI 1 (Grafico 4) si nota come in corrispondenza dei mesi finali dell'anno, il punteggio sull'indicatore aumenti, mentre nel caso del KPI 2 (Grafico 5), si può osservare che con il passare dei mesi, la quota delle unità che totalizzano un punteggio minimo tenda ad abbassarsi, seppure in maniera non pienamente lineare.

Grafico 4 – L'andamento del KPI 1 nel Canvass 2011

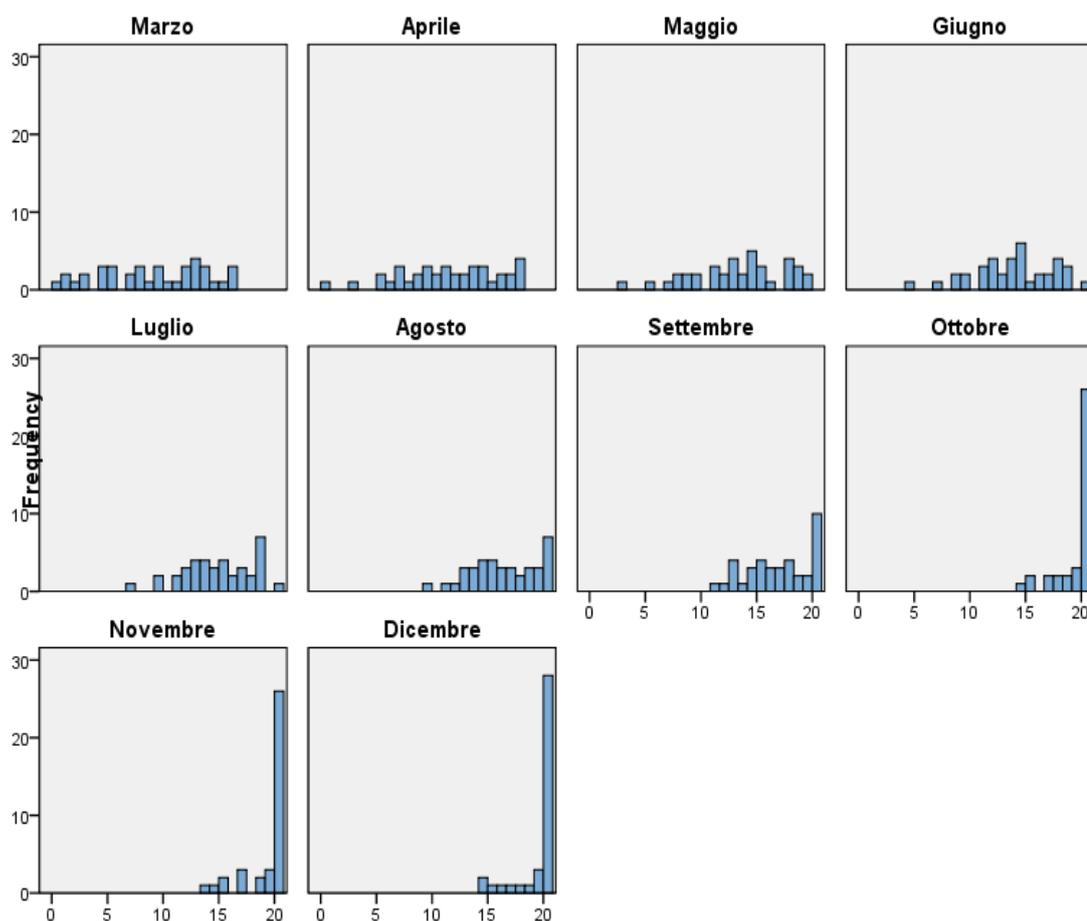
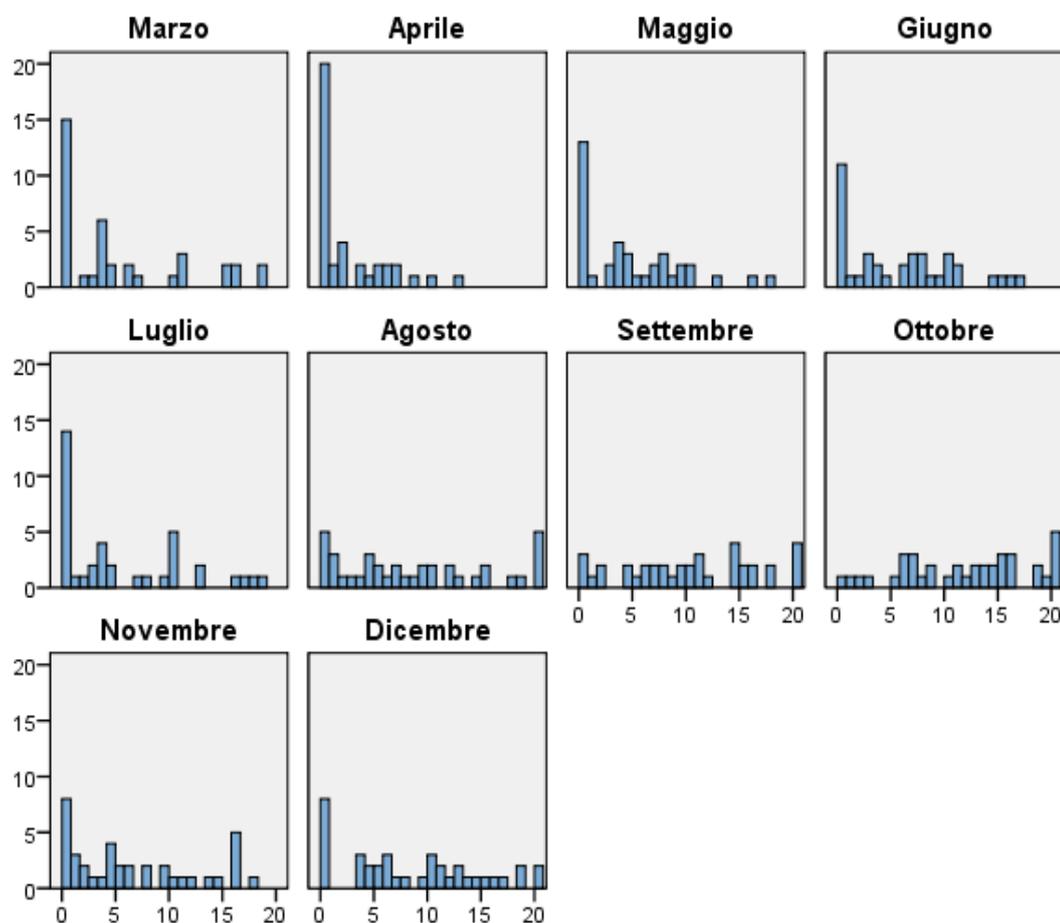


Grafico 5 – L'andamento del KPI 2 nel Canvass 2011



Tra gli indicatori che, invece, risultano essere poco o per nulla discriminanti, nel senso che tra i punteggi che essi assumono c'è poca o nulla variabilità, caratteristica che consente di affermare che essi non fanno la differenza ai fini della gara, vi sono, ad esempio, il KPI 6 ed il KPI 7. Nel caso di questi due indicatori, infatti, le unità mostrano di raggiungere quasi sempre il punteggio massimo previsto per lo specifico indicatore (Grafici 6 e 7).

Grafico 6 – L'andamento del KPI 6 nel Canvass 2011

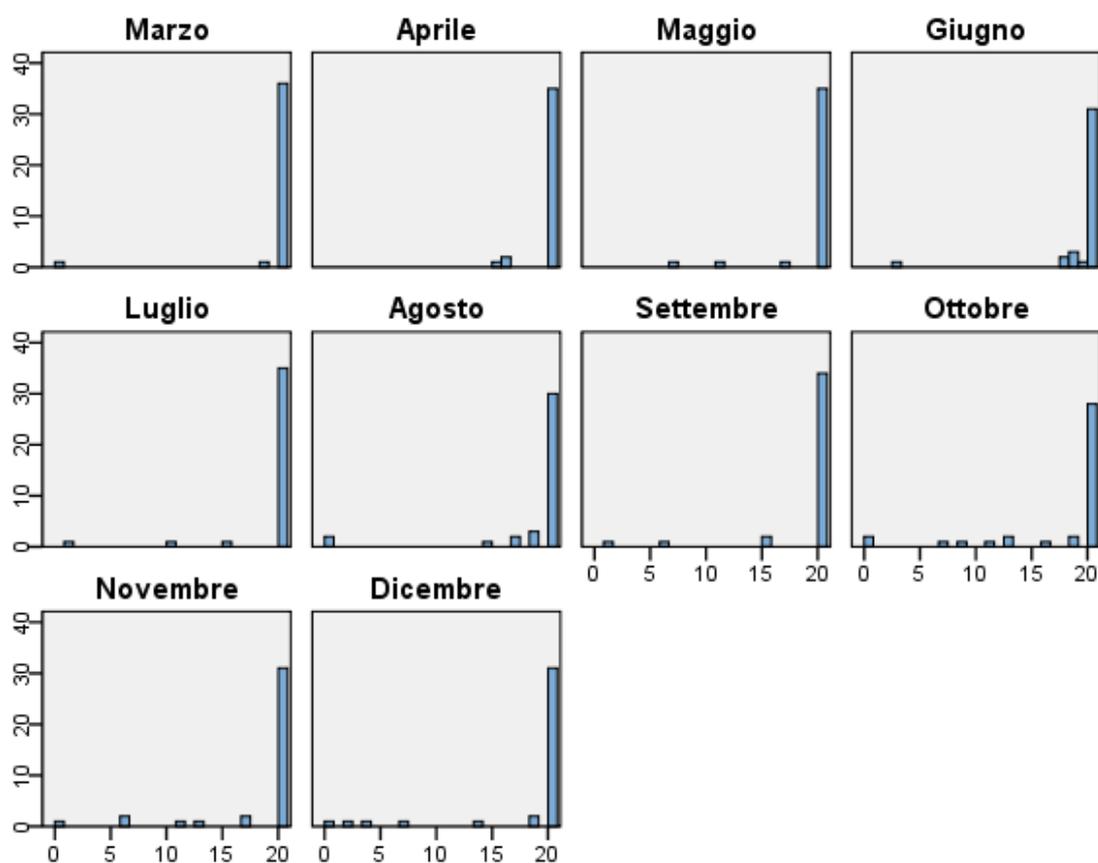
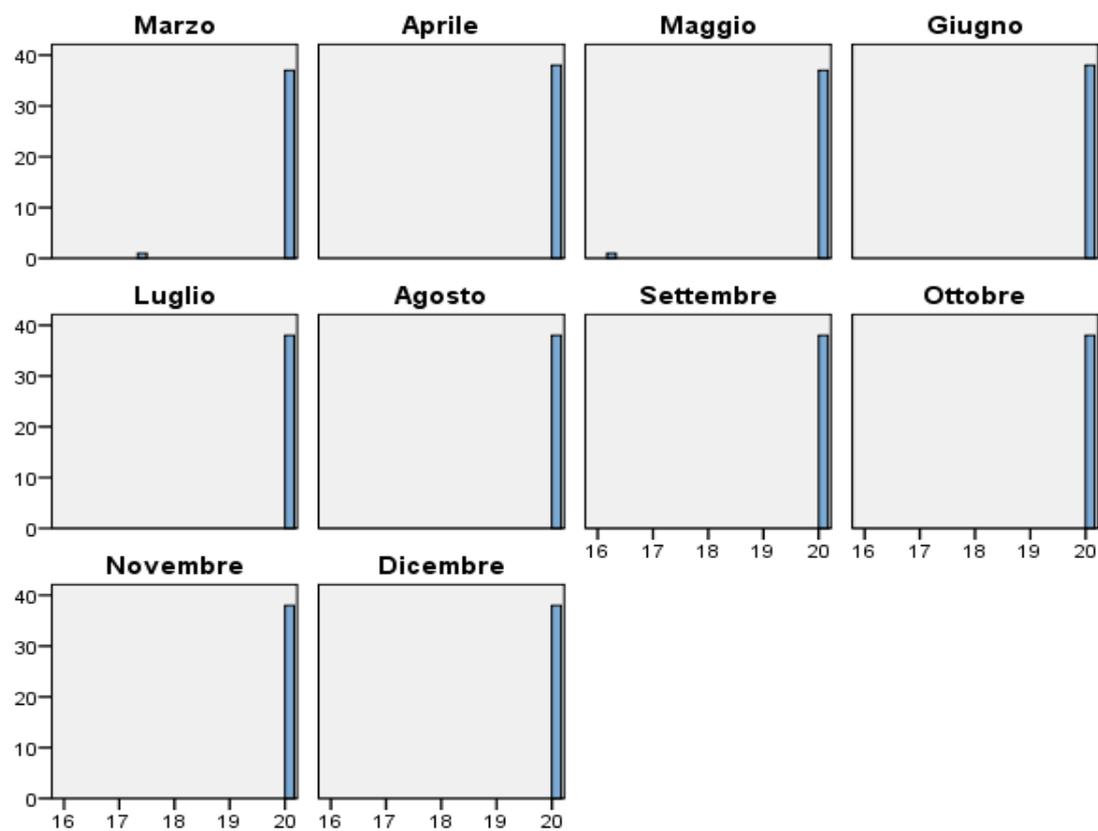
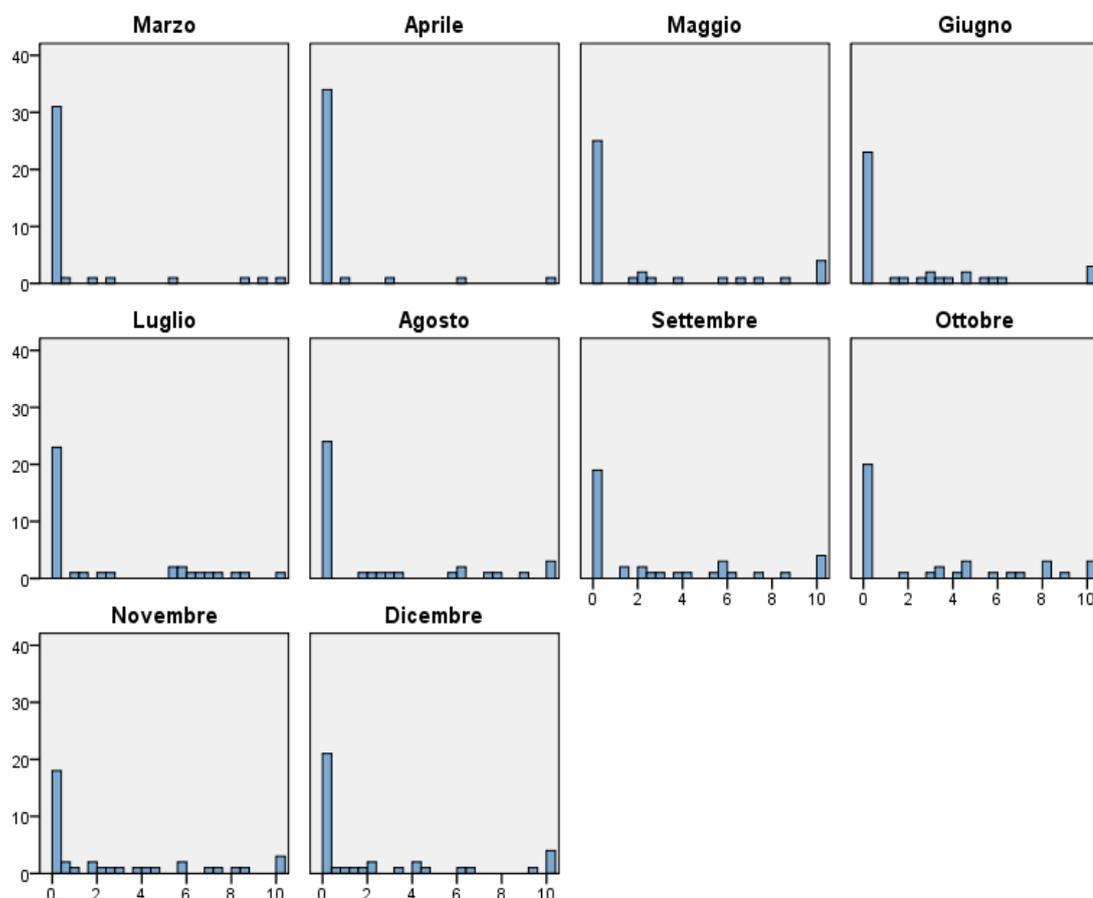


Grafico 7 – L'andamento del KPI 7 nel Canvass 2011



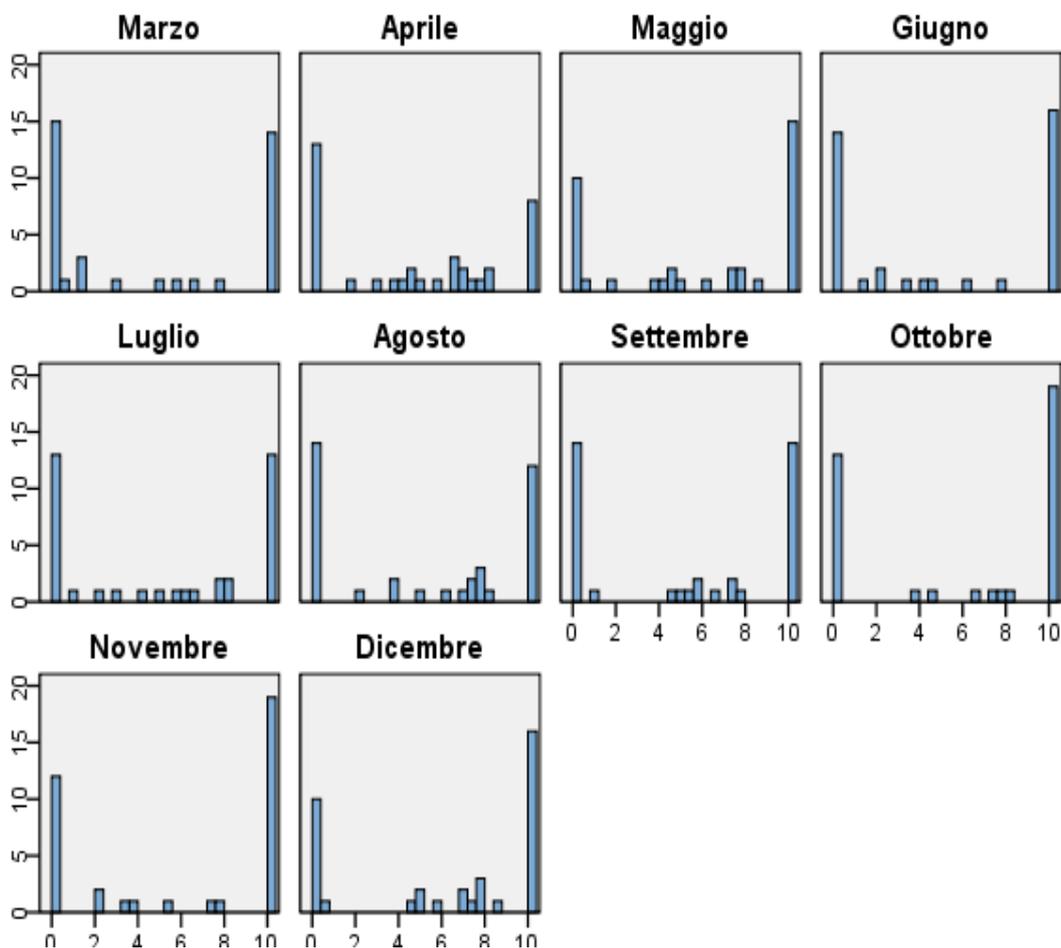
Si osserva poi il caso degli indicatori che appaiono non discriminanti ai fini della gara, sui quali, al contrario, quasi tutte le unità tendono ad assumere punteggi minimi, come quello illustrato dall'andamento del KPI 5 a (Grafico 8)

Grafico 8 – L'andamento del KPI 5a nel Canvass 2011



Infine, si verifica un ulteriore caso particolare in cui le unità risultano ottenere principalmente dei punteggi troppo bassi o troppo alti, come quello del KPI 5b, la cui distribuzione dei punteggi tende ad assumere una particolare configurazione ad “U”, proprio a causa della maggiore frequenza in corrispondenza del punteggio più basso e di quello più alto tra quelli ottenuti dalle unità operative in gara (Grafico 9).

Grafico 9 – L'andamento del KPI 5b nel Canvass 2011



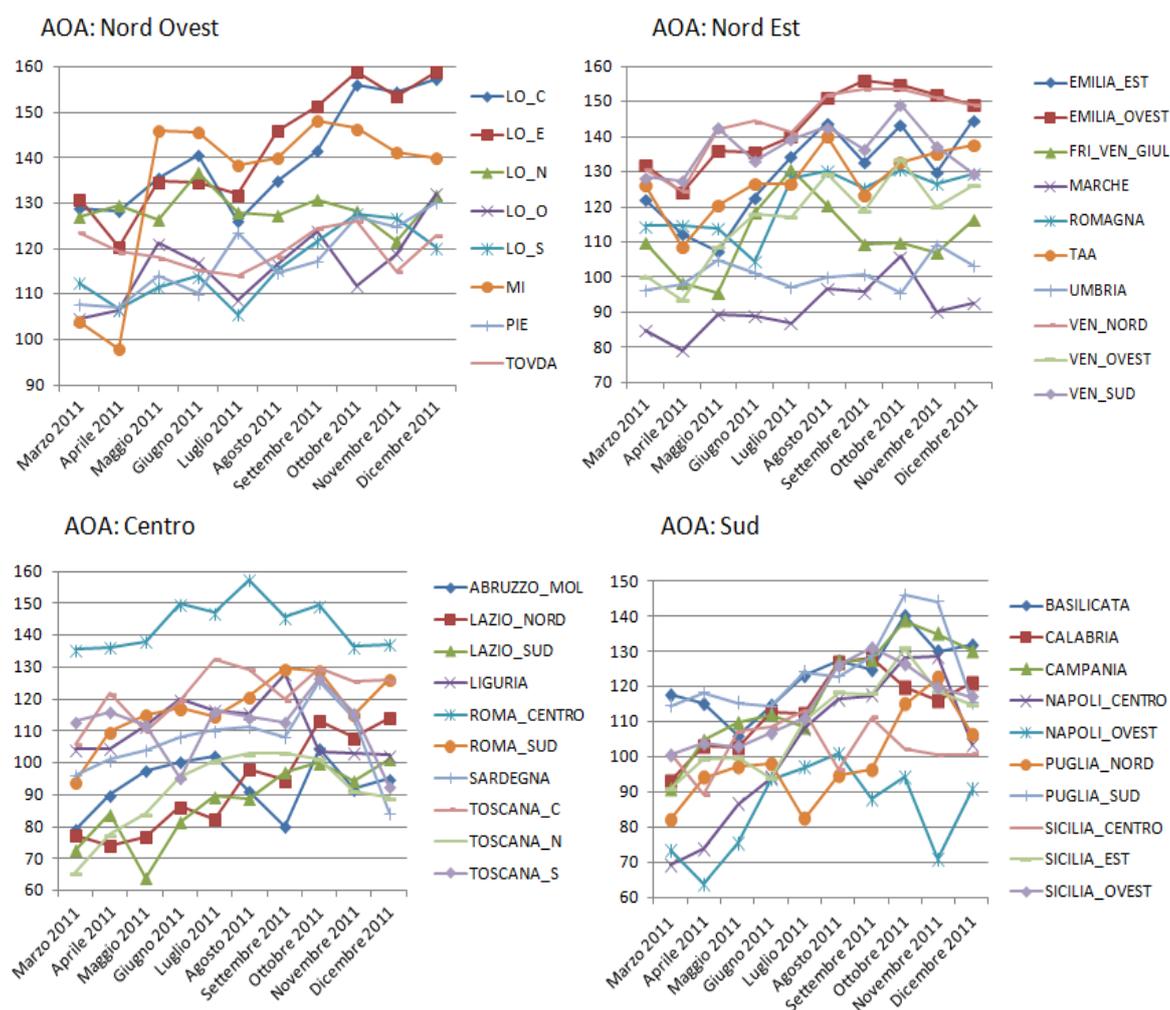
La constatazione che le unità tendano a raggiungere sempre il medesimo punteggio su determinati indicatori per cui essi risultano poco o per nulla influenti ai fini della gara, può stare ad indicare che essi a) stiano misurando un aspetto aziendale non rilevante, ossia un fenomeno che probabilmente non rientra nelle prestazioni ritenute critiche per il successo aziendale, b) non siano adatti a misurare ciò che si vuole, ossia che siano stati costruiti in maniera non adeguata allo scopo.

Per quel che riguarda l'andamento mensile del punteggio complessivo ottenuto nel Canvass 2011, esso è stato analizzato in relazione alla variabile territoriale. Relativamente alla medesima gara, si è guardato alle graduatorie di posizionamento e di miglioramento.

Dall'osservazione delle specifiche classifiche, se ne deduce la presenza di comportamenti piuttosto eterogenei che probabilmente meriterebbero un approfondimento da parte dell'azienda. A partire dall'andamento dei punteggi, si nota che la maggior parte delle AOL presenta un aumento crescente rispetto al

proprio punteggio iniziale, sebbene, al contempo, si riscontrino quasi sempre dei picchi negativi in corrispondenza di alcuni mesi. Nell'area centrale c'è una sola unità (Roma centro) che, pur avendo l'andamento descritto e concludendo la gara con il medesimo punteggio di partenza detiene il primato nella gara di posizionamento AOL della corrispondente AOA centrale, mostrandosi per tutto l'anno al di sopra della altre unità dell'area (Grafico 10).

Grafico 10 - Punteggi mensili del Canvass 2011

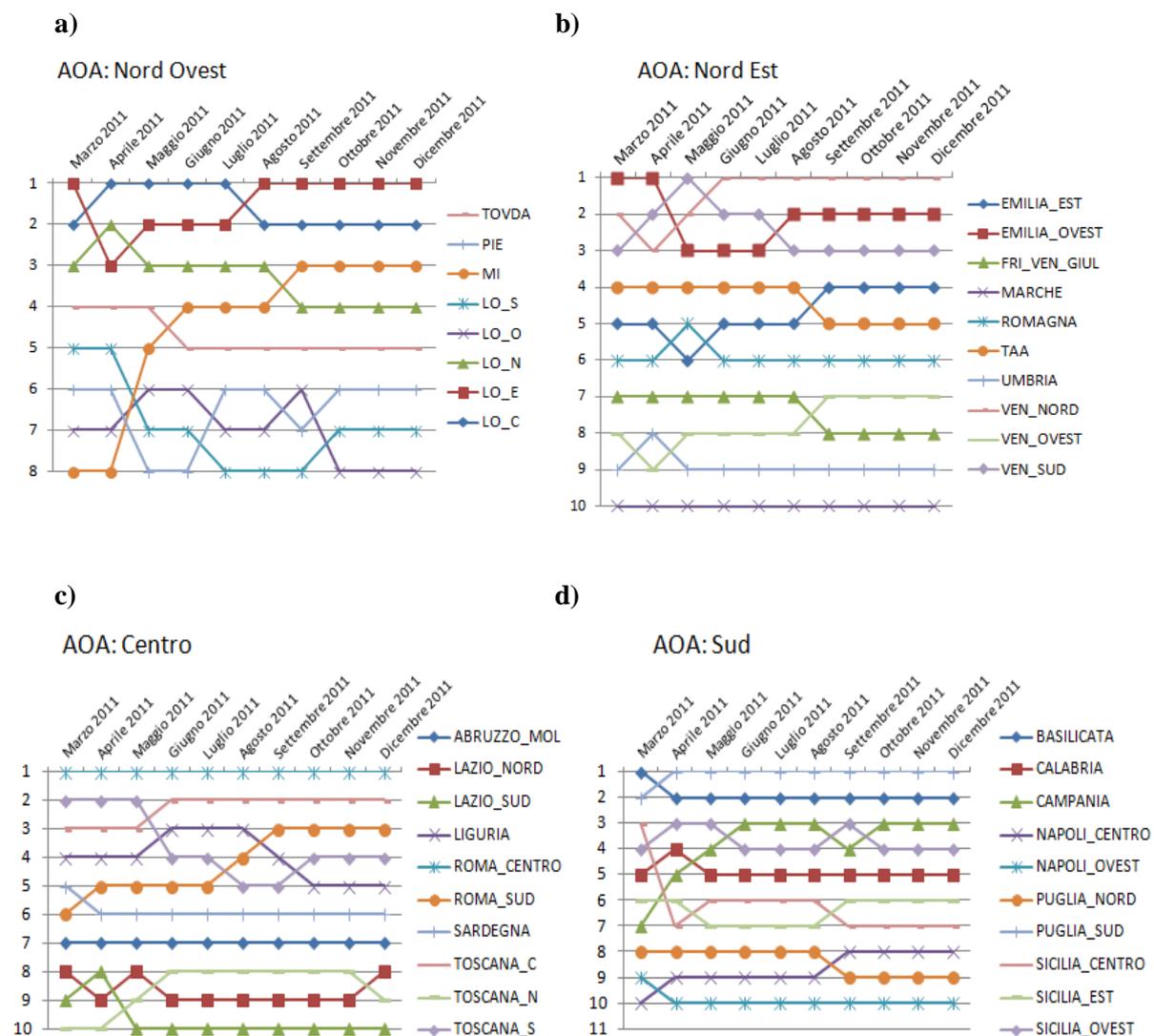


Ulteriormente esplicitativa è l'osservazione dell'andamento delle classifiche di posizionamento e di miglioramento. Queste ultime infatti, mostrano con chiarezza che nel primo caso, per tutte e quattro le AOA, sono sostanzialmente tra l'una e le tre unità a contendersi il posizionamento al primo posto in graduatoria.

In particolare, per quanto riguarda l'area centrale, si nota che è sempre la stessa unità (Roma centro) a detenere il primato nella classifica del posizionamento, come

si osserva già dalla graduatoria dei punteggi semplici, così come accade per il Sud per quasi per tutti i mesi del 2011 (Puglia). Tra le restanti unità, alcune si mantengono abbastanza stabilmente nella stessa posizione, mentre poche dimostrano un andamento più o meno altalenante (Grafico 11).

Grafico 11 - Gara di posizionamento del Canvass 2011

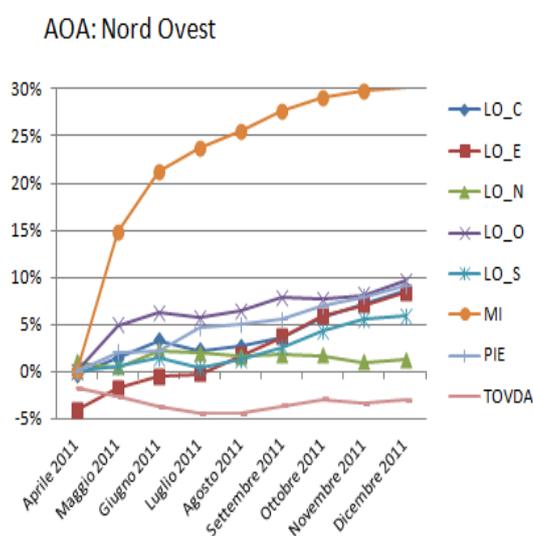


In seguito, si considera l'andamento delle gare di miglioramento, le quali mostrano come ci sia, quasi sempre, un seppur lieve miglioramento per la maggior parte delle unità operative, sebbene per ciascuna delle AOA ci sia sempre una singola unità operativa a distinguersi per una notevole percentuale di miglioramento rispetto alla situazione iniziale risultando poi vincitrice della gara di fascia 2. Infine, nonostante l'andamento generale più o meno crescente, alcune AOL mostrano dei picchi negativi nell'andamento delle loro performance mentre due di esse in particolare

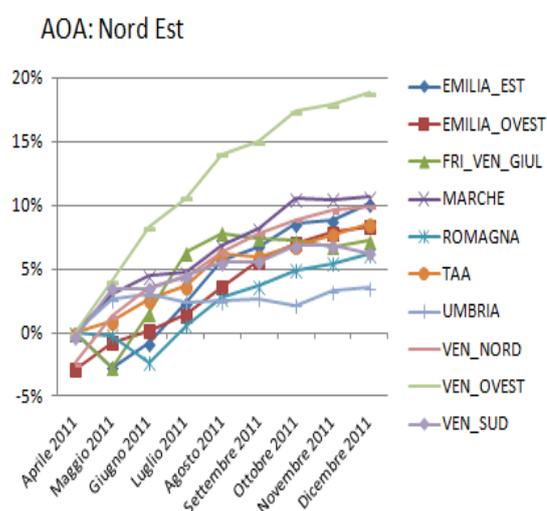
(TOVDA nell'area Nord Ovest e TOSCANA S nell'area centrale) presentano addirittura dei peggioramenti di alcuni punti percentuali rispetto al punto iniziale di partenza (Grafico 12).

Grafico 12 - Gare di miglioramento del Canvass 2011

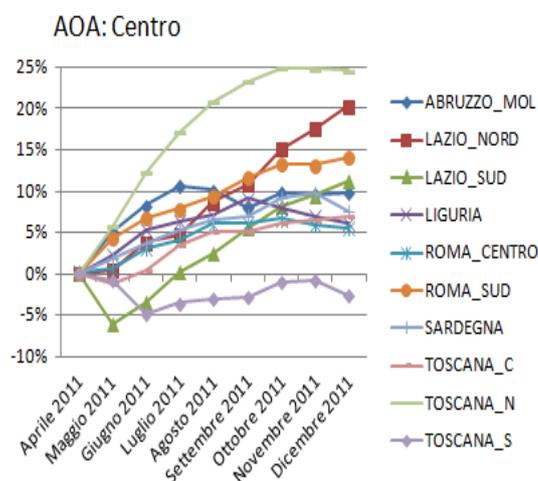
a)



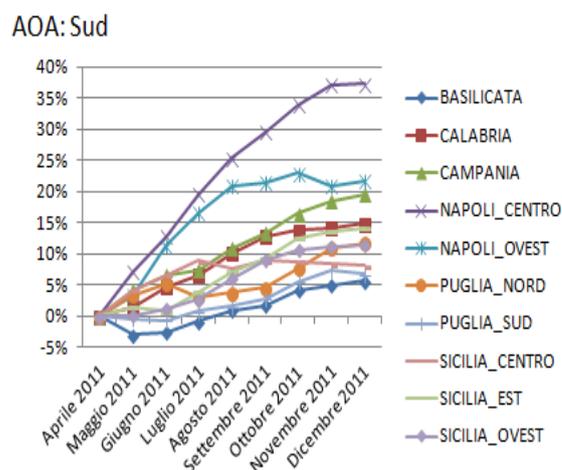
b)



c)



d)



A conclusione di tali osservazioni, può essere interessante considerare la “relazione” esistente tra le gare di miglioramento e quelle di posizionamento nel senso di cercare di interpretare la possibile strategia più o meno consapevole che le unità operative mettono in atto per intraprendere l'una o l'altra gara. A tal proposito, riguardo alla classifica di miglioramento è possibile ipotizzare una strategia di partenza secondo la quale le unità decidono deliberatamente di non

gareggiare per la gara di posizionamento puntando direttamente ad una strategia per posizionarsi “direttamente” e favorevolmente nella classifica di miglioramento.

Al di là dell’osservazione del comportamento specifico degli indicatori, un’ulteriore riflessione del team di ricerca ha riguardato l’impostazione della funzione di trasformazione delle performance in punteggi. La definizione di quest’ultima muove da presupposti aziendali, per cui a partire da differenti target si possono adottare diverse funzioni di trasformazione delle performance in punteggio le quali genereranno diversi risultati. Pertanto, la trasformazione delle performance in punteggio dipende dalla definizione del target aziendale e dalla forma della funzione di trasformazione.

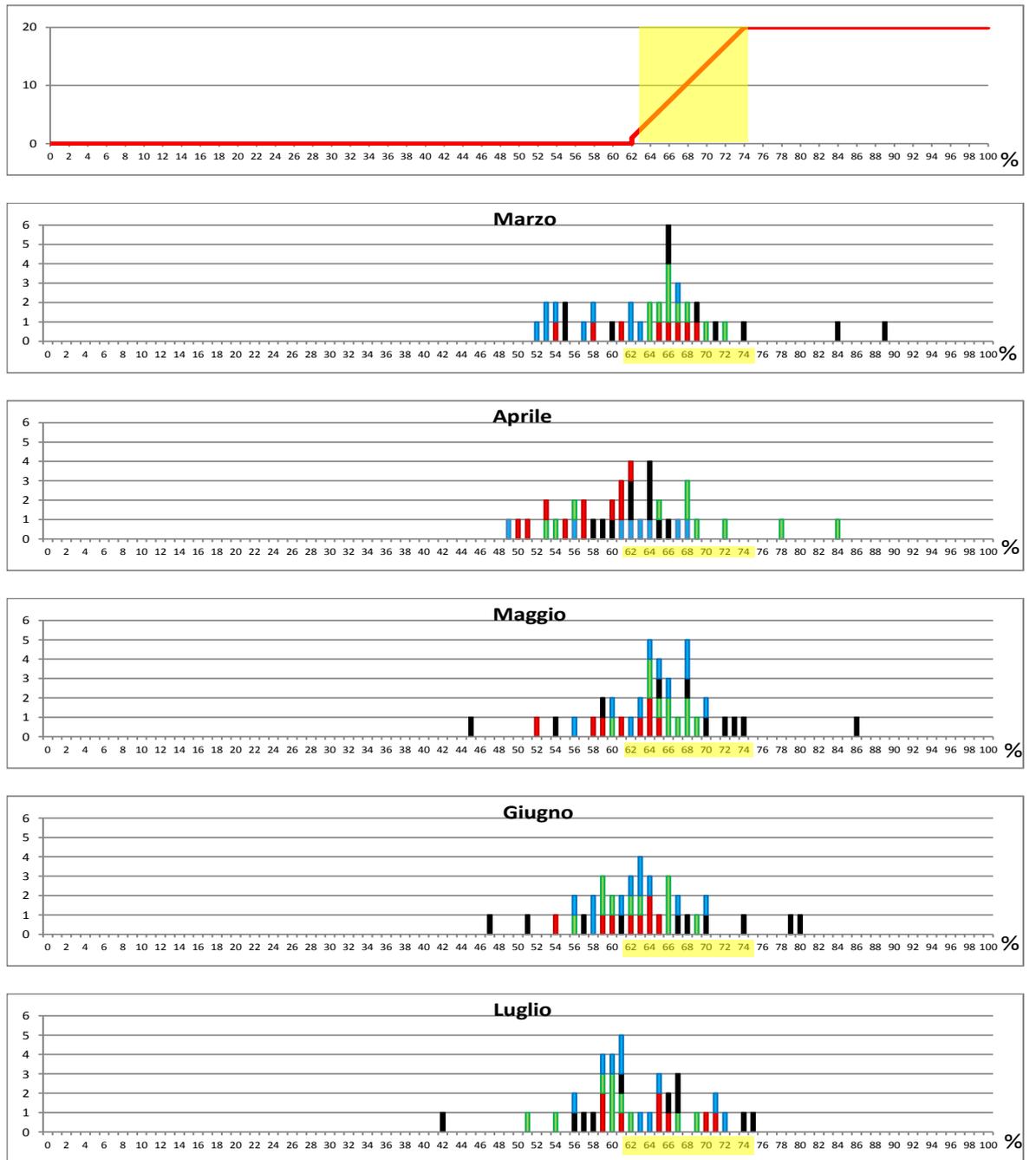
Nel caso specifico, si osservano alcune particolarità/anomalie rispetto alla determinazione dell’intervallo stabilito per la definizione del punteggio. A sostegno di questa tesi, si è preso in considerazione il confronto tra gli intervalli definiti per la misurazione di alcuni specifici indicatori e la reale distribuzione reale dei dati. La parte evidenziata in giallo nei grafici che seguono, rappresenta l’intervallo definito oltre il quale l’unità che vi si posizionerà avrà il punteggio massimo ed al di sotto del quale avrà il punteggio minimo stabiliti dal KPO. Dunque, a seconda dei valori ottenuti, si può osservare come le unità operative si posizionano rispetto all’intervallo fissato per quel determinato indicatore nel corso di ogni singolo mese²⁰. A tal proposito, è stata presa ad esempio la distribuzione di un indicatore per ogni anno considerato, mediante la costruzione di istogrammi di frequenza attraverso i quali è stato possibile rappresentare la distribuzione dei valori assunti dai KPI presi in considerazione (Giannattanasio, 2014)

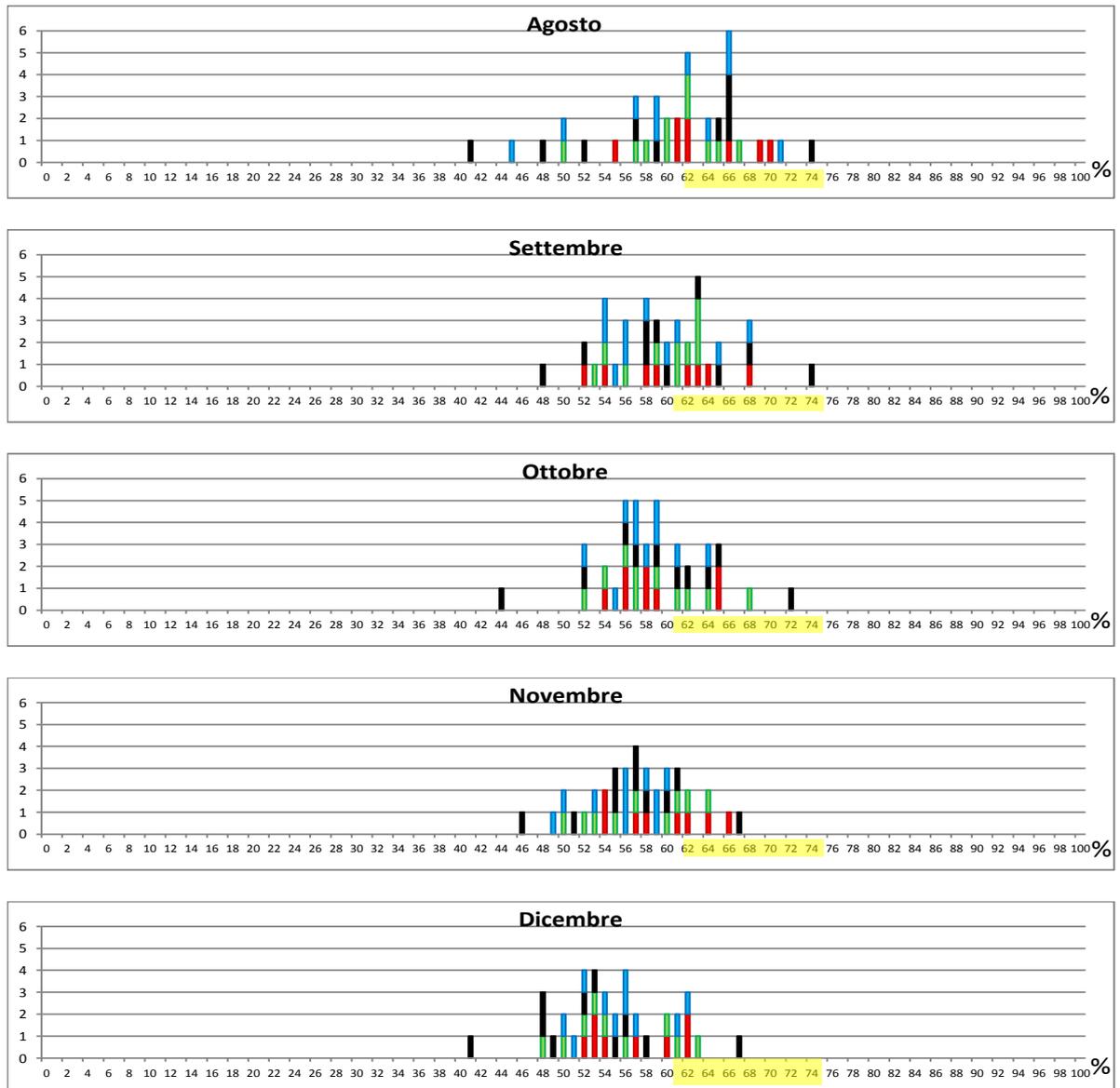
Per il 2010 si è guardato al KPI 1 = Primi appuntamenti MOS + MOI rispettati e chiusi con espletamento dell’OL (Fonia + Dati), per il 2011 al KPI 6= Risoluzione Wireline TT MC CD TX, per il 2012 il KPI 2=Indice di produttività TPI.

Ciò che si vede chiaramente dal primo esempio, che considera il caso del KPI 1 del Canvass 2010, è che molte AOL ottengono un punteggio minimo pur avendo delle prestazioni notevolmente differenti, il che significa che molte unità rischiano di restare “fuori” oppure mal posizionate rispetto alla gara.

²⁰ L’intervallo stabilito è stato evidenziato in giallo. Per le unità è stata utilizzata la seguente legenda: ROSSO per i KPI relativi alle AOL dell’AOA NORD OVEST; VERDE per i KPI relativi alle AOL dell’AOA NORD EST; NERO per i KPI relativi alle AOL dell’AOA CENTRO; AZZURRO per i KPI relativi alle AOL dell’AOA SUD.

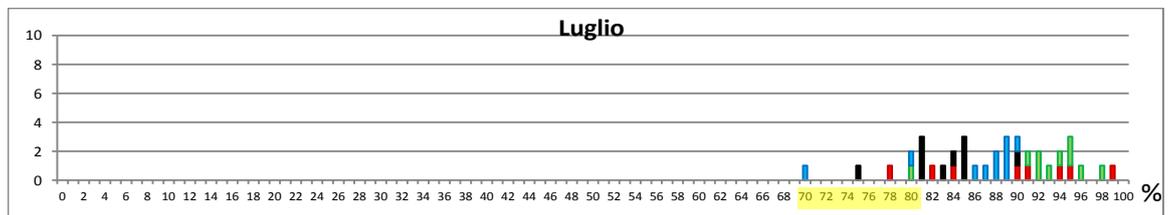
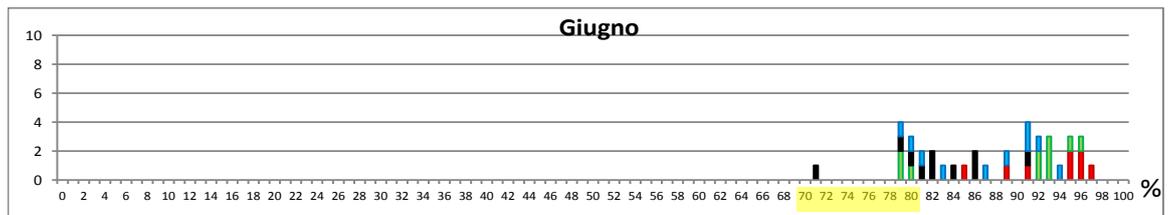
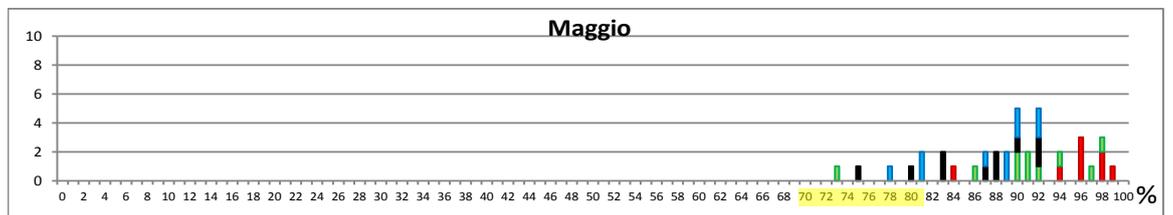
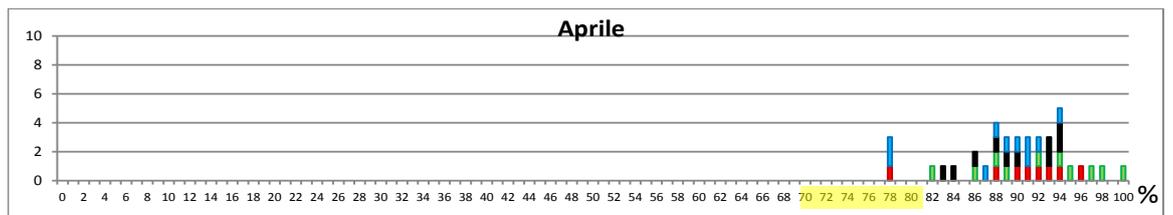
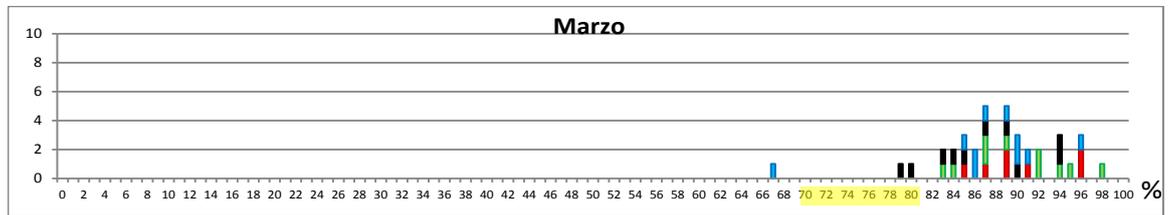
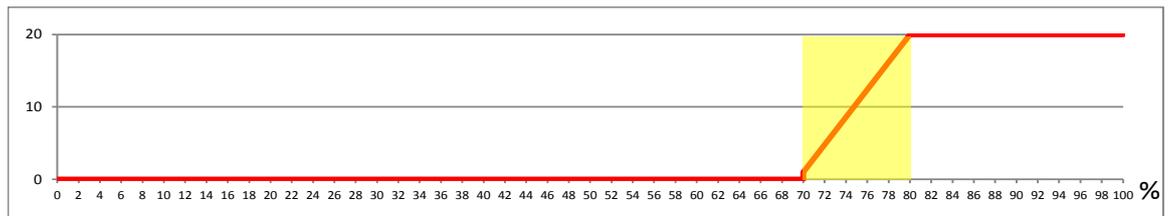
Grafico 13 – KPI 1 Canvass 2010

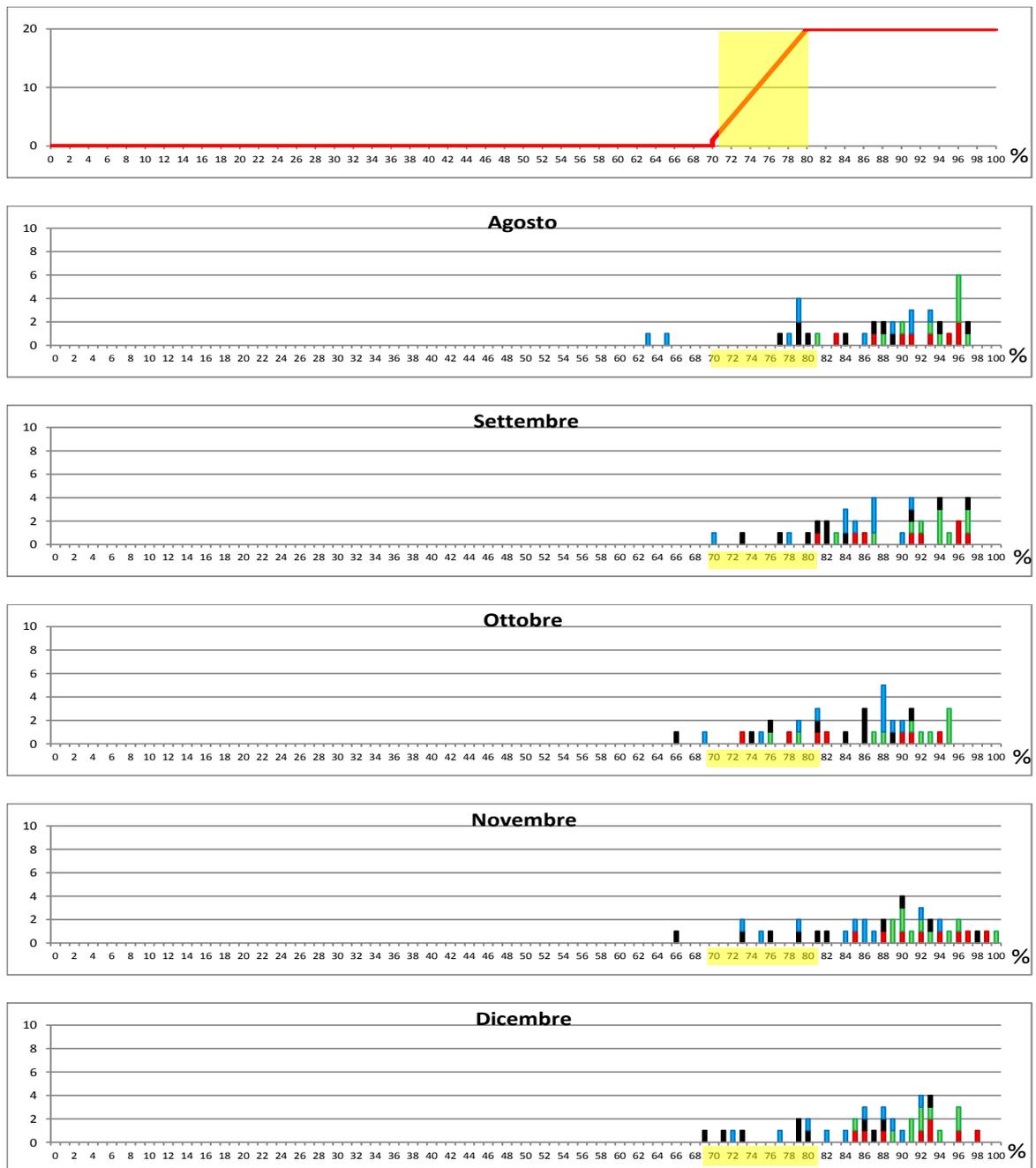




Viceversa, lo stesso tipo di comportamento si verifica per le AOL che invece ottengono un punteggio massimo nonostante prestazioni differenziate assumendo valori abbastanza distanti tra loro sul KPI in questione, come si osserva più chiaramente nell'esempio seguente, rientrando nella gara in posizione favorevole, indifferentemente dalla varietà delle loro performance, come mostrato dal caso del KPI 6 del Canvass 2011 (Grafico 14)

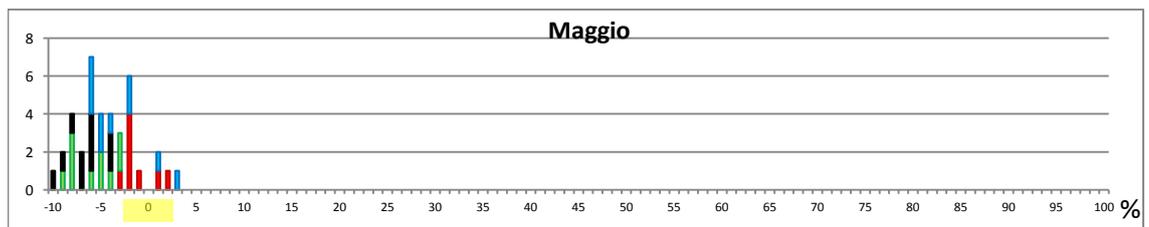
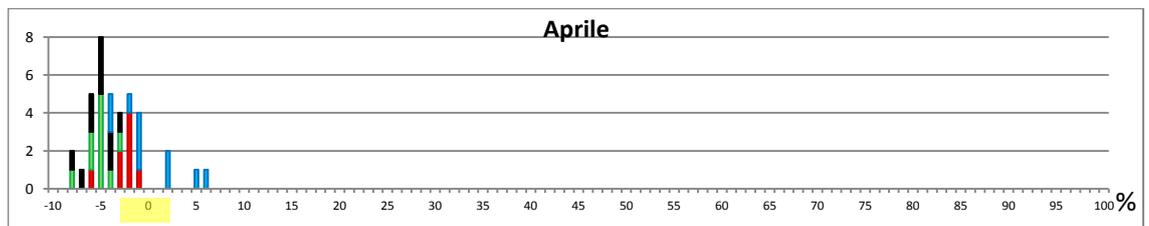
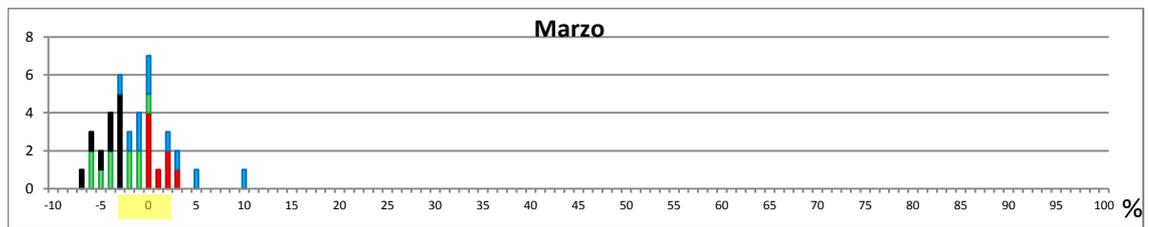
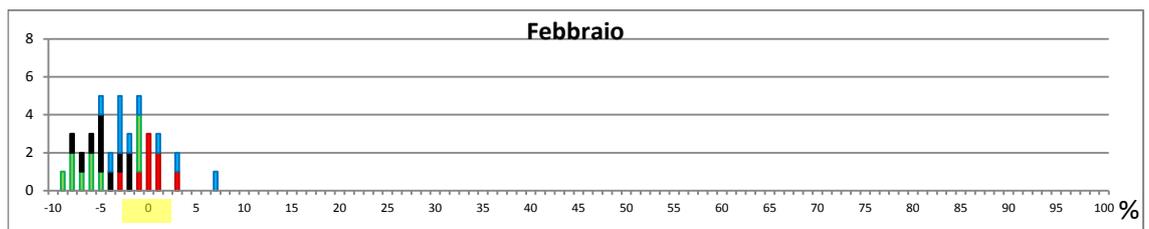
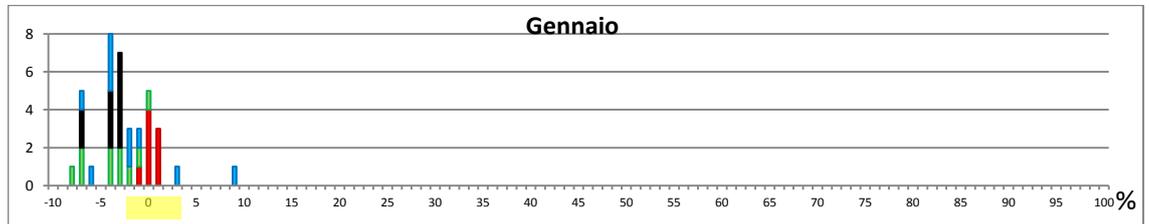
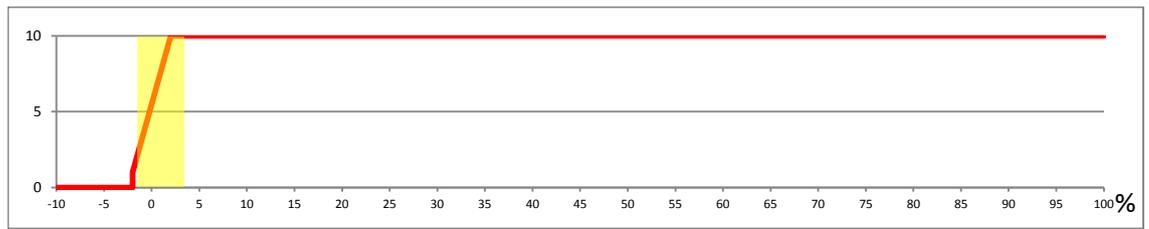
Grafico 14 - KPI 6 – Canvass 2011

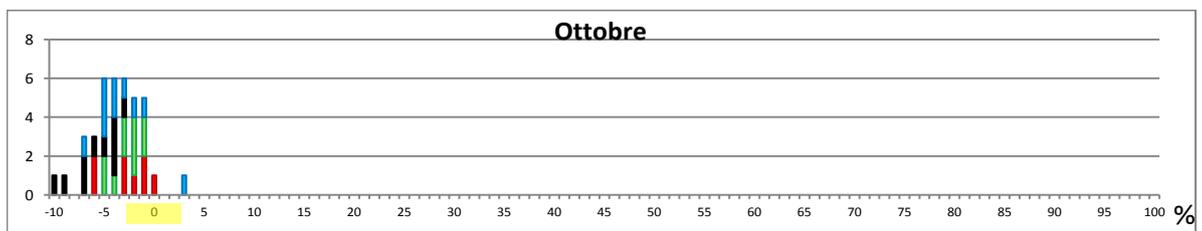
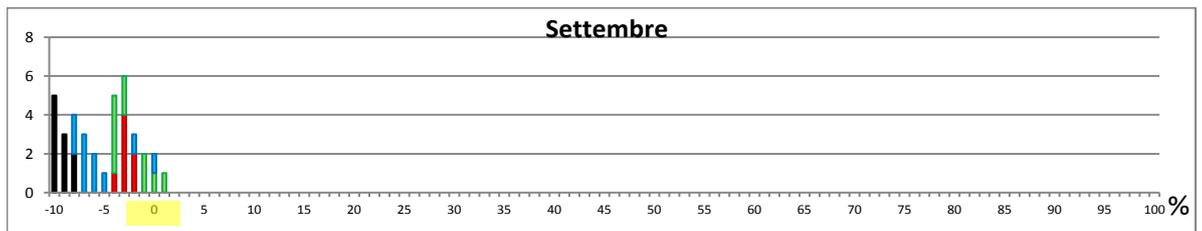
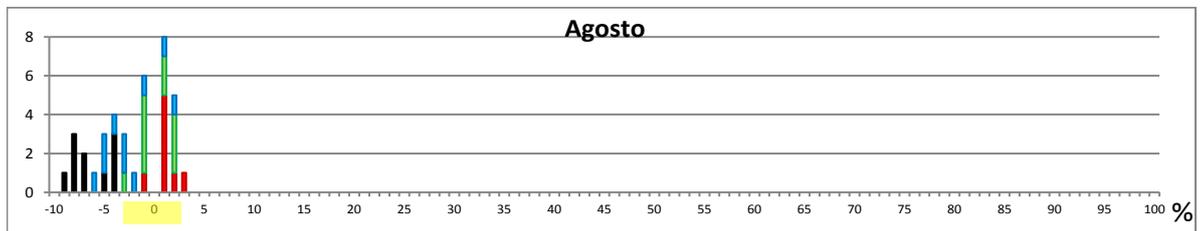
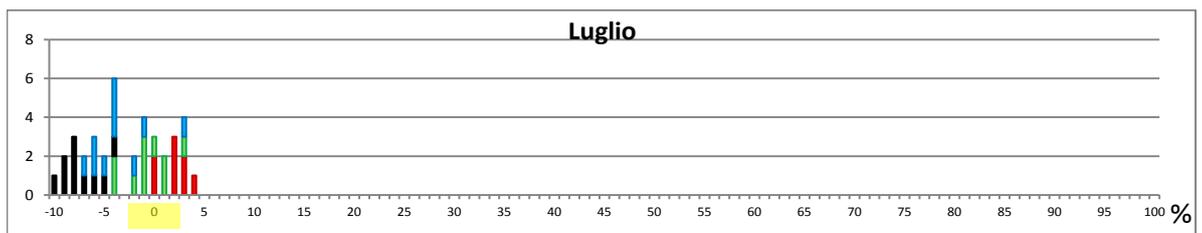
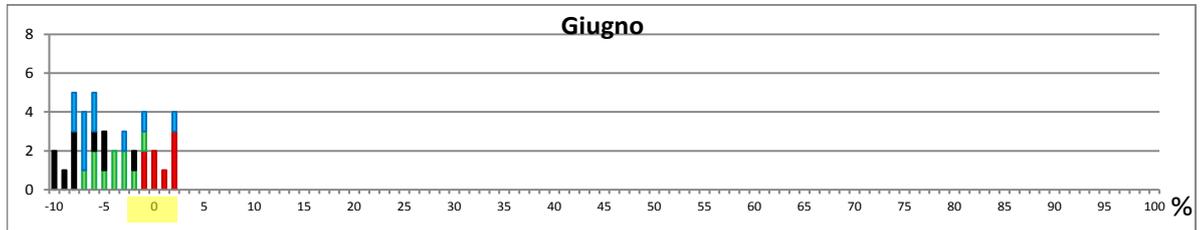
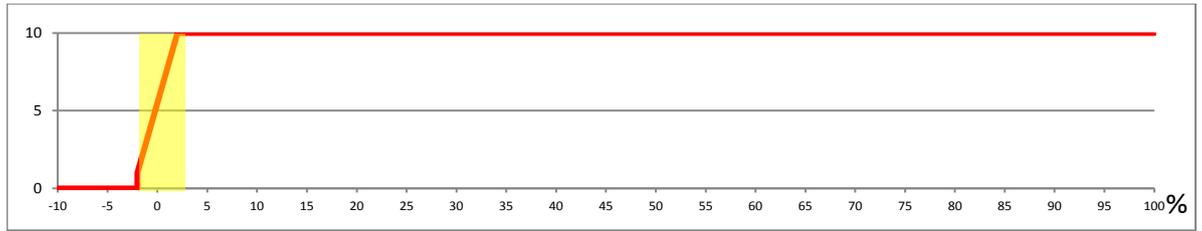




Un altro esempio è quello del KPI 2 del Canvass 2012 che mostra come moltissime unità ottengano un punteggio minimo pur mostrando, come nel caso del KPI 6 del 2011, prestazioni abbastanza differenziate.

Grafico 15 - KPI2/2012=Indice di produttività TPI





4.3 Uso della *Customer Satisfaction* in Open Access

Le due indagini di *Customer Satisfaction* condotte annualmente sui processi di *Delivery* e *Assurance*, rappresentano, oltre che un grande investimento aziendale, una fonte di grandi quantità di informazioni, il cui utilizzo sembra essere, però, alquanto

limitato. Difatti, si ricorda che la *Customer Satisfaction* viene utilizzata per stabilire la soglia di accesso che consente di prendere parte al meccanismo di gara Canvass. Per accedere al Canvass, è necessario il superamento di tale soglia rappresentata dal valore di due indicatori: il livello medio di soddisfazione globale relativo al processo di *Delivery* e quello relativo al processo di *Assurance*, che va a delinearsi per ciascun processo nell'anno di riferimento derivante dal punteggio medio ottenuto per ogni processo nell'anno precedente. Il non raggiungimento di queste soglie di accesso, determina la mancata inclusione delle strutture nelle gare Canvass. La ricchezza delle informazioni raccolte ha dunque un potenziale che potrebbe essere ulteriormente sfruttato al fine di mettere in luce aspetti non noti dei processi considerati. Anche in questo caso, sono state effettuate delle analisi esplorative iniziali al fine di osservare a) le particolarità nella distribuzione dei punteggi di soddisfazione, le quali lascerebbero ipotizzare che i processi indagati potrebbero aver raggiunto la "capacità massima del processo" b) l'incidenza sia della variabile temporale giacché vengono presi in esame dati che riguardano un triennio sia di quella spaziale, tenendo in considerazione la suddivisione territoriale e dunque, l'incidenza del contesto, nella definizione del livello di soddisfazione espresso sui diversi aspetti dei due processi, c) gli aspetti che aiutano a comprendere le cause di insoddisfazione come i motivi per cui sono stati effettuati dei solleciti al servizio clienti e i motivi generali di insoddisfazione dichiarati rispetto al servizio valutato. Infine, trattandosi di dati ordinali, si è ritenuto opportuno trattarli attraverso l'applicazione di specifici modelli per dati basati su scale ordinali.

4.4 Le particolarità nella distribuzione della *Customer Satisfaction*

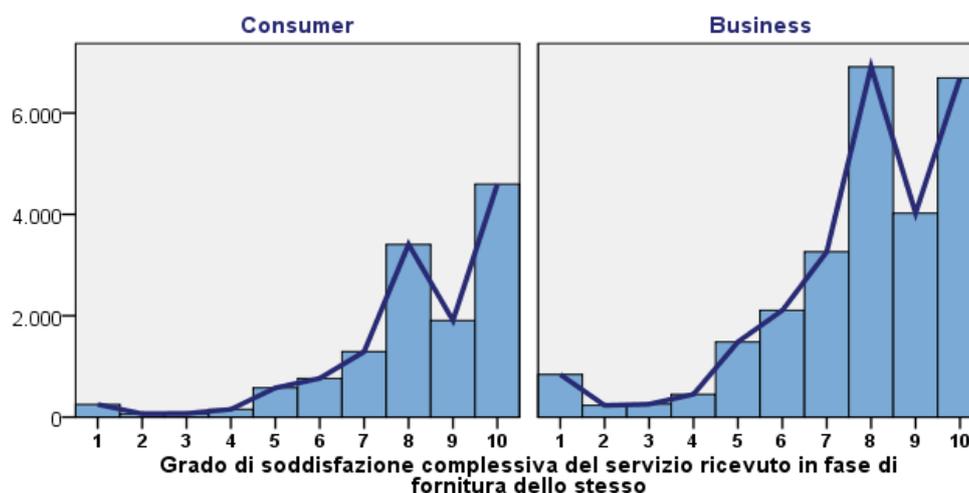
In seguito all'elaborazione dei risultati dell'indagine di *Customer Satisfaction*, è stato possibile fare alcune riflessioni per entrambi i processi, prendendo a titolo esemplificativo i dati del 2012.

A partire dall'osservazione dei dati inerenti al processo di *Delivery* 2012, si osserva che l'andamento del livello di soddisfazione inerente i diversi aspetti indagati ha un andamento che assume una particolare configurazione, tipica anche negli altri casi analizzati, in quanto la maggior parte degli utenti dichiara un livello di soddisfazione abbastanza elevato, esprimendo, in particolare, un voto di soddisfazione pari ad 8 o 10 con un picco negativo sulla nona modalità. Trattandosi di una scala con numerosi item, si verifica, infatti, quell'effetto piuttosto comune di posizionare il giudizio

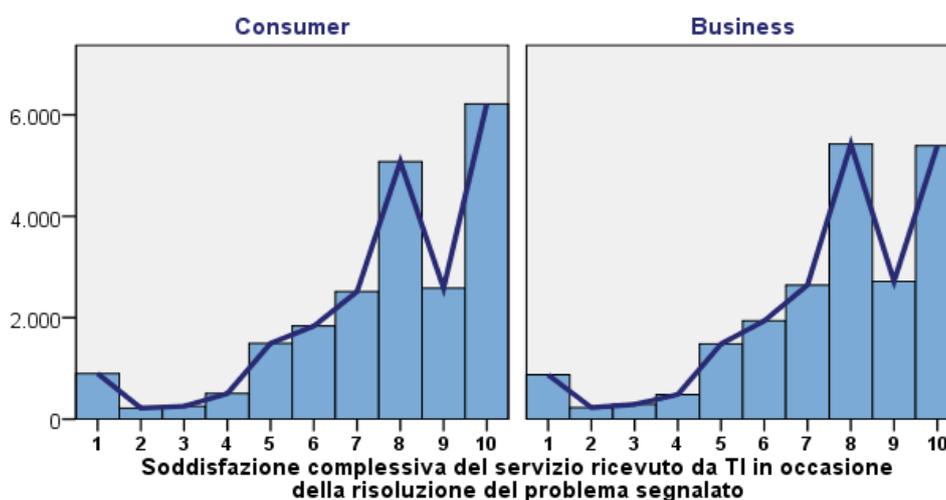
ottimo sulla modalità che precede di due punti quella massima e il giudizio eccellente su quest'ultima modalità. Inoltre, è sembrato molto interessante individuare il target di coloro che hanno fornito una risposta totalmente negativa posizionando su 1 il loro livello di soddisfazione globale rispetto alla fornitura del servizio, sia per quanto riguarda il processo di *Delivery* che quello di *Assurance*. Osservare le caratteristiche di tali soggetti, ha consentito di fare ulteriori riflessioni sulle motivazioni che determinano un determinato andamento della soddisfazione.

Grafico 16 - Grado di soddisfazione globale dei servizi *Delivery* 2012 (a) e *Assurance* 2012 (b)

a)

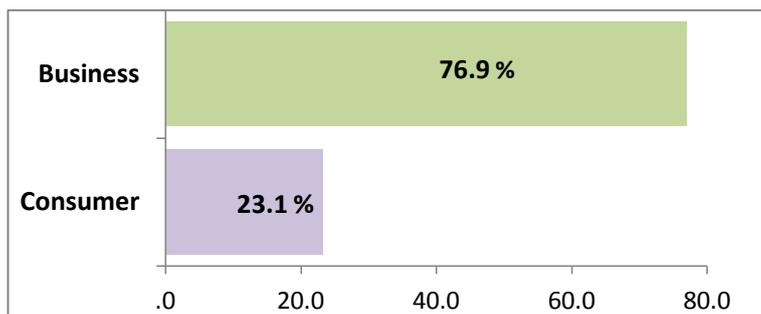


b)



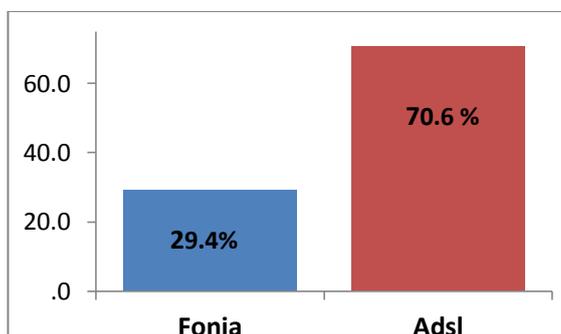
Nel caso di *Delivery* 2012, sono 1093 i casi dei rispondenti che dichiarano un giudizio di completa insoddisfazione. La maggior parte di essi appartiene alla categoria dei clienti business (Grafico 17).

Grafico 17 – Tipo di segmento



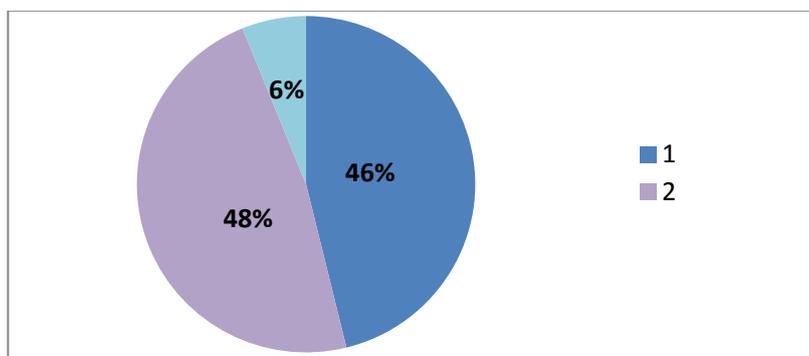
Il servizio che desta maggiore insoddisfazione risulta essere quello relativo all'ADSL rispetto alla Fonia che riguarda meno del 50% dei clienti/utenti (Grafico 18)

Grafico 18 – Tipo di servizio



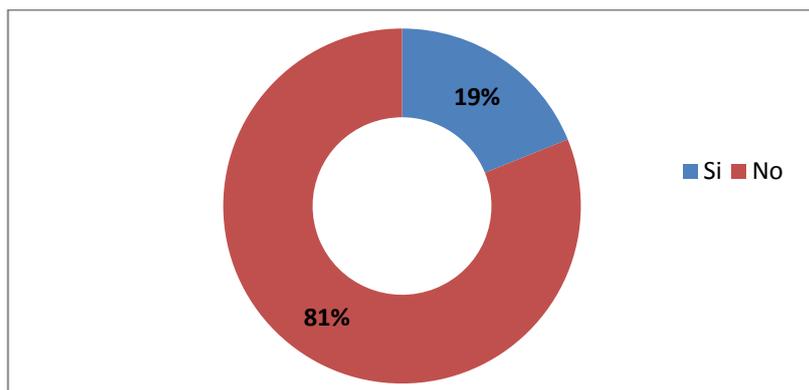
Più della metà dei rispondenti totalmente insoddisfatti dichiara che è stato necessario fissare più di un appuntamento per il completamento dell'installazione del servizio richiesto (Grafico 19).

Grafico 19 - Numero di appuntamenti fissati per completare l'installazione della linea tel/adsl/iptv



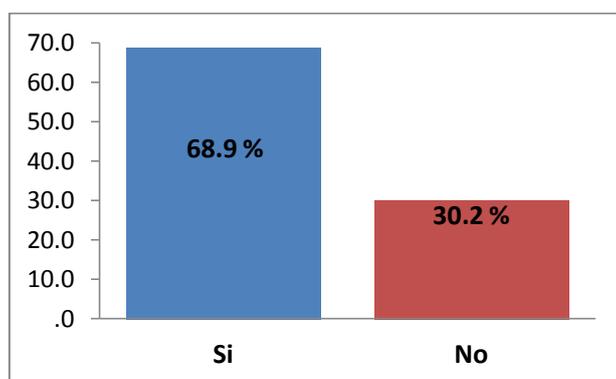
Inoltre, nel momento in cui un appuntamento non si è svolto nei tempi indicati, la maggior parte degli utenti insoddisfatti dichiara di non essere stato avvertito dell'inconveniente (Grafico 20).

Grafico 20 – Avviso del mancato rispetto dell'appuntamento da parte del tecnico



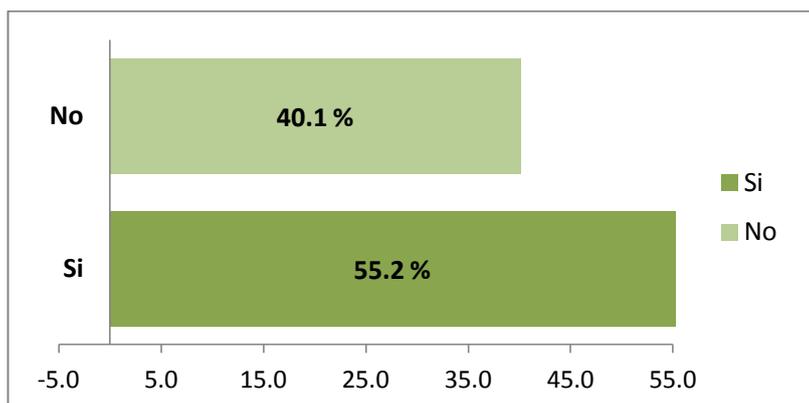
È stato poi domandato agli stessi utenti se essi hanno riscontrato la necessità di effettuare solleciti per l'attivazione del servizio e la maggioranza di essi ha fornito una risposta affermativa (Grafico 21)

Grafico 21 - Necessità di solleciti in seguito alla richiesta di attivazione del servizio



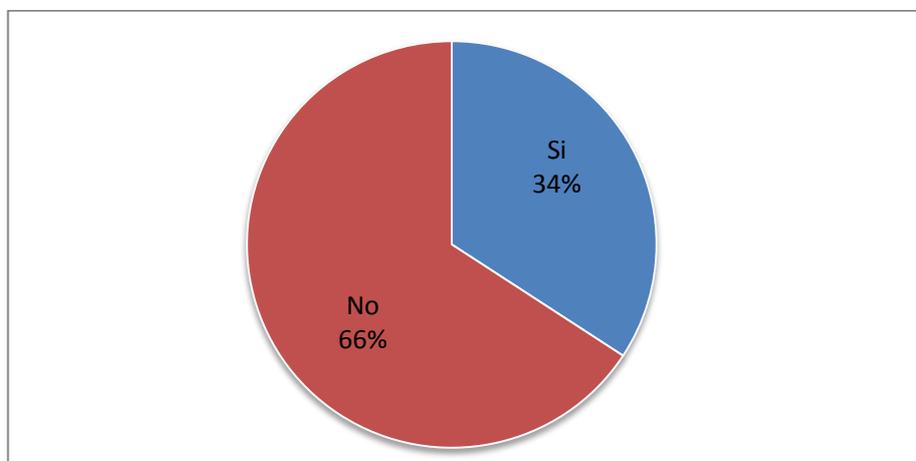
Ancora, in seguito all'installazione del servizio, sebbene per più della metà dei clienti che hanno dichiarato totale insoddisfazione in fase di *Delivery* 2012, l'impianto risulti aver funzionato correttamente, non è stato così per circa il 40% di essi, percentuale ritenuta significativa, sebbene inferiore alla metà dei rispondenti (Grafico 22).

Grafico 22 – Corretto funzionamento dell'impianto a seguito dell'installazione



Infine, più della metà dei rispondenti insoddisfatti dichiara che dopo la segnalazione del problema riscontrato, quest'ultimo non è stato ancora risolto al momento della rilevazione (Grafico 23).

Grafico 23 – Risoluzione dei problemi in seguito all'intervento



Allo stesso modo, sono state osservate le caratteristiche di coloro che si sono dichiarati totalmente insoddisfatti per quanto riguarda il processo di *Assurance* 2012. I casi in oggetto in questa seconda indagine sono 1776. Poco più della metà dei clienti totalmente insoddisfatti intervistati su tale processo, risultano appartenere al segmento Consumer (Grafico 24). Inoltre, a giudicare dalla rappresentazione grafica della distribuzione dei totalmente insoddisfatti per tipo di servizio di appartenenza, si evince che si tratta principalmente di coloro che utilizzano la connessione ad internet (Grafico 25).

Grafico 24 – Tipo di segmento

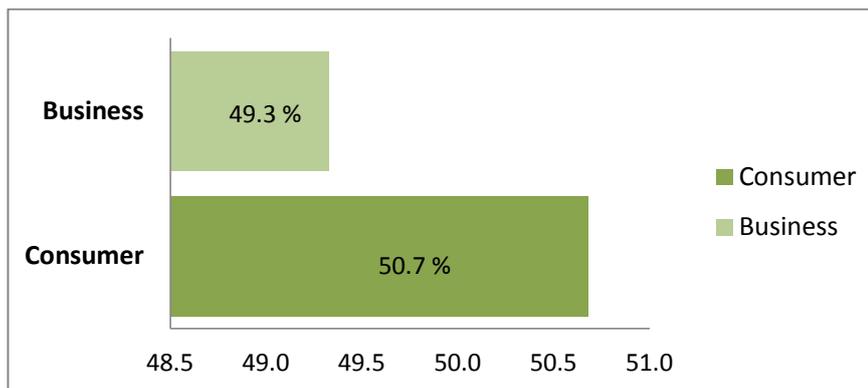
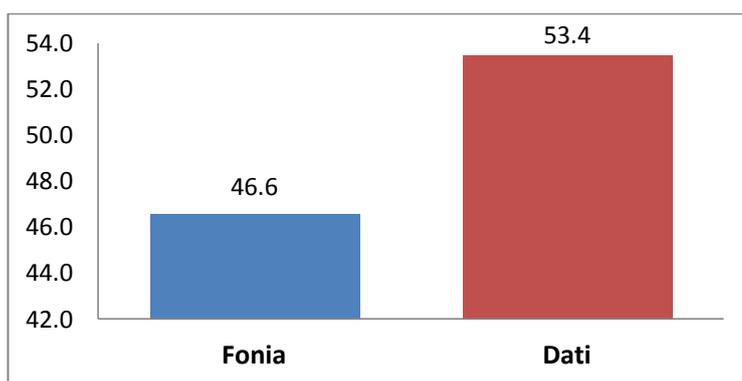
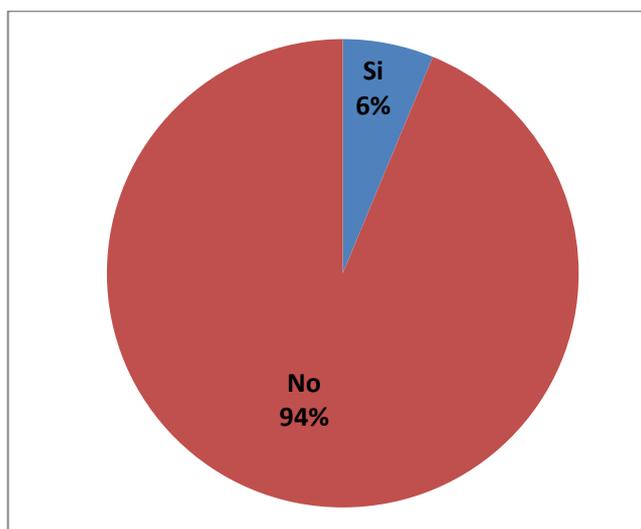


Grafico 25 – Tipo di servizio



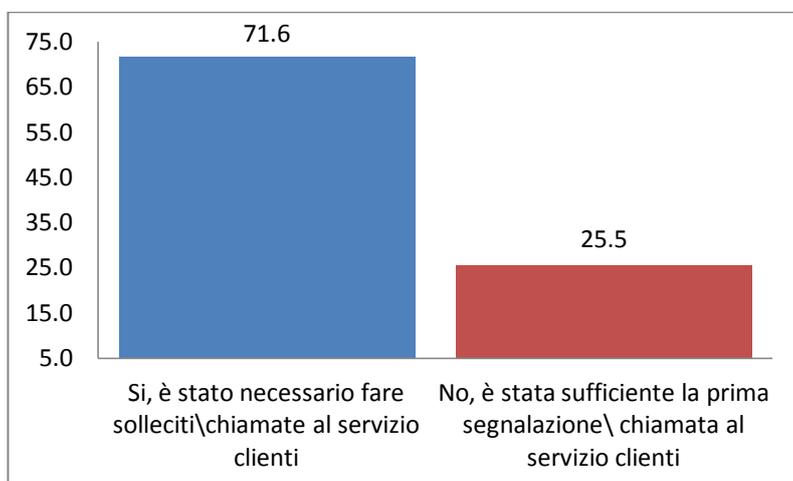
Un dato alquanto negativo è quello relativo al fatto che il guasto segnalato non risulta essere stato risolto nella stragrande maggioranza dei casi, ossia per più del 90%, che potrebbe ragionevolmente rappresentare il motivo principale della dichiarata completa insoddisfazione.

Grafico 26 – Risoluzione del guasto/problema da parte dell'operatore nel corso della prima telefonata al Servizio Clienti Telecom Italia



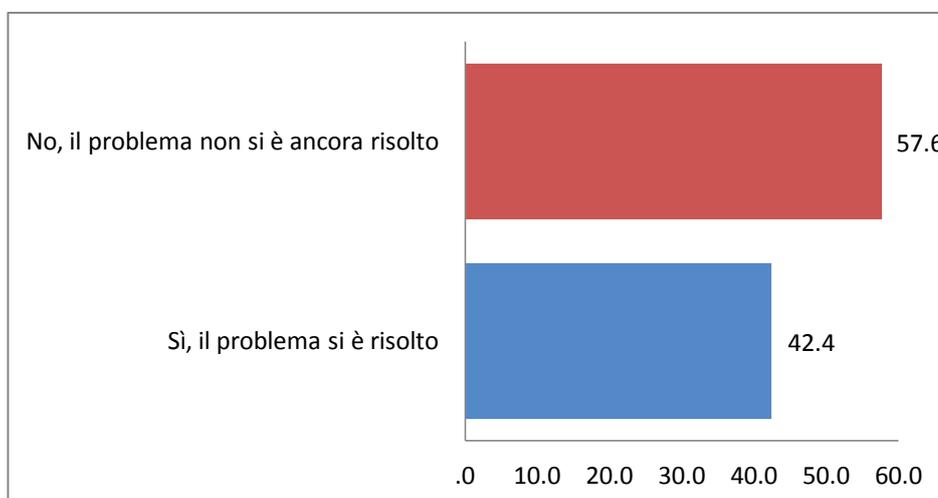
Anche in questo caso, così come per *Delivery 2012*, per coloro che si dichiarano completamente insoddisfatti si è verificata la necessità di effettuare dei solleciti al servizio clienti prima della risoluzione del problema riscontrato e segnalato (Grafico 27).

Grafico 27 – Necessità di effettuare solleciti prima della risoluzione del guasto/problema



Ciononostante, nel momento in cui l'indagine di *Customer Satisfaction* viene effettuata, più della metà dei rispondenti dichiara che il problema segnalato in fase di fornitura del servizio risulta non essere stato ancora risolto, come mostra il Grafico 28.

Grafico 28 – Risoluzione del problema



In sintesi, dalle analisi è evinto che a) la maggior parte di tali soggetti ha mostrato la necessità di effettuare dei solleciti in seguito alla prima segnalazione del problema in attesa della risoluzione dello stesso, b) al momento della rilevazione, in seguito alla segnalazione, il guasto risulta non essere stato ancora risolto, c) molto spesso si verifica il mancato rispetto dei tempi da parte dei tecnici i quali non avvertono i clienti dei ritardi o dell'annullamento degli appuntamenti fissati.

4.4.1 L'incidenza del livello territoriale

Proseguendo con l'osservazione dei dati relativi ai processi di *Delivery* e di *Assurance* dell'anno 2012, è stata presa in considerazione la variabile territoriale, ossia l'appartenenza delle diverse unità operative aziendali diffuse sul territorio nazionale ad una struttura locale specifica. Tenendo conto della segmentazione del tipo di clientela in Consumer e Business, tale aspetto viene inserito nella analisi attraverso delle Anova univariate, ossia prendendo in considerazione un solo fattore, in questo caso la suddivisione territoriale delle unità AOL. In questo modo, è stato possibile osservare come l'appartenenza delle diverse unità operative alle varie strutture territoriali incida, più o meno significativamente, sulla definizione dei diversi giudizi di soddisfazione forniti dagli intervistati sui vari aspetti del servizio in questione.²¹

Partendo dall'osservazione del segmento Consumer all'interno del processo di *Delivery* 2012 e a giudicare dai coefficienti di significatività emersi da questa prima analisi, si osserva che la suddivisione per AOL sembra influenzare la definizione di quasi tutti i giudizi sulla soddisfazione inerenti ai vari momenti della fornitura del servizio, tranne quello relativo alla fase di consegna del modem e al grado di soddisfazione complessiva sulla fornitura del servizio (Tabella 5).

²¹ Le considerazioni che seguono sono puramente basate sull'osservazione e la descrizione delle medie; pertanto hanno un carattere esplorativo.

Tabella 5 - Incidenza del livello territoriale sui giudizi di soddisfazione (*Delivery* 2012 – Consumer)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOMENTO DI RICHIESTA/ACCETTAZIONE DEL SERVIZIO	Between Groups	207,869	38	5,470	1,629	,009
	Within Groups	67935,333	20227	3,359		
	Total	68143,202	20265			
CAPACITÀ DEL TECNICO DI RISPETTARE GLI APPUNTAMENTI	Between Groups	327,714	38	8,624	3,013	,000
	Within Groups	37246,354	13012	2,862		
	Total	37574,067	13050			
CORTESIA DEL TECNICO	Between Groups	99,034	38	2,606	1,467	,032
	Within Groups	24638,654	13869	1,777		
	Total	24737,689	13907			
COMPETENZA DEL TECNICO	Between Groups	135,621	38	3,569	1,635	,008
	Within Groups	29786,049	13643	2,183		
	Total	29921,670	13681			
INTERVENTO DI INSTALLAZIONE EFFETTUATO DAL TECNICO	Between Groups	150,828	38	3,969	1,776	,002
	Within Groups	31151,324	13935	2,235		
	Total	31302,152	13973			
SERVIZIO CONSEGNA MODEM	Between Groups	137,283	38	3,613	,842	,741
	Within Groups	6066,742	1414	4,290		
	Total	6204,025	1452			
INFORMAZIONI RICEVUTE DA TI	Between Groups	217,074	38	5,712	1,525	,020
	Within Groups	80224,541	21423	3,745		
	Total	80441,616	21461			
TEMPO TRASCORSO TRA RICHIESTA SERVIZIO E POSSIBILITÀ DI UTILIZZO DELLO STESSO	Between Groups	584,015	38	15,369	2,847	,000
	Within Groups	106230,608	19680	5,398		
	Total	106814,623	19718			
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA RIGUARDO LA FORNITURA DEL SERVIZIO	Between Groups	172,882	38	4,550	1,239	,149
	Within Groups	47964,538	13060	3,673		
	Total	48137,420	13098			

Diversamente, nel caso dei clienti appartenenti al segmento Business, tutti i giudizi sulla soddisfazione riguardanti i vari aspetti del processo di *Delivery* 2012, risultano essere stati influenzati dalla diversa appartenenza alle varie AOL (Tabella 6).

Tabella 6 - Incidenza del livello territoriale sui giudizi di soddisfazione (*Delivery 2012 – Business*)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOMENTO DI RICHIESTA/ACCETTAZIONE DEL SERVIZIO	Between Groups	256,466	38	6,749	1,534	,019
	Within Groups	105158,550	23907	4,399		
	Total	105415,016	23945			
CAPACITÀ DEL TECNICO DI RISPETTARE GLI APPUNTAMENTI	Between Groups	363,182	38	9,557	3,107	,000
	Within Groups	50867,532	16535	3,076		
	Total	51230,714	16573			
CORTESIA DEL TECNICO	Between Groups	117,149	38	3,083	1,494	,026
	Within Groups	37110,595	17989	2,063		
	Total	37227,744	18027			
COMPETENZA DEL TECNICO	Between Groups	201,518	38	5,303	2,147	,000
	Within Groups	43861,765	17758	2,470		
	Total	44063,283	17796			
INTERVENTO DI INSTALLAZIONE EFFETTUATO DAL TECNICO	Between Groups	248,866	38	6,549	2,535	,000
	Within Groups	46760,739	18100	2,583		
	Total	47009,605	18138			
SERVIZIO CONSEGNA MODEM	Between Groups	204,631	38	5,385	1,566	,015
	Within Groups	18283,483	5316	3,439		
	Total	18488,115	5354			
INFORMAZIONI RICEVUTE DA TI	Between Groups	409,977	38	10,789	2,328	,000
	Within Groups	118929,558	25664	4,634		
	Total	119339,535	25702			
TEMPO TRASCORSO TRA RICHIESTA SERVIZIO E POSSIBILITÀ DI UTILIZZO DELLO STESSO	Between Groups	1122,086	38	29,529	4,498	,000
	Within Groups	144770,100	22050	6,566		
	Total	145892,186	22088			
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA RIGUARDO LA FORNITURA DEL SERVIZIO	Between Groups	350,716	38	9,229	2,054	,000
	Within Groups	117782,333	26214	4,493		
	Total	118133,049	26252			

Lo stesso tipo di analisi viene effettuata a partire dai dati del processo *Assurance* del 2012, tenendo anche in questo caso in considerazione la segmentazione della clientela in Consumer e in Business.

In questo caso, partendo dalla considerazione dei clienti di tipo Consumer, si osserva che l'appartenenza alle AOL risulta influenzare in maniera significativa i livelli di

soddisfazione del processo di *Assurance* tranne che per la fase di segnalazione e la chiarezza delle informazioni.

Tabella 7 - Incidenza del livello territoriale sui giudizi di soddisfazione (*Assurance* 2012 – Consumer)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SERVIZIO RICEVUTO DALL'OPERATORE DI TELECOM ITALIA A CUI HA SEGNALATO IL PROBLEMA/GUASTO?	Between Groups	595,075	45	13,224	1,232	,137
	Within Groups	231393,179	21558	10,734		
	Total	231988,254	21603			
SODDISFAZIONE CHIAREZZA INFORMAZIONI RICEVUTE	Between Groups	337,292	45	7,495	1,271	,107
	Within Groups	17645,414	2993	5,896		
	Total	17982,707	3038			
SODDISFAZIONE CORTESIA TECNICO DURANTE L'INTERVENTO	Between Groups	138,402	45	3,076	1,518	,015
	Within Groups	9877,735	4875	2,026		
	Total	10016,138	4920			
SODDISFAZIONE COMPETENZA TECNICA DURANTE L'INTERVENTO	Between Groups	178,342	45	3,963	1,403	,039
	Within Groups	13280,017	4700	2,826		
	Total	13458,359	4745			
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SERVIZIO RICEVUTO DAL PERSONALE TECNICO DI TELECOM ITALIA INTERVENUTO PER LA RIPARAZIONE DEL GUASTO\ SOLUZIONE DEL PROBLEMA	Between Groups	188,130	45	4,181	1,378	,048
	Within Groups	14871,337	4900	3,035		
	Total	15059,467	4945			
SODDISFAZIONE TEMPO TRASCORSO TRA LA SEGNALAZIONE E LA RISOLUZIONE DEL GUASTO\PROBLEMA	Between Groups	782,292	45	17,384	2,508	,000
	Within Groups	92153,806	13294	6,932		
	Total	92936,097	13339			
SODDISFAZIONE INFORMAZIONI RICEVUTE DA TELECOM ITALIA	Between Groups	552,333	45	12,274	2,522	,000
	Within Groups	102319,740	21025	4,867		
	Total	102872,073	21070			
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA DEL SERVIZIO RICEVUTO DA TELECOM ITALIA IN OCCASIONE DELLA RIPARAZIONE DEL GUASTO/SOLUZIONE DEL PROBLEMA	Between Groups	797,969	45	17,733	3,343	,000
	Within Groups	114361,711	21558	5,305		
	Total	115159,680	21603			

Proseguendo con l'osservazione del segmento dei clienti Business, si può osservare, dagli indici di significatività, che la diversa appartenenza alle AOL influenzi il livello di soddisfazione relativa alla fase di segnalazione del problema, al tempo trascorso tra la segnalazione e la risoluzione, alle informazioni ricevute e alla soddisfazione globale sul servizio ricevuto. Inoltre, non si può fare a meno di notare, come in questo caso, le variabili significative siano maggiormente limitate rispetto ai casi precedenti. Ciò può stare a significare che innanzitutto, il processo di *Assurance* ha

una rilevanza e dunque una percezione diversa e che in particolare ciò può essere vero per quanto riguarda i clienti Business che rappresentano il segmento della clientela più vulnerabile

Tabella 8 - Incidenza del livello territoriale sui giudizi di soddisfazione (Assurance 2012 – Business)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SERVIZIO RICEVUTO DALL'OPERATORE DI TELECOM ITALIA A CUI HA SEGNALATO IL PROBLEMA/GUASTO?	Between Groups	1010,931	45	22,465	2,208	,000
	Within Groups	218067,149	21434	10,174		
	Total	219078,080	21479			
SODDISFAZIONE CHIAREZZA INFORMAZIONI RICEVUTE	Between Groups	257,408	45	5,720	1,001	,471
	Within Groups	17984,013	3146	5,716		
	Total	18241,421	3191			
SODDISFAZIONE CORTESIA TECNICO DURANTE L'INTERVENTO	Between Groups	111,261	45	2,472	1,158	,218
	Within Groups	13774,585	6453	2,135		
	Total	13885,846	6498			
SODDISFAZIONE COMPETENZA TECNICA DURANTE L'INTERVENTO	Between Groups	154,274	45	3,428	1,097	,304
	Within Groups	19469,809	6228	3,126		
	Total	19624,082	6273			
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SERVIZIO RICEVUTO DAL PERSONALE TECNICO DI TELECOM ITALIA INTERVENUTO PER LA RIPARAZIONE DEL GUASTO\ SOLUZIONE DEL PROBLEMA	Between Groups	162,550	45	3,612	1,112	,282
	Within Groups	21043,519	6476	3,249		
	Total	21206,069	6521			
SODDISFAZIONE TEMPO TRASCORSO TRA LA SEGNALAZIONE E LA RISOLUZIONE DEL GUASTO\PROBLEMA	Between Groups	511,017	45	11,356	1,531	,013
	Within Groups	97307,738	13119	7,417		
	Total	97818,755	13164			
SODDISFAZIONE INFORMAZIONI RICEVUTE DA TELECOM ITALIA	Between Groups	504,695	45	11,215	2,300	,000
	Within Groups	102834,944	21086	4,877		
	Total	103339,639	21131			
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA DEL SERVIZIO RICEVUTO DA TELECOM ITALIA IN OCCASIONE DELLA RIPARAZIONE DEL GUASTO/SOLUZIONE DEL PROBLEMA	Between Groups	581,882	45	12,931	2,511	,000
	Within Groups	110370,844	21434	5,149		
	Total	110952,726	21479			

In seguito, si è guardato all'andamento del livello medio di soddisfazione globale dei servizi di *Delivery* e *Assurance 2012* all'interno delle singole AOL. In tal modo, si può vedere come tale livello di soddisfazione globale sul servizio ricevuto vari mediamente in riferimento al fattore territoriale considerato, quindi all'interno delle singole AOL. Inoltre, si può osservare la distanza di tali valori medi dalla loro media generale, nonché il loro distacco dal valore impostato come soglia di accesso al Canvass, e dunque la distanza e il posizionamento delle varie AOL rispetto a tale soglia, deducendone la successiva partecipazione o meno al Canvass. Nel caso dell'indagine di *Customer Satisfaction* su *Delivery 2012*, emerge che la maggior parte delle AOL superino la soglia di accesso al Canvass, mentre soltanto cinque di

esse risultano trovarsi al di sotto di essa, come mostra il grafico immediatamente seguente. Per il segmento Business, invece tutte le unità superano il livello di soddisfazione-soglia per partecipare al Canvass di 0, 4 punti (Grafico 30).

Grafico 29 – Andamento del livello medio di soddisfazione globale per AOL - Delivery 2012 - Consumer

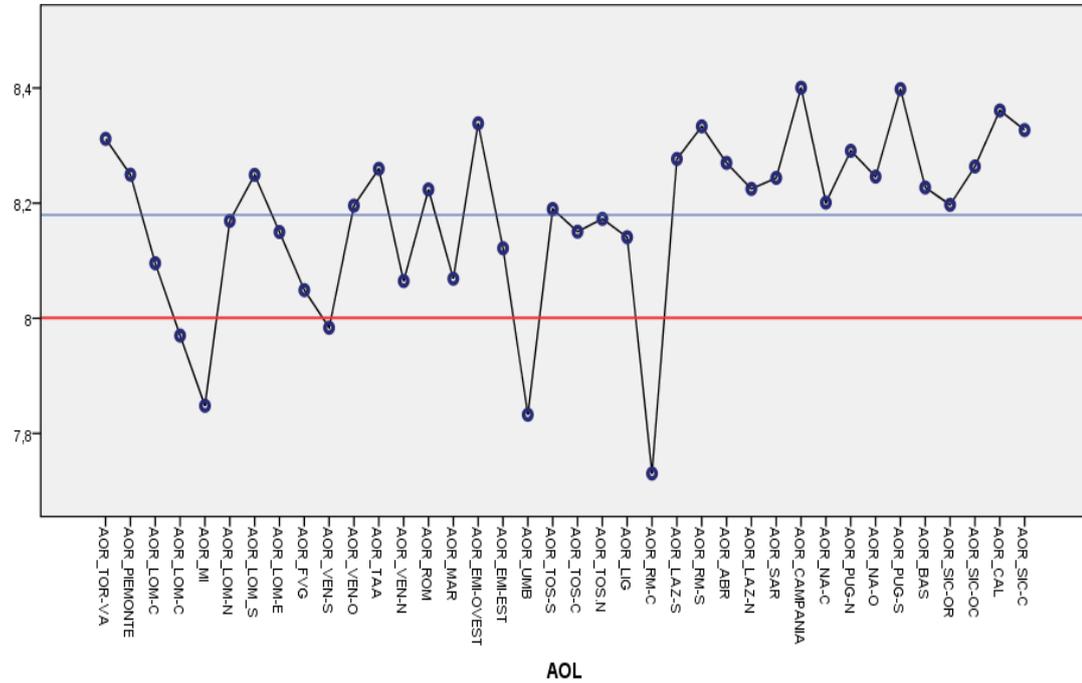
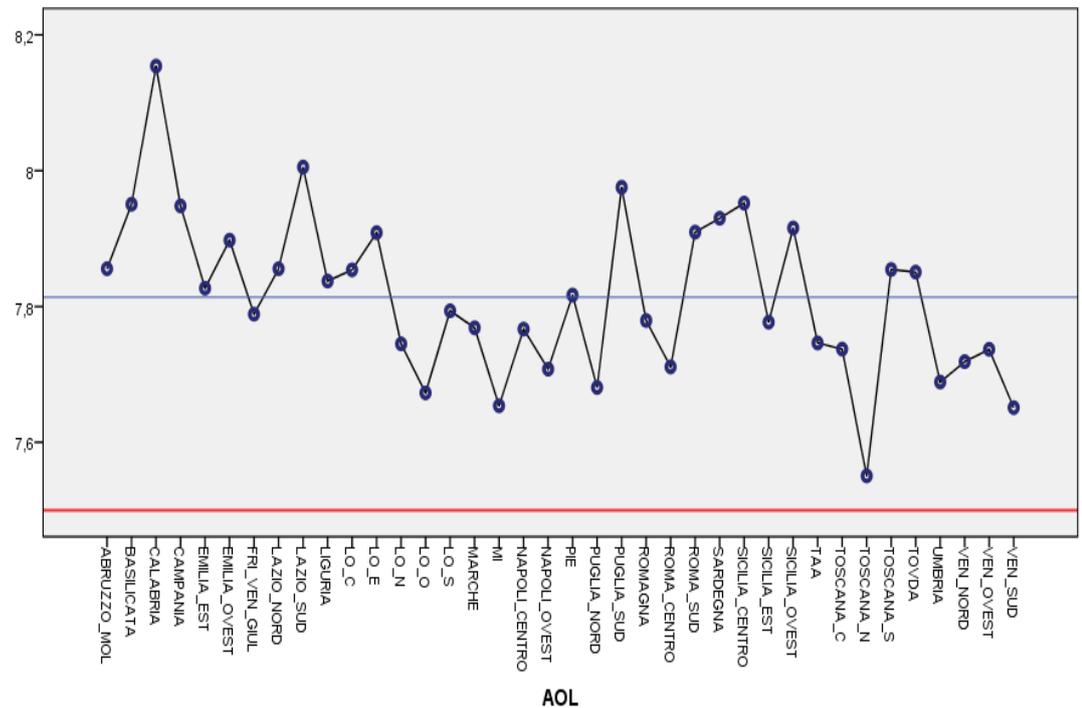


Grafico 30 – Andamento del livello medio di soddisfazione globale per AOL - Delivery 2012 - Business



Nel caso dell'indagine di *Customer Satisfaction* su *Assurance* 2012, emerge che tutte le unità riescono a posizionarsi al di sopra della soglia di soddisfazione fissata per l'accesso al Canvass (Grafico 31), sia per quanto riguarda il segmento Consumer sia quello Business; in particolare, le AOL di questo secondo segmento supera tale soglia di 0,5 punti. (Grafico 32)

Grafico 31 - Andamento del livello medio di soddisfazione globale per AOL - Assurance 2012 - Consumer

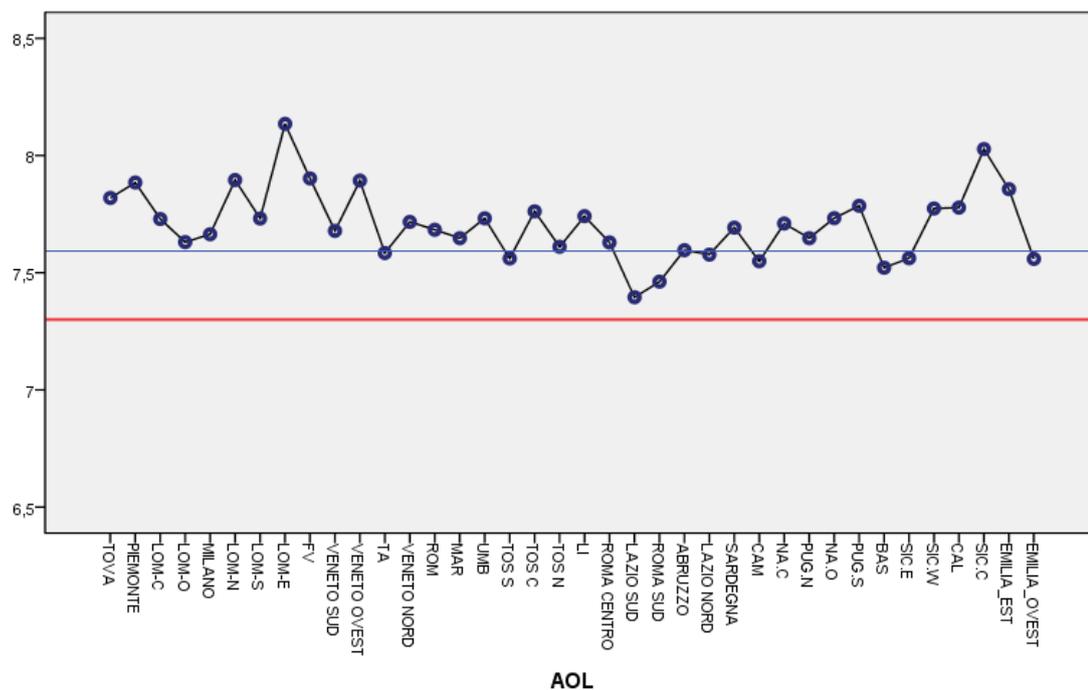
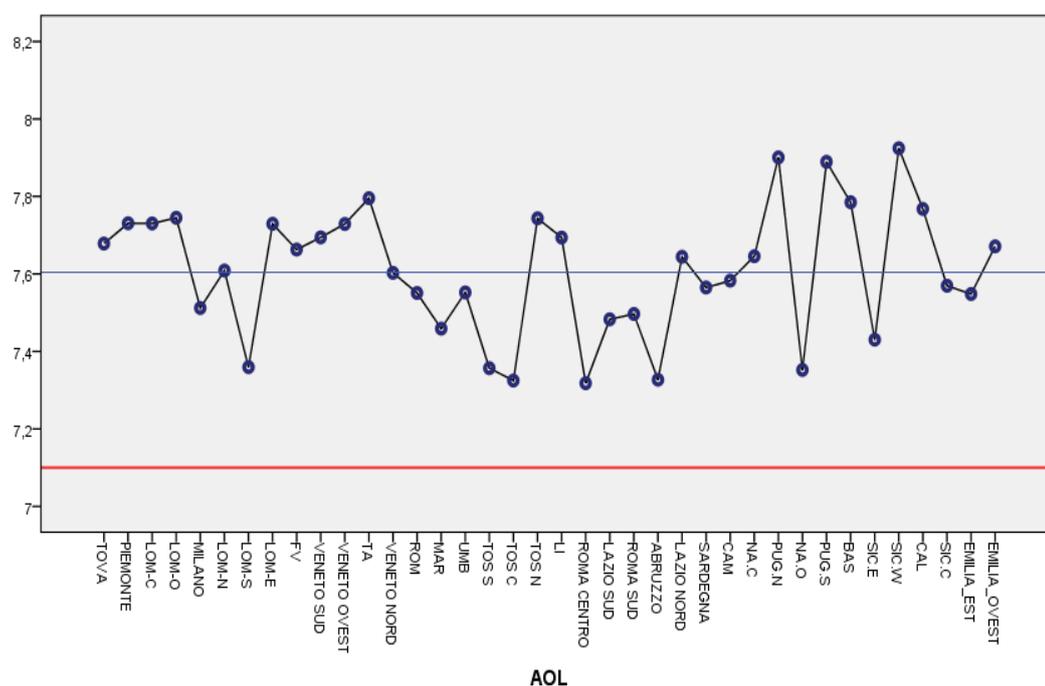


Grafico 32- Andamento del livello medio di soddisfazione globale per AOL - Assurance 2012 - Business



A conclusione dell'osservazione di tali andamenti, è possibile ipotizzare che, in questo caso specifico, la media non rappresenti il parametro di posizionamento centrale più opportuno, in quanto indice maggiormente adatto a distribuzioni più regolari. Infatti, se da un lato la soddisfazione globale non è una variabile pienamente cardinale, bensì una ordinale trattata come numerica, dall'altro lato la media è quell'indice di tendenza centrale "più informativo" poiché utilizza tutte le informazioni che si posseggono, ma allo stesso tempo è sensibile ai casi estremi. Per questo, di seguito si fa riferimento ad un indice che sembra più appropriato in questo caso, giacché meno sensibile ai valori estremi, ossia la mediana, per di più maggiormente adatta ai dati ordinali

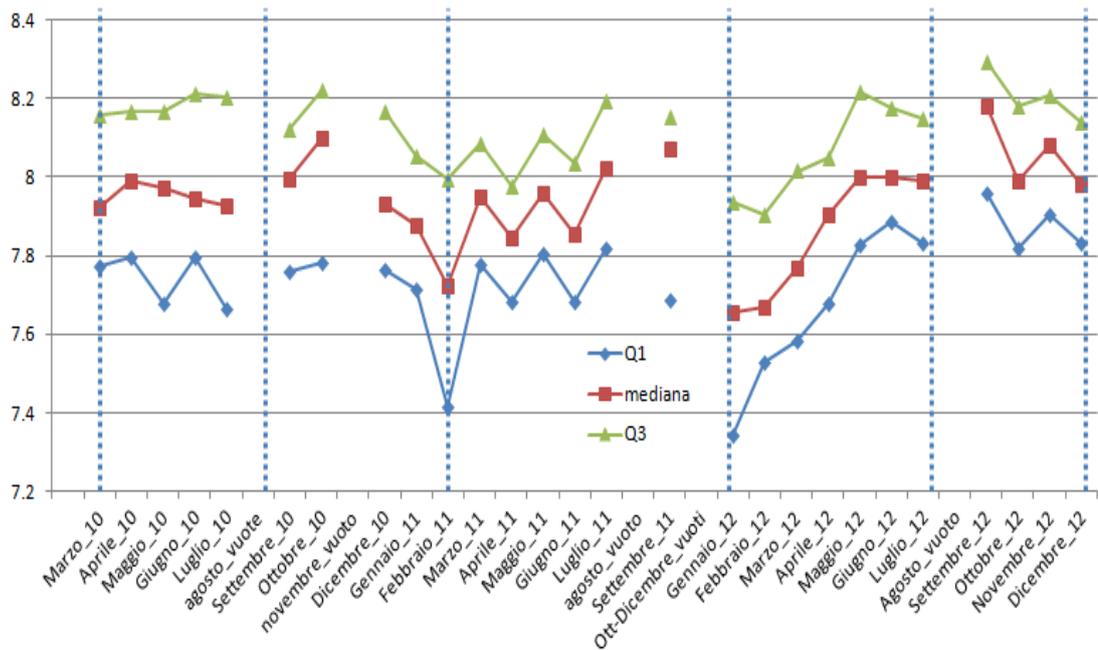
4.4.2 Gli andamenti generali della *Customer Satisfaction*

L'osservazione dell'andamento del livello globale di soddisfazione rispetto ai due servizi offerti relativamente ai tre anni considerati, viene effettuato attraverso l'utilizzo di indici di posizione quali mediana e quantili, dal momento che tali indici riescono ad essere rappresentativi della posizione di una distribuzione anche in presenza di valori anomali, pertanto essi sono ritenuti "meno drastici" rispetto, ad esempio, alla media aritmetica. Nel caso del servizio *Delivery*, l'andamento mediano del livello globale di soddisfazione suggerisce che tale trend non sia molto costante, presentando dei picchi negativi, in particolar modo a cavallo tra l'inizio e la fine di ogni anno solare degli anni considerati, come si può vedere in maniera più marcata per il 2011 e il 2012. Tuttavia, il livello di soddisfazione di fine del 2012 risulta essere solo lievemente superiore rispetto a quello che si osserva all'inizio 2010 (Grafico 33). Nel complesso, sembra che il processo di *Delivery* abbia raggiunto una certa stabilità nel corso del triennio considerato. Al contrario, la soddisfazione globale relativa ad *Assurance* mostra un aumento costante nel corso dei tre anni seppure non proprio lineare per la presenza di picchi negativi, i quali si evidenziano, in particolare, nei mesi estivi ed iniziali dell'anno, in maniera più evidente per quanto concerne l'anno 2010. Ciò sta a significare che per il processo relativo all'assistenza clienti c'è stato, nell'arco del triennio 2010-2012, un miglioramento visibile a dispetto di quello appena percepibile che ha interessato il processo di fornitura del servizio, come chiaramente si evince dalle rappresentazioni che seguono. Questo trend crescente potrebbe far pensare che questo secondo processo non abbia ancora raggiunto una sua stabilità. In entrambi i casi, sembra possibile ipotizzare che vi sia

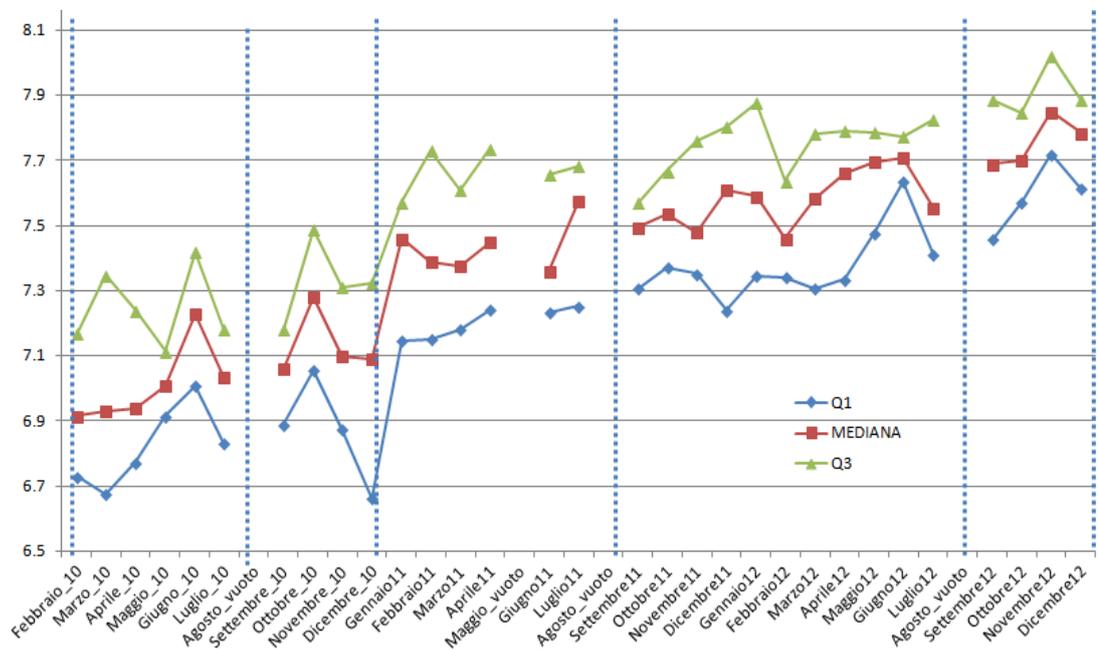
una componente stagionale e che in determinati periodi dell'anno le performance subiscano dei cali probabilmente fisiologici: uno in corrispondenza del periodo estivo per un probabile calo di tensione lavorativa che incide sulle performance e un altro in concomitanza con i mesi finali dell'anno dovuto probabilmente ad un riadattamento al rinnovato sistema di indicatori predefinito per la gara del successivo anno.

Grafico 33 - Andamento del livello medio della soddisfazione globale di *Delivery* (a) e *Assurance* (b)

a)



b)



Infine, a causa della non convenienza nel riportare tutti i risultati delle analisi che hanno preso in considerazione i diversi aspetti dei due servizi e la loro relativa soddisfazione dichiarata sulle varie fasi degli stessi per tutti e tre gli anni di riferimento, si è preferito riportare una breve sintesi di tali risultati per fornire un'idea generale di come il grado di soddisfazione si sia caratterizzato tra i due segmenti della clientela e in base alla suddivisione territoriale delle strutture operative.

Tabella 9 – Sintesi delle caratteristiche della soddisfazione del processo di *Delivery*

2010	2011	2012
Soddisfazione media globale più bassa al Nord e al Centro e più alta al Sud.	Soddisfazione media globale più bassa a Nord e Centro e più alta al Sud, in particolare per i Consumer. Mentre per i Business c'è qualche picco negativo al Nord e positivo al Sud.	Soddisfazione media globale più bassa a Nord e Centro e più alta al Sud per i Consumer, ma con dei picchi molto bassi per il Sud e alcuni abbastanza alti per il Centro-Nord.
Sia per Consumer che per Business, livelli di soddisfazione più bassi per quanto riguarda le informazioni ricevute da TI, il tempo trascorso tra richiesta e attivazione del servizio e la soddisfazione globale del servizio ricevuto	Per entrambi i segmenti, la soddisfazione è più bassa per il tempo trascorso tra richiesta e attivazione del servizio	La soddisfazione risulta un po' più bassa per quanto riguarda il tempo trascorso tra richiesta e attivazione del servizio, sia per il target Alice Home del segmento Consumer che per tutto il segmento Business.
La suddivisione per AOL sembra influire, per entrambi i segmenti, sul livello di soddisfazione riguardante la cortesia del tecnico, le informazioni ricevute da Telecom Italia e l'idea di serietà dell'azienda trasmessa dal tecnico.	La suddivisione AOL, per entrambi i segmenti, influisce sulla capacità del tecnico di rispettare gli appuntamenti, sul tempo trascorso tra richiesta e possibilità di utilizzo dello stesso, e soddisfazione complessiva riguardo la fornitura del servizio (per il segmento Business, quasi tutti gli aspetti sono legati alla suddivisione territoriale)	Tutti i livelli di soddisfazione sembrano influenzati dalla suddivisione AOL, eccetto il servizio di consegna del modem e la soddisfazione complessiva riguardo la fornitura del servizio.

Tabella 10 - Sintesi delle caratteristiche della soddisfazione del processo di *Assurance*

2010	2011	2012
Soddisfazione globale leggermente più alta al Nord e più bassa al Sud, contrariamente a come si osserva per il processo di <i>Delivery</i> , ma solo per il segmento Consumer, mentre per Business ci sono dei picchi sia molto alti che bassi per tutte le macro-aree	Soddisfazione globale leggermente più alta al Nord e più bassa al Centro-Sud per quanto riguarda l'unico segmento analizzabile (Consumer)	Per i Consumer, c'è qualche picco più basso, per quanto riguarda la soddisfazione globale, sulle AOL che non rientrano nelle 36 AOL a noi note (ma che sembrerebbero rientrare nel Sud). Mentre per il segmento Business non si notano particolarità territoriali.
Gli aspetti che mostrano un livello di soddisfazione più basso sono, per i due segmenti: i tempi tra segnalazione & risoluzione del problema e la chiarezza delle informazioni ricevute. Per i Business si aggiunge una bassa soddisfazione riguardo, in generale, le informazioni ricevute.	C'è una minore soddisfazione, per entrambi i segmenti, per quanto riguarda i tempi tra segnalazione & risoluzione del problema e la chiarezza delle informazioni ricevute.	Risulta estremamente basso il livello di soddisfazione relativo alla fase di segnalazione, a seguire la chiarezza delle informazioni ricevute con un punteggio medio di soddisfazione inferiore a 7.
Tutti i livelli di soddisfazione relativi ai vari aspetti, sembrano determinati dall'appartenenza alle AOL, in entrambi i segmenti, tranne la chiarezza delle informazioni ricevute.	Tutti i livelli di soddisfazione relativi ai vari aspetti, sembrano determinati dall'appartenenza alle AOL, per quanto riguarda il segmento Consumer, tranne la chiarezza delle informazioni ricevute e la cortesia del tecnico.	I livelli di soddisfazione relativa al tempo trascorso tra segnalazione e risoluzione del problema, informazioni ricevute e soddisfazione globale del servizio, risultano dipendere dall'appartenenza alle AOL in entrambi i segmenti.

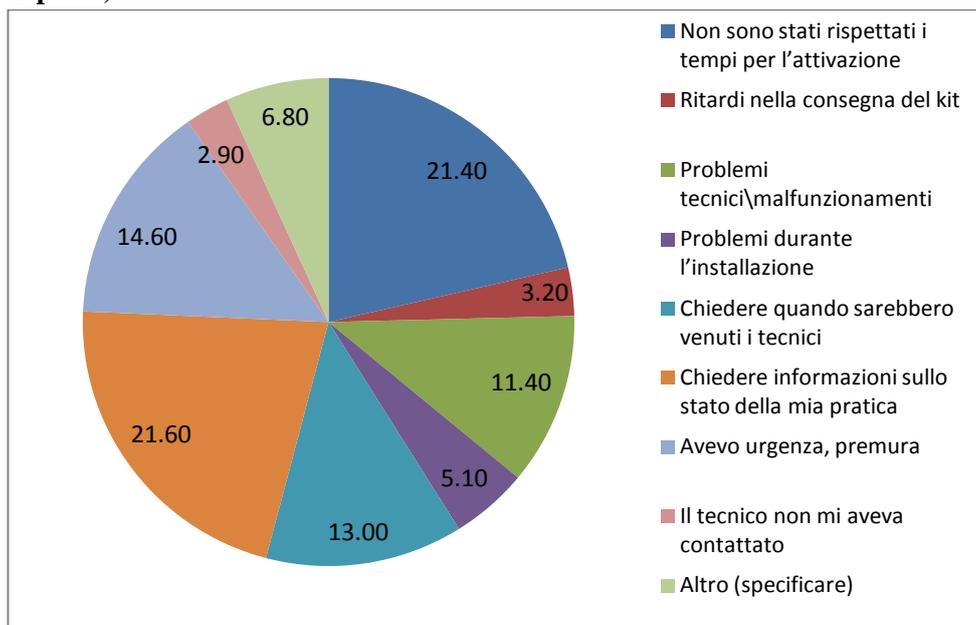
4.4.3 Le determinanti della soddisfazione globale

Data la ricchezza delle informazioni raccolte mediante i questionari predisposti per le indagini di *Customer Satisfaction* effettuate dal 2010 al 2012, un “utilizzo” dei risultati circoscritto all’osservazione di una sola variabile per ciascuno dei due processi osservati (*Delivery* e *Assurance*) al fine dell’accesso al Canvass, sembrerebbe riduttivo rispetto alle potenzialità della natura e della quantità dei dati a disposizione. Pertanto, è stato ritenuto interessante effettuare su di essi ulteriori analisi come in precedenza accennato. In particolare, trattandosi di dati di tipo qualitativo ordinale, oltre alle analisi descrittive miranti ad individuare il target degli utenti che hanno dichiarato una completa insoddisfazione verso i servizi ricevuti, tali dati sono stati trattati attraverso dei modelli appropriati all’analisi dei dati ordinali. Nello specifico, sono stati costruiti dei modelli di regressione categoriale (CATREG).

Partendo dall’osservazione di alcune variabili considerate rilevanti nella definizione di un livello di soddisfazione completamente insufficiente, si è ritenuto interessante fare un approfondimento sulle caratteristiche degli utenti che hanno fornito tale giudizio. A tale scopo, estrapolando i casi di interesse, sono stati osservati i motivi dei solleciti dichiarati dagli utenti e le cause per cui essi hanno espresso insoddisfazione per quanto riguarda il processo *Delivery* 2012; allo stesso tempo, si è guardato ai motivi di insoddisfazione in fase di riparazione e alle motivazioni generali di insoddisfazione sul servizio *Assurance* 2012.

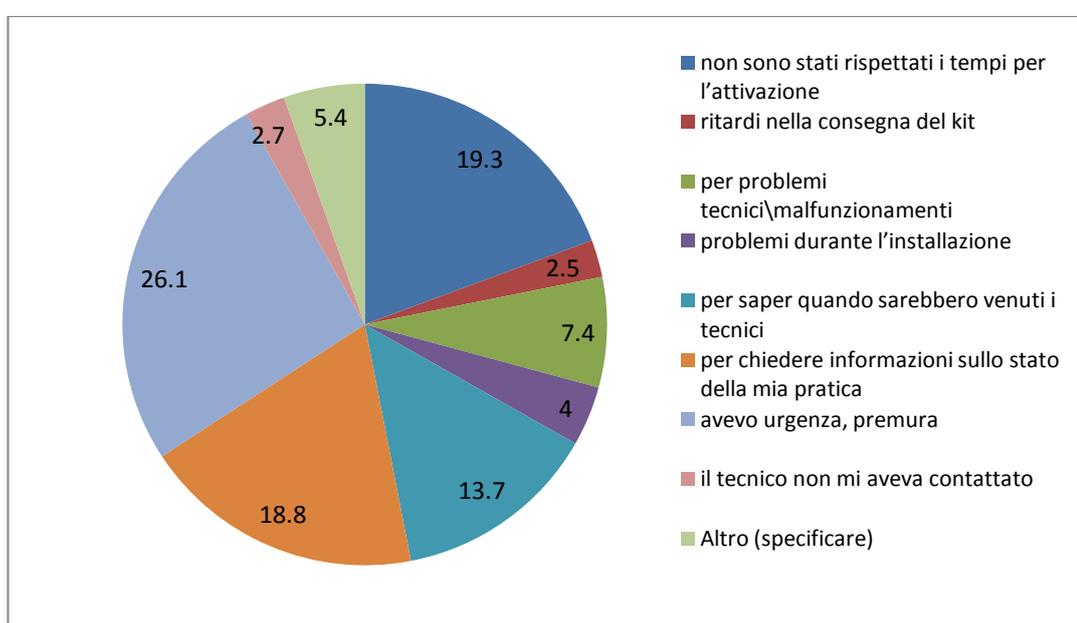
A partire dall’osservazione di coloro che hanno fornito un giudizio di soddisfazione pari ad “1” alla domanda sul proprio livello di soddisfazione globale riguardo al servizio ricevuto (*Delivery* 2012), dal Grafico 34 si evidenzia che tra i motivi per cui gli utenti del segmento Consumer dichiarano di aver effettuato solleciti, a risultare maggiormente critici sono i tempi non rispettati e la ricerca di maggiori informazioni riguardo la propria pratica.

Grafico 34 - Motivi dei solleciti per Delivery 2012 – Consumer (percentuali di risposta)



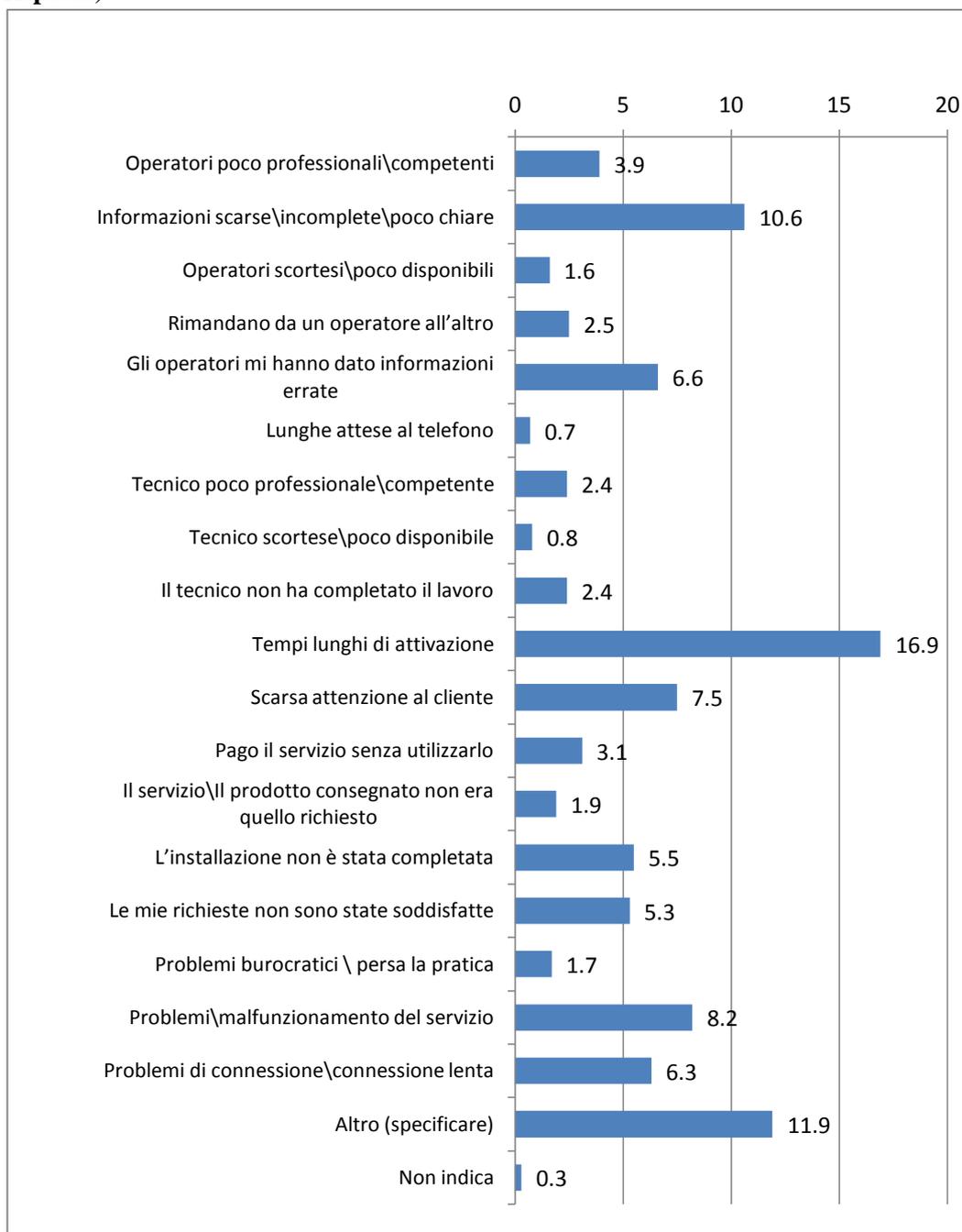
Per quanto concerne i clienti insoddisfatti del segmento Business, anch'essi dichiarano di aver fatto solleciti prevalentemente per il mancato rispetto dei tempi e per chiedere maggiori informazioni sullo stato della propria pratica ma, in particolare, la maggior parte di costoro dichiara di aver effettuato un sollecito per la premura e l'urgenza di portare a termine l'attivazione (Grafico 35).

Grafico 35- Motivi dei solleciti per Delivery 2012 – Business (percentuali di risposta)



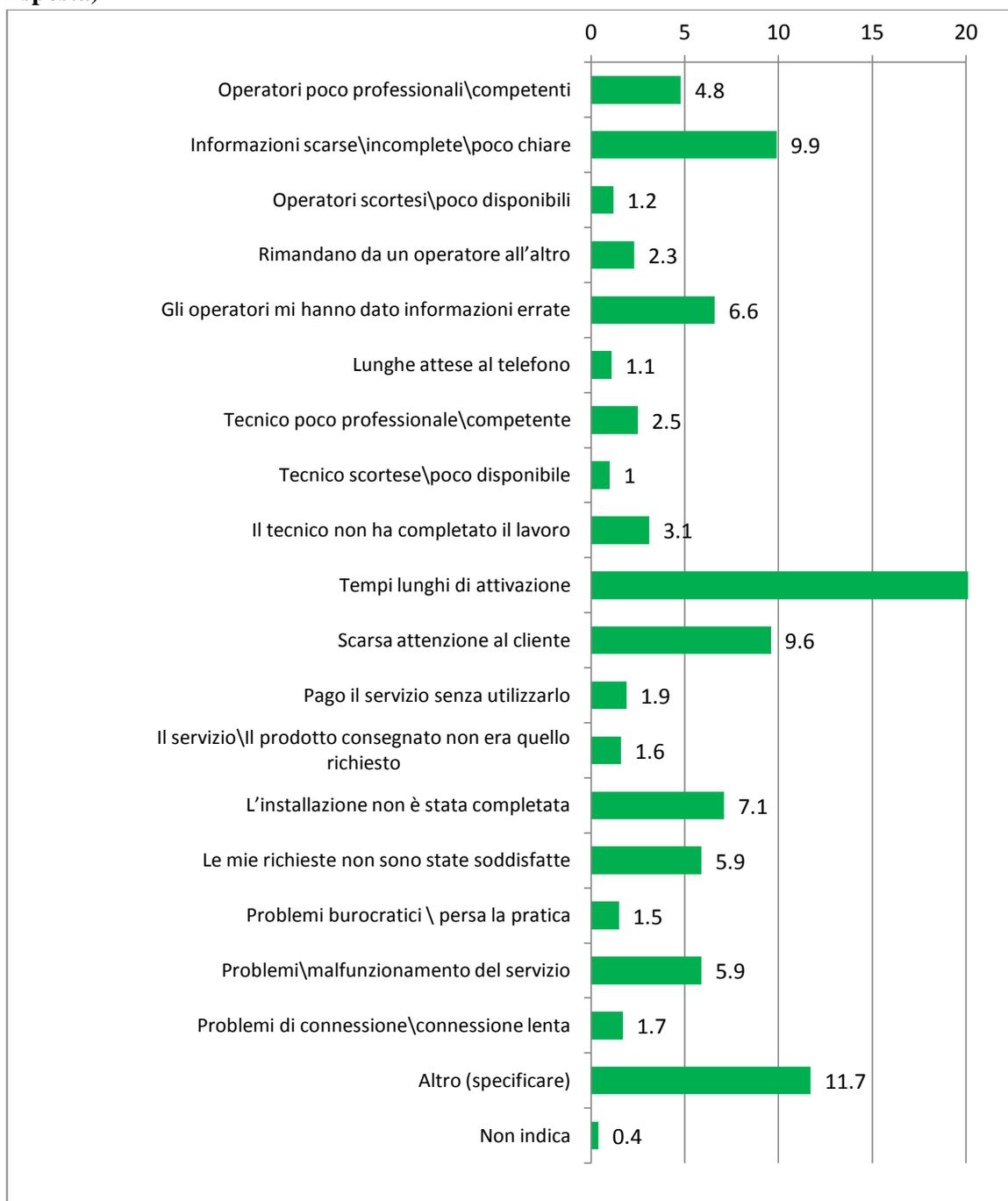
Proseguendo con il domandare quali siano stati, invece, i motivi che hanno generato la loro insoddisfazione, i clienti Consumer dell'indagine *Delivery 2012*, dichiarano che ciò che maggiormente ha generato la mancata soddisfazione sono stati i lunghi tempi di attivazione, seguiti da informazioni ricevute ritenute scarse o poco chiare e altre motivazioni che sarebbe interessante classificare.

Grafico 36 - Motivi di insoddisfazione per *Delivery 12* – Consumer (percentuali di risposta)



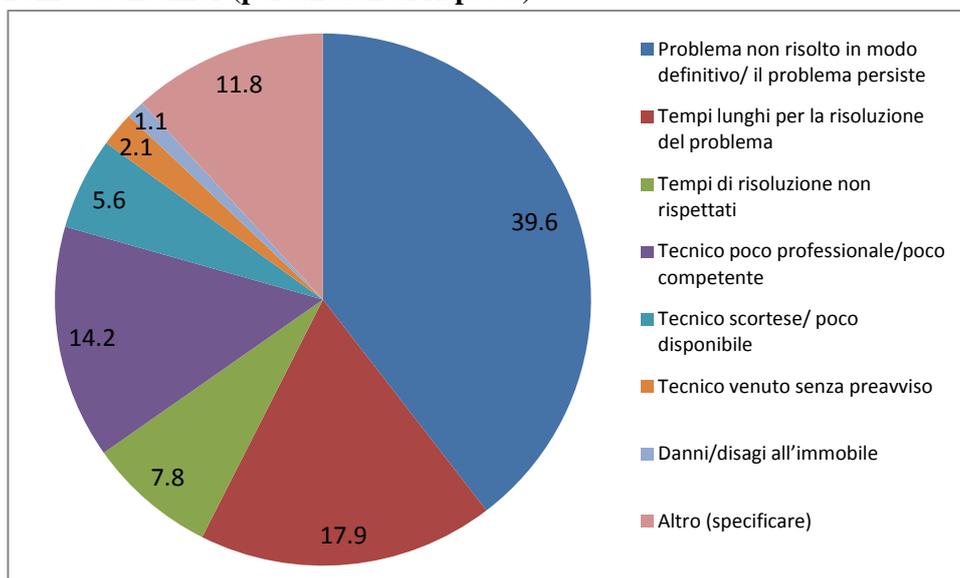
Allo stesso tempo, anche i clienti Business dichiarano come motivazione principale di insoddisfazione i lunghi tempi di attivazione, seguiti da altre motivazioni non classificate e informazioni scarse o fornite in maniera poco chiara, oltre che la scarsa attenzione percepita nei confronti del cliente.

Grafico 37 - Motivi di insoddisfazione su Delivery 2012 - Business (percentuali di risposta)



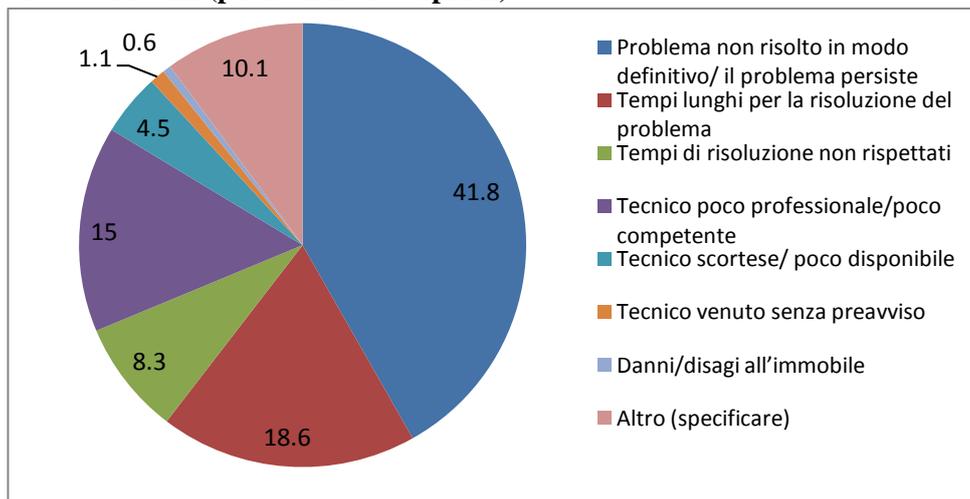
Passando ad osservare i dati dell'indagine *Assurance 2012*, alla richiesta dei motivi di insoddisfazione del servizio in fase di riparazione, la motivazione più frequente per i clienti Consumer, risulta essere quella relativa alla non risoluzione definitiva del problema, il quale, al momento dell'indagine risulta sussistere. La seconda motivazione riguarda i tempi di attesa ritenuti troppo lunghi.

Grafico 38 - Motivi di insoddisfazione del servizio in fase di riparazione per Assurance 2012 – Consumer (percentuali di risposta)



Per quanto concerne i clienti appartenenti al segmento Business, la loro principale ragione di insoddisfazione è, come per i Consumer, la persistenza del problema, seguita dai tempi ritenuti troppo lunghi per la risoluzione de problema; inoltre, i clienti Business percepiscono che il tecnico sia poco professionale e competente.

Grafico 39 - Motivi di insoddisfazione del servizio in fase di riparazione per Assurance 2012 – Business (percentuali di risposta)



A coloro che si sono rivolti al servizio clienti nel 2012, è stato inoltre domandato quali fossero i motivi per cui essi si sono dichiarati completamente insoddisfatti considerando il servizio di assistenza nel suo complesso, intendendo come totalmente insoddisfatti coloro che avessero risposto con un voto di soddisfazione pari o inferiore a 5 sulla scala di soddisfazione 1-10 fornita nella domanda. A tal proposito, gli appartenenti al segmento Consumer hanno esposto come prima motivazione della loro insoddisfazione la mancata risoluzione del problema e come seconda i lunghi tempi di attesa per la riparazione. Nel caso del segmento Business, a motivazione dell'insoddisfazione sono state date le medesime risposte osservate per il segmento Consumer, come si evince dai grafici 40 e 41.

Grafico 40 - Motivi di insoddisfazione globale sul servizio per Assurance 12 – Consumer (percentuali di risposta)

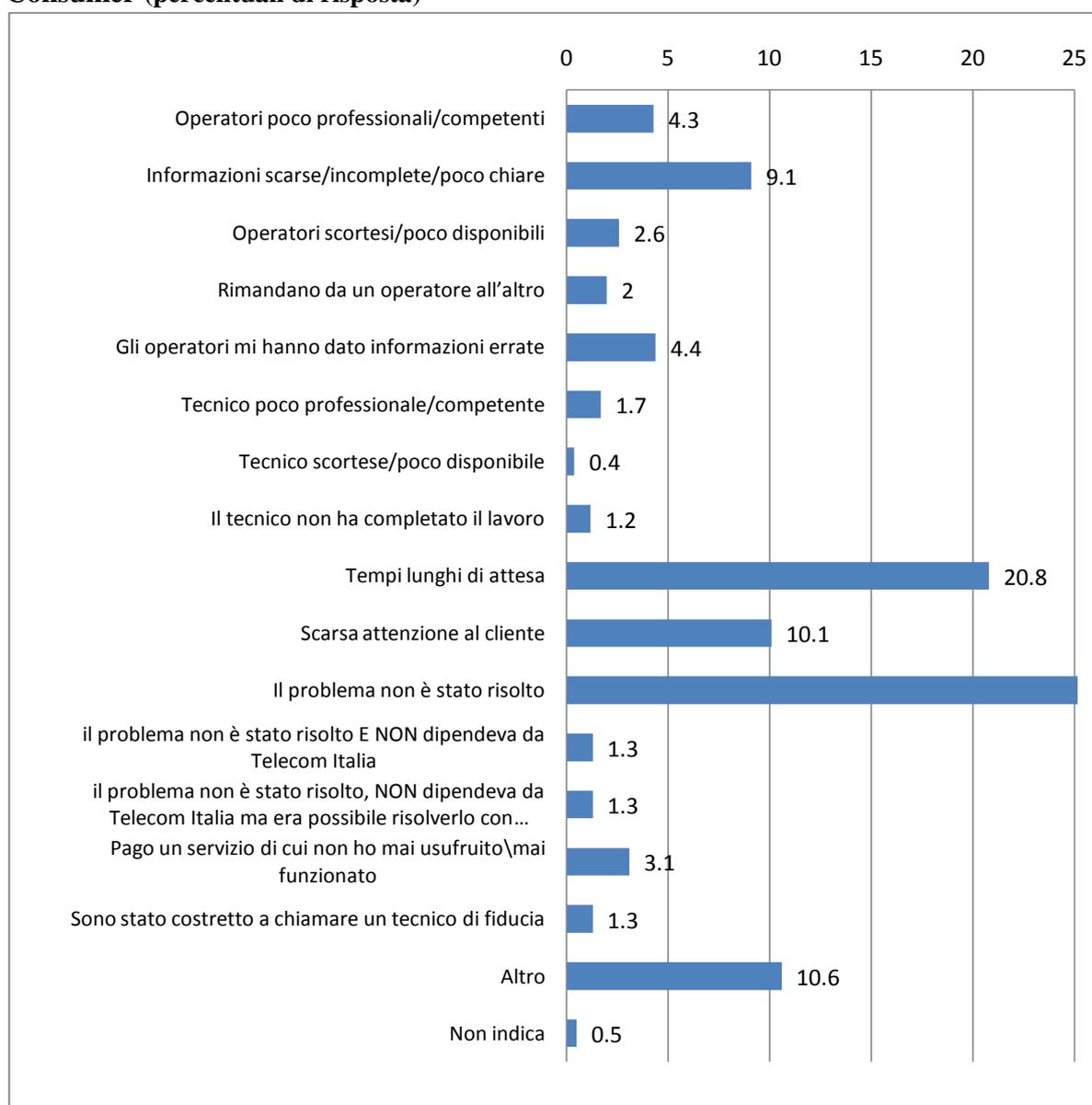
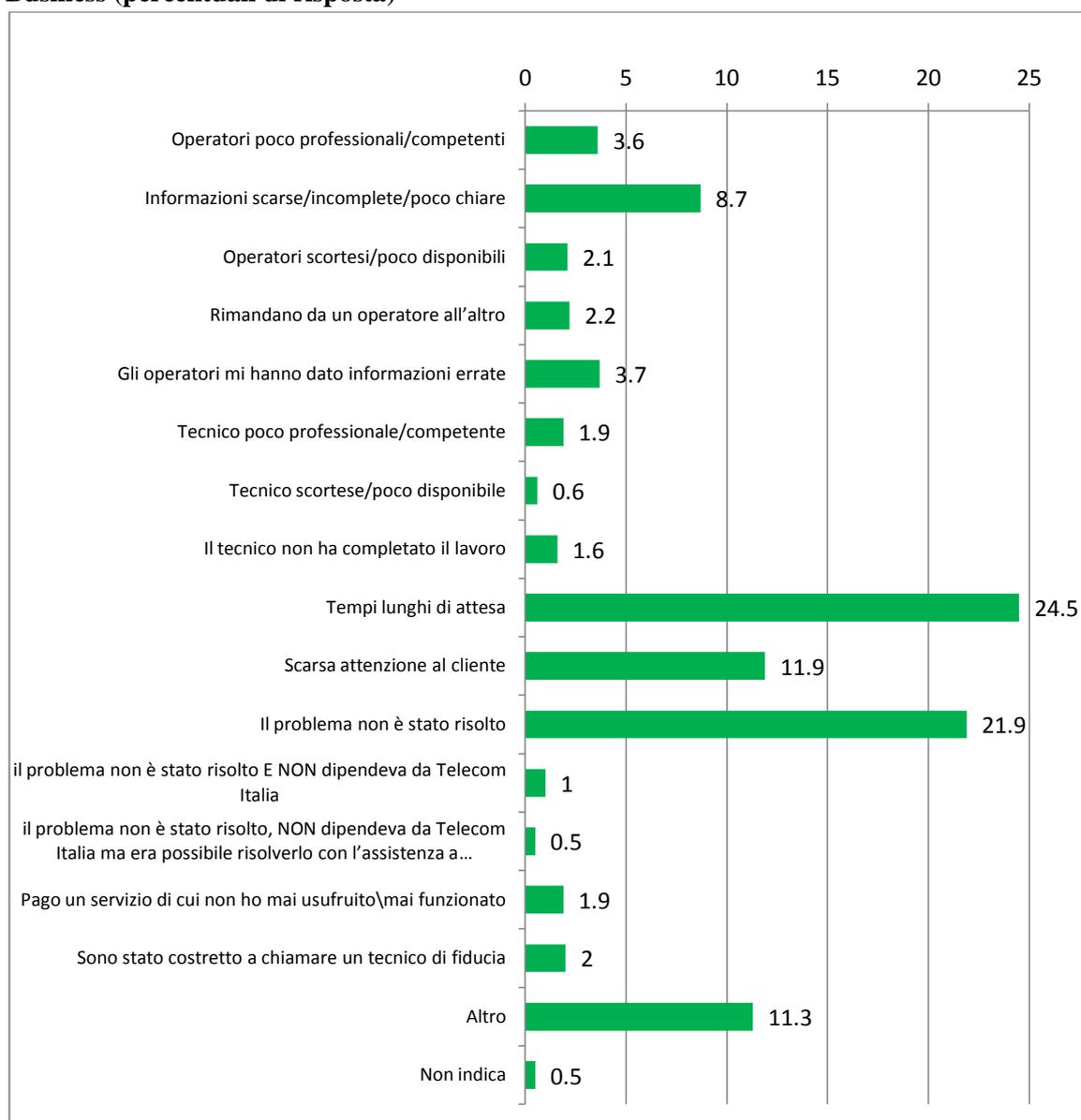


Grafico 41 - Motivi di insoddisfazione globale sul servizio per Assurance 2012 - Business (percentuali di risposta)



Oltre ai risultati osservati finora, è risultato interessante, data la natura ordinale dei dati, l'utilizzo di un approccio modellistico adatto al trattamento delle variabili ordinali. A tal proposito si è scelto un esempio di applicazione della regressione categoriale. La *Categorical Regression* (CATREG) è la regressione per le variabili di tipo categoriale che consente di quantificare i dati categoriali attraverso l'attribuzione di valori numerici alle categorie ottenendo un'equazione della regressione lineare ottimale per le variabili trasformate. La CATREG permette di valutare la significatività o meno di alcuni predittori, ponendo come variabile dipendente il livello di soddisfazione globale del servizio. Attraverso la quantificazione dei punteggi su di

una scala ottimale (*optimal scaling*), è possibile identificare quali siano le informazioni ritenute valide e quali superflue nella determinazione del livello di soddisfazione globale. L'esempio di applicazione della CAT-REG riportato ha riguardato i dati di *Delivery* e *Assurance* del 2012. Nell'osservare, dapprima, il processo di *Delivery* 2012, nel primo modello si assume come variabile dipendente il grado di soddisfazione globale del servizio di fornitura e come predittori le seguenti variabili:

- Tipo di segmento;
- Tipo di servizio;
- Grado di soddisfazione complessiva del momento di richiesta/accettazione del servizio;
- Grado di soddisfazione complessiva della capacità del tecnico di fissare gli appuntamenti;
- Grado di soddisfazione cortesia tecnico - momento dell'intervento/installazione;
- Grado di soddisfazione competenza tecnico - momento dell'intervento/installazione;
- Grado di soddisfazione complessiva dell'intervento del tecnico in fase di installazione;
- Grado di soddisfazione complessiva del servizio di consegna del modem ADSL;
- Grado di soddisfazione complessiva relativa alle informazioni ricevute da TI;
- Grado di soddisfazione relativo al tempo trascorso tra richiesta e attivazione.

In questo primo modello, l' R^2 , o coefficiente di determinazione²², che è una misura della bontà dell'adattamento (in inglese *fitting*) della regressione lineare stimata ai dati osservati, risulta significativo. Ciò significa che il modello risulta adattarsi bene ai dati. Proseguendo con l'interpretazione dei coefficienti stimati, essi riflettono il modo in cui i predittori influiscono sulla risposta (variabile dipendente). In tale modello comprendente tutte le variabili considerate, a risultare significativi sono tre aspetti: la soddisfazione in fase di richiesta/accettazione del servizio; la soddisfazione relativa

²² R^2 sarà un numero compreso tra 0 e 1 che misura la frazione della variabilità delle osservazioni y_i che siamo in grado di spiegare tramite il modello lineare

alle informazioni ricevute dall'azienda; la soddisfazione sul tempo trascorso tra la richiesta e l'attivazione del servizio (Tabella 11).

Tabella 11 – Primo modello di regressione categoriale con tutte le variabili considerate

Coefficienti					
	Coefficienti Standardizzati		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Stima dell'errore standard			
Segmento	,001	,012	1	,016	,898
Servizio	,020	,015	1	1,793	,181
Grado di soddisfazione complessiva del momento di richiesta/accettazione del servizio	,164	,047	3	11,978	,000
Grado di soddisfazione complessiva della capacità del tecnico di fissare gli appuntamenti	-,079	,093	1	,725	,395
Grado di soddisfazione cortesia tecnico - momento dell'intervento/installazione	,060	,152	1	,154	,695
Grado di soddisfazione competenza tecnico - momento dell'intervento/installazione	,110	,168	2	,427	,653
Grado di soddisfazione complessiva dell'intervento del tecnico in fase di installazione	,161	,101	2	2,550	,079
Grado di soddisfazione complessiva del servizio di consegna del modem ADSL	,037	,052	2	,504	,604
Grado di soddisfazione complessiva relativa alle informazioni ricevute da TI	,308	,061	4	25,666	,000
Grado di soddisfazione relativo al tempo trascorso tra richiesta e attivazione	,370	,055	4	45,291	,000
Variabile dipendente: Grado di soddisfazione complessiva del servizio ricevuto in fase di fornitura					

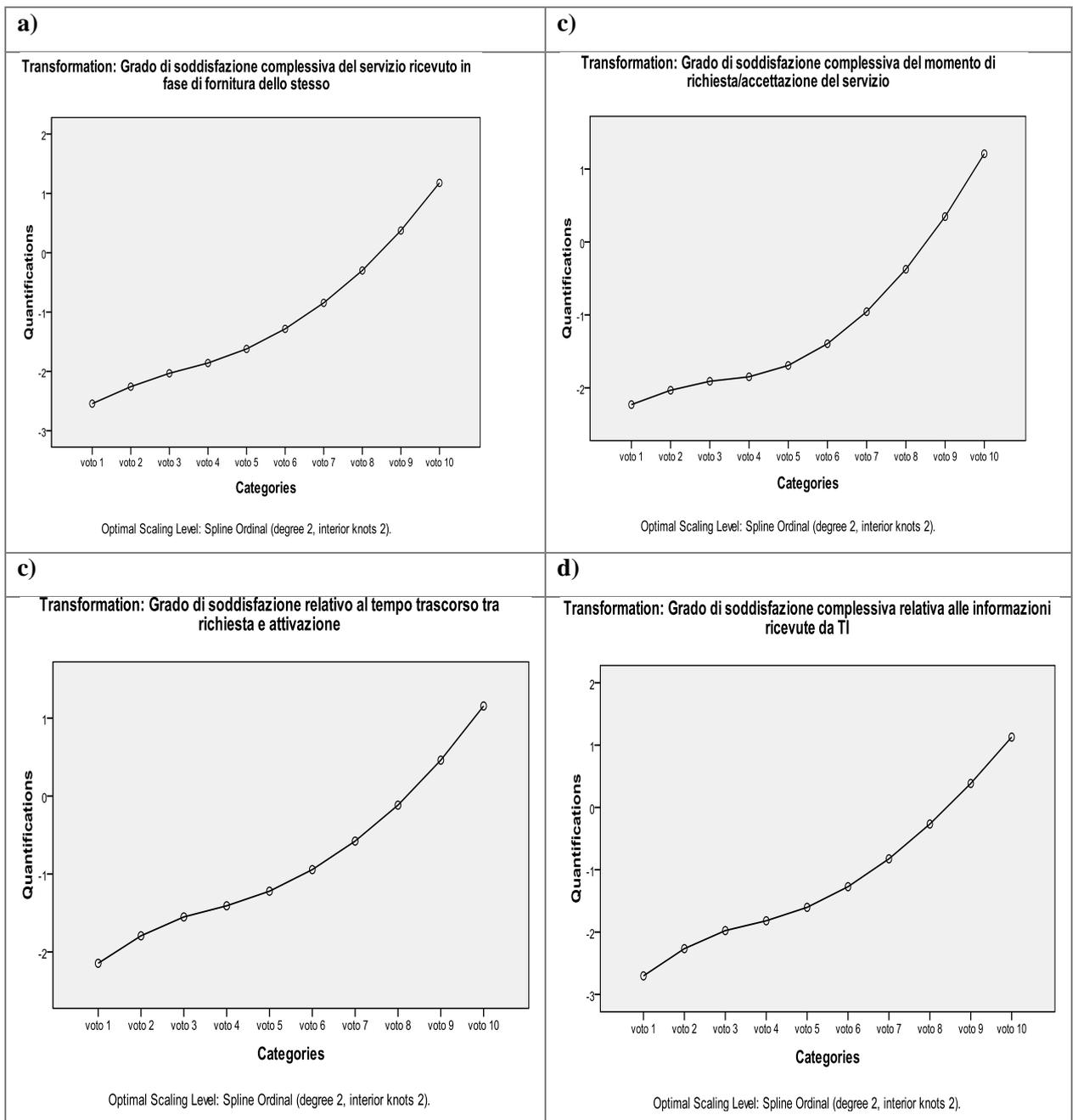
Si prosegue escludendo dall'analisi le variabili risultate "non significative" nel modello precedentemente osservato, ottenendo un nuovo modello, in cui viene pienamente confermata la significatività delle tre variabili elencate precedentemente (Tabella 12).

Tabella 12 – Secondo modello di regressione categoriale escludendo le variabili non significative

Coefficienti					
	Coefficienti Standardizzati		GI	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Stima dell'errore standard			
Grado di soddisfazione complessiva del momento di richiesta/accettazione del servizio	,173	,006	4	810,156	,000
Grado di soddisfazione relativo al tempo trascorso tra richiesta e attivazione	,390	,006	4	3918,637	,000
Grado di soddisfazione complessiva relativa alle informazioni ricevute da TI	,387	,007	4	2975,687	,000
Variabile dipendente: Grado di soddisfazione complessiva del servizio ricevuto in fase di fornitura dello stesso					

Inoltre, per ciascuna variabile vengono prese in considerazione le rappresentazioni grafiche delle quantificazioni di categoria, basate sul confronto con i valori di categoria originali. Dall'osservazione di tali rappresentazioni per ognuna di queste tre variabili e per quella dipendente, si evince un certo appiattimento più o meno evidente sulle modalità iniziali di risposta, nel senso che le “quantificazioni” delle categorie non risultano essere ben distanziate tra loro. In particolare, ciò è evidente pressochè per le prime 5 categorie di risposta (Grafico 42).

Grafico 42 – Quantificazioni delle variabili



Poiché, anche in questo caso, si osservano una serie di variabili non significative, per il principio di parsimonia, è sembrato utile considerare un nuovo modello che includa soltanto le variabili risultate significative derivanti dal modello precedentemente osservato; inoltre, dati i risultati dei modelli precedenti, si è ritenuto opportuno effettuare un raggruppamento delle modalità di risposta, passando dalle 10 alle 7 categorie di risposta.

Questo secondo modello conferma nuovamente la significatività delle variabili incluse in quello precedente rispetto alla definizione del grado di soddisfazione complessivo rilevato per il servizio in questione, come si evince dall'output dell'analisi di sotto riportato (Tabella 13).

Tabella 13 – Terzo modello di regressione categoriale con diverso raggruppamento delle modalità

Coefficienti					
	Coefficienti standardizzati		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error			
Grado di soddisfazione complessiva del momento di richiesta/accettazione del servizio	,173	,006	4	810,156	,000
Grado di soddisfazione relativo al tempo trascorso tra richiesta e attivazione	,390	,006	4	3918,637	,000
Grado di soddisfazione complessiva relativa alle informazioni ricevute da TI	,387	,007	4	2975,687	,000

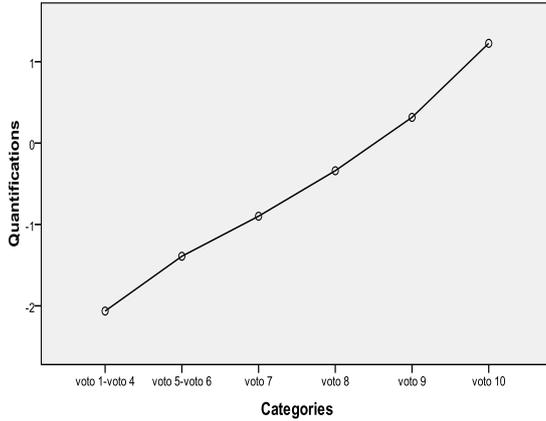
Dependent Variable: Grado di soddisfazione complessiva del servizio ricevuto in fase di fornitura dello stesso

Infine, osservando le nuove rappresentazioni grafiche delle quantificazioni delle variabili (Grafico 43), è evidente come queste migliorino notevolmente rispetto alle precedenti per tutte le quattro le variabili considerate.

Grafico 43 – Quantificazioni delle variabili

a)

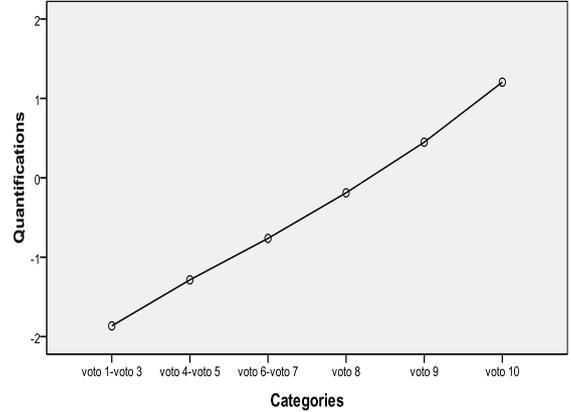
Transformation: Grado di soddisfazione complessiva del servizio ricevuto in fase di fornitura dello stesso



Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

b)

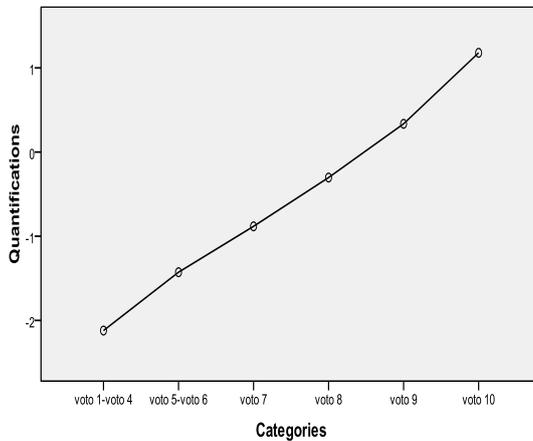
Transformation: Grado di soddisfazione relativo al tempo trascorso tra richiesta e attivazione



Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

c)

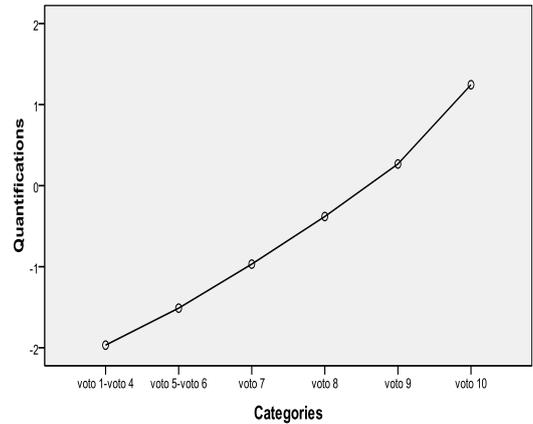
Transformation: Grado di soddisfazione complessiva relativa alle informazioni ricevute da TI



Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

d)

Transformation: Grado di soddisfazione complessiva del momento di richiesta/accettazione del servizio



Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

In seguito, la CATREG è stata applicata anche ai dati relativi al processo di *Assurance* 2012. In questo caso, la variabile dipendente considerata è il grado di soddisfazione complessiva del servizio ricevuto da Telecom Italia in occasione della riparazione del guasto/soluzione del problema, mentre il set di variabili ipotizzate come predittori di tale soddisfazione globale è il seguente:

- Tipo di Segmento;
- Tipo di servizio;

- Soddisfazione complessiva servizio ricevuto dall'operatore di Telecom Italia a cui ha segnalato il problema/guasto?;
- Il tempo previsto per la riparazione è stato poi rispettato? (si/no);
- Soddisfazione chiarezza informazioni ricevute;
- Soddisfazione competenza tecnica durante l'intervento;
- Soddisfazione tempo trascorso tra la segnalazione e la risoluzione del guasto\problema;
- Soddisfazione informazioni ricevute da Telecom Italia;
- Soddisfazione cortesia tecnico durante l'intervento;
- Soddisfazione complessiva servizio ricevuto dal personale tecnico di Telecom Italia intervenuto per la riparazione del guasto/soluzione del problema.

Tabella 14 – Primo modello di regressione categoriale con tutte le variabili considerate

	Coefficienti		gl	F	Sig.
	Coefficienti standardizzati				
	Beta	Bootstrap (1000) Stima dell'errore standard			
Segmento	-,022	,014	2	2,538	,079
Tipo di servizio	-,002	,014	1	,021	,884
Soddisfazione complessiva servizio ricevuto dall'operatore di Telecom Italia a cui ha segnalato il problema/guasto?	,004	,039	1	,008	,929
Il tempo previsto per la riparazione è stato poi rispettato?	-,019	,016	3	1,442	,229
Soddisfazione chiarezza informazioni ricevute	,102	,030	4	11,613	,000
Soddisfazione competenza tecnica durante l'intervento	,098	,034	2	8,385	,000
Soddisfazione tempo trascorso tra la segnalazione e la risoluzione del guasto\problema	,290	,031	4	86,354	,000
Soddisfazione informazioni ricevute da Telecom Italia	,475	,040	4	139,960	,000
Soddisfazione cortesia tecnico durante l'intervento	-,022	,036	1	,393	,531
Soddisfazione complessiva servizio ricevuto dal personale tecnico di Telecom Italia intervenuto per la riparazione del guasto\ soluzione del problema	,082	,037	3	4,846	,002
Variabile dipendente: Soddisfazione complessiva del servizio ricevuto da Telecom Italia in occasione della riparazione del guasto/soluzione del problema					

Da questo primo modello, si evince che sono cinque le variabili ritenute significative nell'influenzare il livello globale di soddisfazione del servizio: Soddisfazione

chiarezza informazioni ricevute: la soddisfazione riguardo la competenza tecnica percepita durante l'intervento del tecnico; la soddisfazione relativa al tempo trascorso tra la segnalazione e la risoluzione del guasto\problema; la soddisfazione sulle informazioni ricevute da Telecom Italia; la soddisfazione complessiva sul servizio ricevuto dal personale tecnico per la riparazione del guasto\ soluzione del problema. Pertanto, si sceglie di impostare un modello di regressione categoriale escludendo le variabili risultate non significative nel predire tale giudizio.

Il secondo modello conferma una piena significatività di queste cinque variabili nella definizione del giudizio di soddisfazione globale come si può osservare dalla tabella 15, i cui coefficienti di significatività mostrano che il modello si adatti bene ai dati.

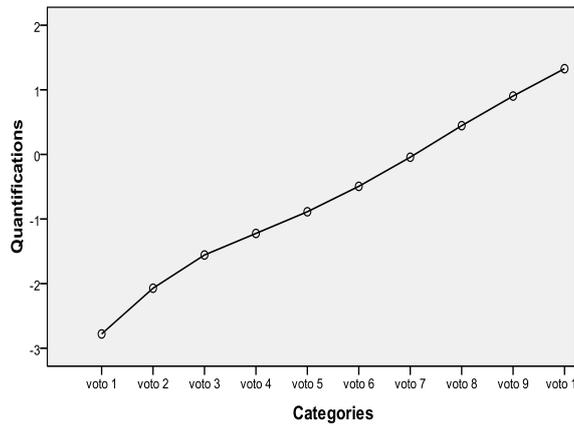
Tabella 15 - Secondo modello di regressione categoriale escludendo le variabili non significative

	Coefficienti				
	Coefficienti standardizzati		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimate of Std. Error			
Soddisfazione chiarezza informazioni ricevute	,101	,024	4	18,402	,000
Soddisfazione competenza tecnica durante l'intervento	,093	,027	3	11,707	,000
Soddisfazione tempo trascorso tra la segnalazione e la risoluzione del guasto\problema	,298	,025	4	138,065	,000
Soddisfazione informazioni ricevute da Telecom Italia	,454	,030	4	224,092	,000
Soddisfazione complessiva servizio ricevuto dal personale tecnico di Telecom Italia intervenuto per la riparazione del guasto\ soluzione del problema	,080	,031	2	6,691	,001
Variabile dipendente: Soddisfazione complessiva del servizio ricevuto da Telecom Italia in occasione della riparazione del guasto/soluzione del problema					

A questo punto, osservando i grafici delle quantificazioni delle variabili inserite in questo secondo modello ritenuto valido, si può notare un appiattimento su alcune modalità di risposta, in particolare per le variabili relative alla soddisfazione percepita relativamente alla competenza del tecnico e al giudizio complessivo sul servizio di risoluzione del guasto/problema.

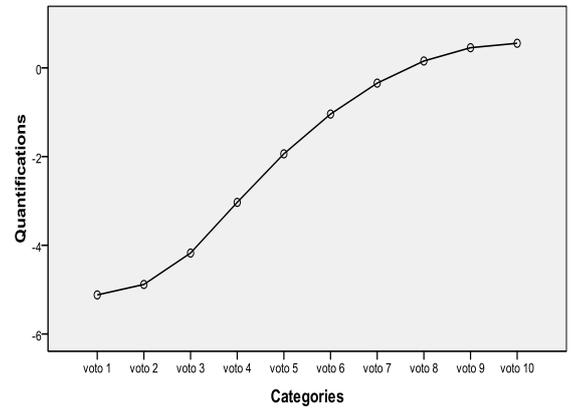
Grafico 44 – Quantificazioni delle variabili

Transformation: D30. Soddisfazione chiarezza informazioni ricevute



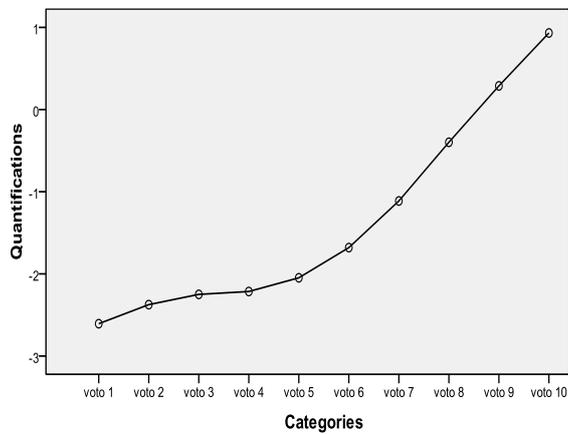
Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

Transformation: D40. Soddisfazione complessiva servizio ricevuto dal personale tecnico di Telecom Italia intervenuto per la riparazione del guasto\ soluzione del problema



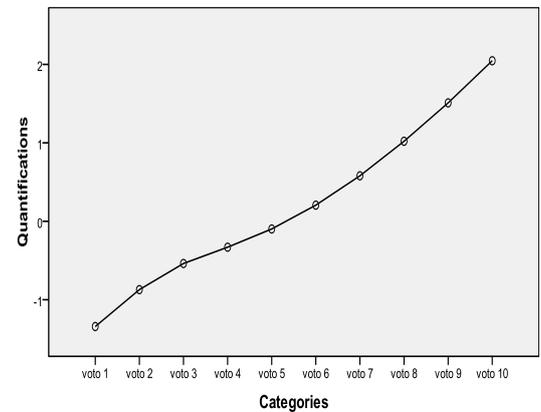
Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

Transformation: D39.2 Soddisfazione competenza tecnica durante l'intervento



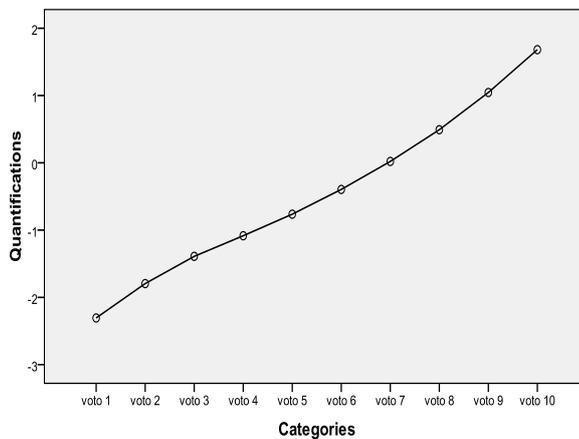
Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

Transformation: D43. Soddisfazione tempo trascorso tra la segnalazione e la risoluzione del guasto\problema



Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

Transformation: D48. Soddisfazione complessiva del servizio ricevuto da Telecom Italia in occasione della riparazione del guasto/soluzione del problema



Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

Nonostante la bontà del modello, per alcune variabili, l'appiattimento osservato nella distribuzione dei valori sulle prime modalità della scala di rilevazione del giudizio di soddisfazione, sta a significare che è utile tentare un diverso raggruppamento delle modalità. Difatti, anche in questo caso, impostando un raggruppamento a 7 e non più 10 modalità alle variabili su cui si verifica in maniera più marcata questo effetto, si nota, nel complesso, che la rappresentazione grafica della distribuzione delle variabili è più efficace seppur leggermente giacché migliorano le quantificazioni.

Inoltre, riepilogando gli indici di bontà di adattamento nel nuovo modello, essi risultano solo lievemente inferiori rispetto a quelli del modello precedente. Pertanto si può ritenere il secondo maggiormente efficiente.

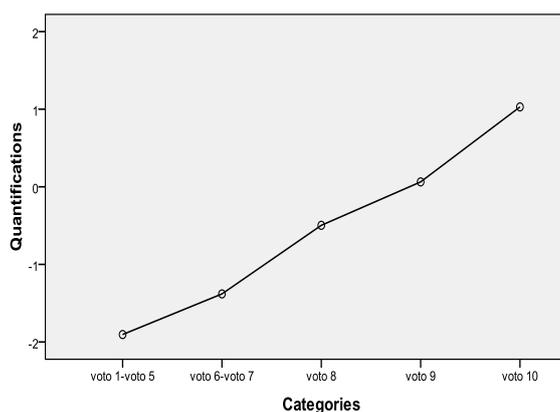
Tabella 16 - Terzo modello di regressione categoriale con diverso raggruppamento delle modalità

Coefficienti					
	Coefficienti standardizzati		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Stima dell'errore standard			
Soddisfazione chiarezza informazioni ricevute	,096	,024	4	16,345	,000
Soddisfazione competenza tecnica durante l'intervento	,097	,028	3	11,789	,000
Soddisfazione complessiva servizio ricevuto dal personale tecnico di Telecom Italia intervenuto per la riparazione del guasto\ soluzione del problema	,074	,033	3	5,098	,002
Soddisfazione tempo trascorso tra la segnalazione e la risoluzione del guasto\problema	,306	,023	4	174,061	,000
Soddisfazione informazioni ricevute da Telecom Italia	,443	,027	4	260,952	,000
Variabile dipendente: Soddisfazione complessiva del servizio ricevuto da Telecom Italia in occasione della riparazione del guasto/soluzione del problema					

Grafico 45 – Quantificazioni delle variabili

a)

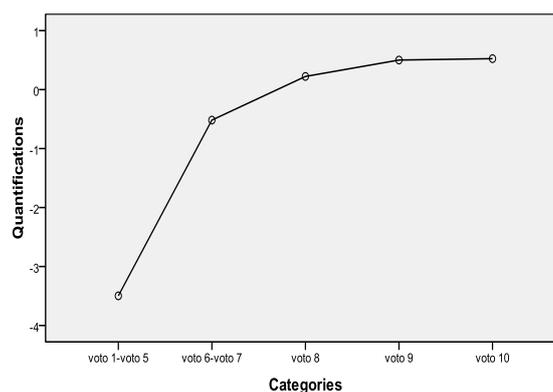
Transformation: D39.2 Soddisfazione competenza tecnica durante l'intervento



Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

b)

Transformation: D40. Soddisfazione complessiva servizio ricevuto dal personale tecnico di Telecom Italia intervenuto per la riparazione del guasto\ soluzione del problema



Optimal Scaling Level: Spline Ordinal (degree 2, interior knots 2).

In conclusione, alla luce di tali analisi, si possono fare alcune riflessioni, di cui due in particolare: una che prescinde dai risultati del modello, l'altra che ne è una conseguente osservazione. Innanzitutto, a prescindere dai risultati si può affermare che è opportuno, per variabili ordinali, l'utilizzo di metodi appropriati di analisi per dati di questo tipo, come la CATREG.

Inoltre, osservando i risultati ottenuti, è possibile fare una riflessione metodologica sull'utilizzo di una scala da 1 a 10 per la rilevazione del giudizio di soddisfazione. Si può ipotizzare che una scala da 1 a 10 possa risultare essere eccessivamente lunga, nel senso di presentare troppe modalità, al fine di determinare il livello di soddisfazione complessivo di un servizio, poiché, trattandosi di un servizio complesso, gli utenti probabilmente hanno difficoltà ad esprimere un giudizio discriminando tra 10 differenti modalità. Infatti, utilizzando una scala da 1 a 7, il modello risulta adattarsi bene ai dati, per cui l'impiego di una scala ridotta non sembrerebbe comprometterla sua validità.

4.5 Le relazioni esistenti tra performance e soddisfazione: l'integrazione della *Customer Satisfaction* nel ciclo delle performance

Nonostante la complessità dell'obiettivo, che si ricorda essere la comprensione del tipo di relazione esistente tra i dati relativi alla misurazione delle performance e alle gare Canvass e quelli riguardanti i risultati delle indagini di *Customer Satisfaction*, dopo aver osservato i vari aspetti separatamente, si è cercato un modo per mettere in luce il tipo di relazione esistente tra di essi. A tale scopo, bisogna prendere atto del fatto che i fenomeni aziendali presentino una certa dipendenza temporale detta anche "auto-correlazione", nel senso che ciò che succede nel presente dipende da quanto successo nel passato. In particolare, osservando delle *time series* è possibile considerare le serie ritardate di k periodi, ossia slittando la serie originaria di k periodi in avanti.

Pertanto, nonostante la natura dei dati ordinali utilizzati per la rilevazione della soddisfazione, ne è stata osservata la loro correlazione con i Punteggi ottenuti sui KPI e gli Indici di Miglioramento, sia per l'anno 2011 che 2012, con l'obiettivo di comprendere se il trend delle performance corrispondesse al *trend* della *Customer Satisfaction* alla luce della variabile territoriale di riferimento, ossia la suddivisione geografica delle AOL. Nello specifico, si è deciso di guardare, dapprima, agli effetti dei punteggi sui KPI ottenuti sui livelli medi di soddisfazione relativi e in seguito, gli effetti degli Indici di Miglioramento (%) ottenuti sui livelli medi di soddisfazione.

Tale procedimento è stato applicato ad entrambi i processi in esame (*Delivery* e *Assurance*) per le due annualità specificate. Tali correlazioni hanno tenuto conto di uno slittamento di 1, 2 e 3 mesi. Dunque si sono voluti vedere gli effetti dei Punteggi Kpi e della Percentuale di Miglioramento sul livello di *Customer Satisfaction*, dopo 1 mese, dopo 2 mesi e dopo 3 mesi (auto-correlazioni).

A partire dall'osservazione delle correlazioni in *Delivery* 2011, per quanto riguarda le variabili considerate, le AOL del Nord e del Centro, presentano indici di correlazione maggiormente positivi, mentre quelle del Sud, presentano indici prettamente negativi (Grafici 46 e 47).

Grafico 46 - Correlazioni tra Punteggi KPI 2011 e Livelli medi di soddisfazione *Delivery* 2011

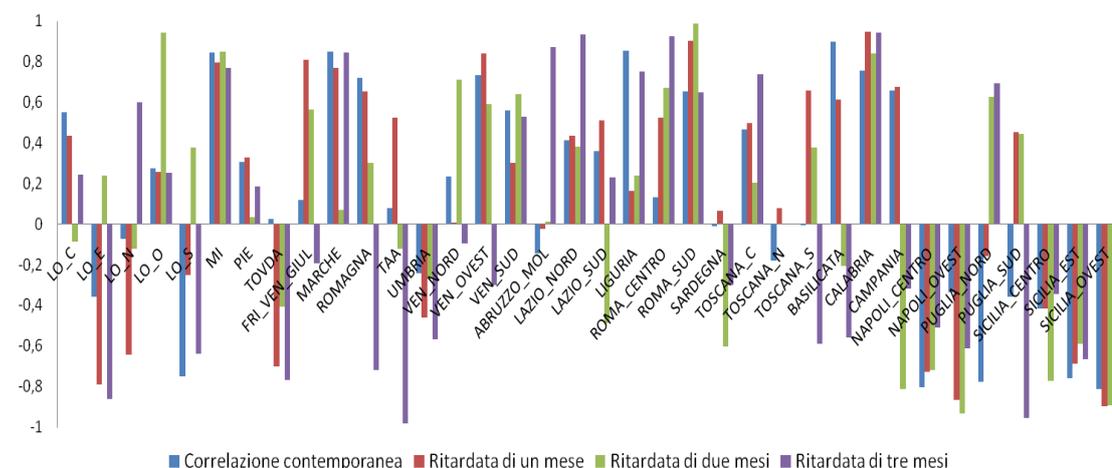
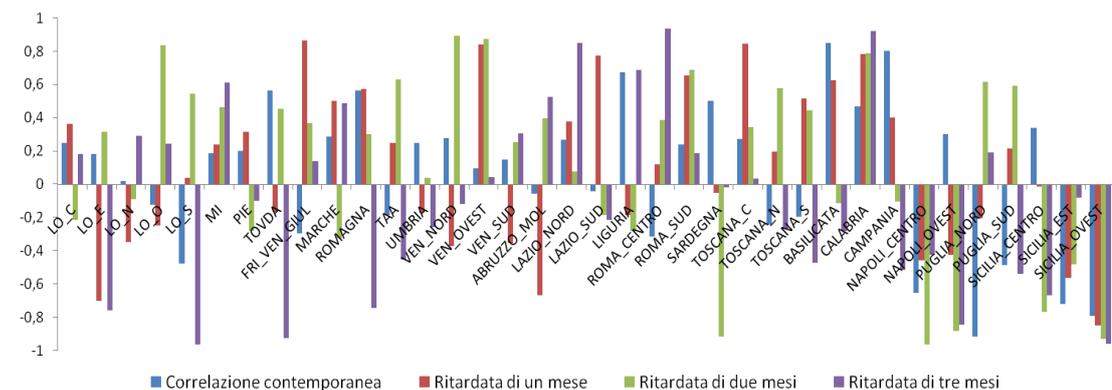


Grafico 47 - Correlazioni tra Indici di Miglioramento 2011 e Livelli medi di soddisfazione *Delivery* 2011



Osservando, invece, le correlazioni in *Assurance 2011*, gli indici sono, in generale, maggiormente positivi. Non si notano particolari regolarità a livello territoriale. (Grafici 48 e 49).

Grafico 48 - Correlazioni tra Punteggi KPI 2011 e Livelli medi di soddisfazione Assurance 2011

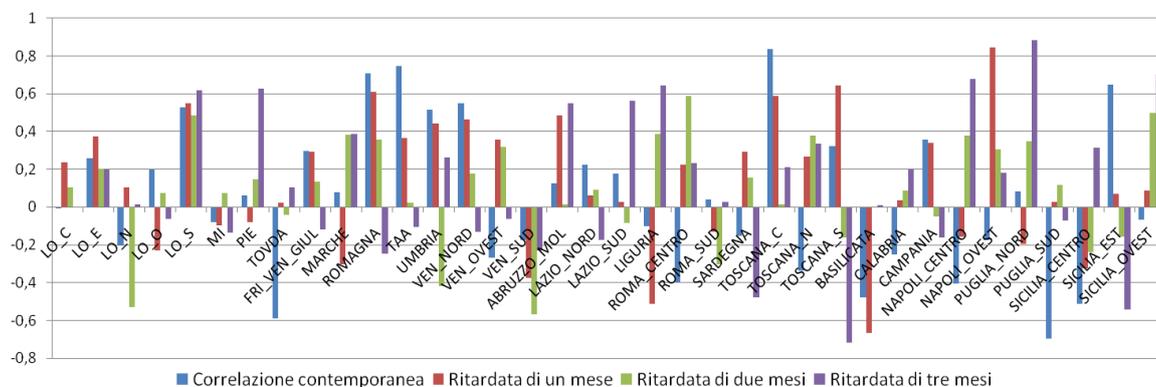
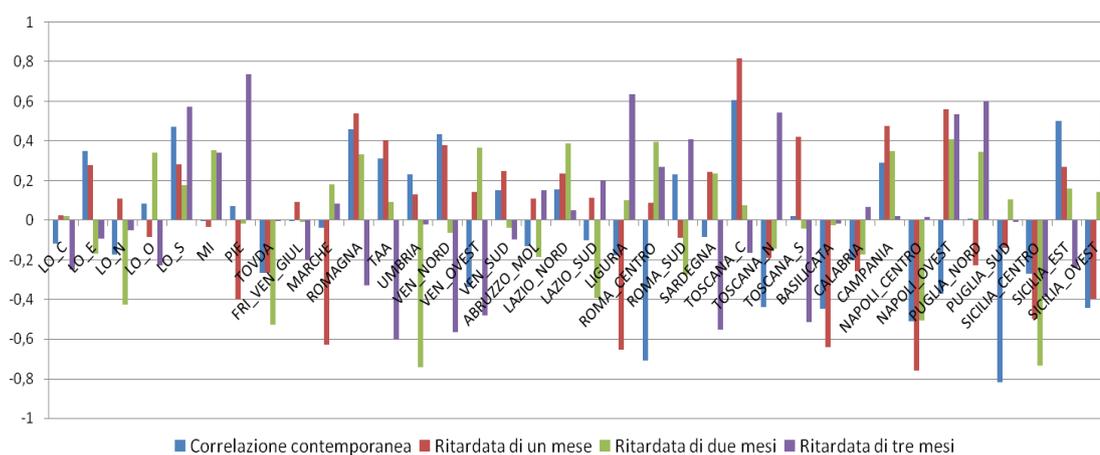


Grafico 49 – Correlazioni tra Indici di Miglioramento 2011 e Livelli medi di soddisfazione Assurance 2011



In generale, osservando i grafici di entrambi i processi, si nota che per alcune AOL la correlazione coi punteggi di soddisfazione è sempre positiva, mentre per altre risulta essere sempre negativa. Ciò significa che tra livelli di soddisfazione e informazioni relative alle performance, non sempre c'è una relazione lineare, per cui succede che a volte, pur migliorando le performance, scende la soddisfazione, e viceversa.

Proseguendo con l'osservazione delle correlazioni inerenti al processo di *Delivery* del 2012, si evince che per quanto riguarda le relazioni tra Punteggi assunti sui Kpi e il Livello di soddisfazione misurato, gli indici siano maggiormente positivi, in particolare al Centro e al Sud, rispetto alle correlazioni tra gli Indici di Miglioramento raggiunti e il

livello di soddisfazione emerso, che si presentano maggiormente negativi, soprattutto al Nord e al Centro (Grafici giù).

Grafico 50 - Correlazioni tra Punteggi KPI 2012 e Livelli medi di soddisfazione Delivery 2012

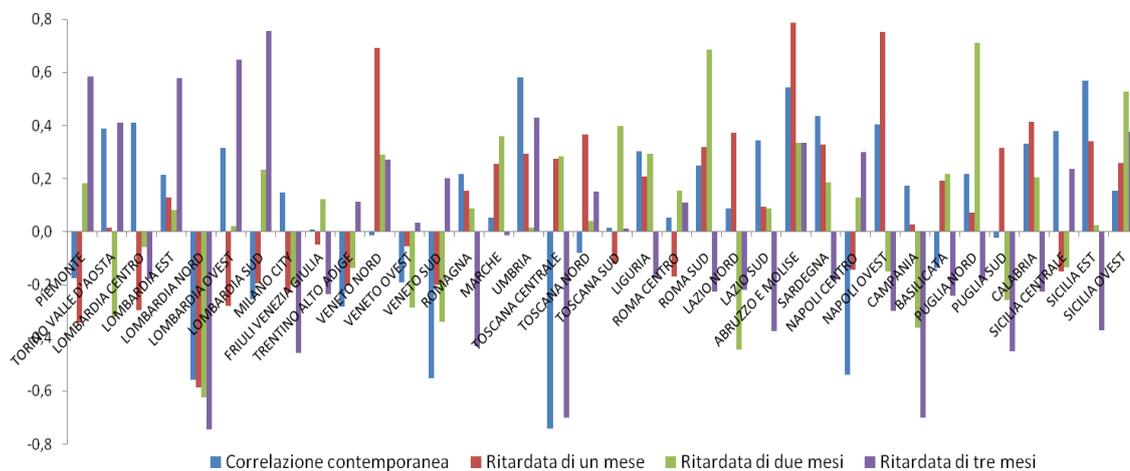
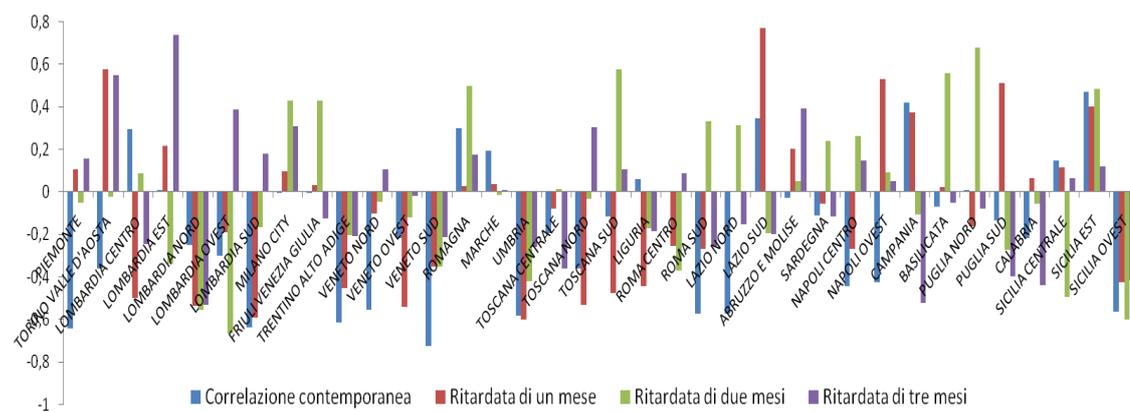


Grafico 51 - Correlazioni tra Indici di Miglioramento 2012 e Livelli medi di soddisfazione Delivery 2012



Per quanto riguarda le correlazioni calcolate tra i Punteggi assunti sui Kpi e il Livello di soddisfazione rilevato su Assurance 2012, gli indici di correlazione risultano essere maggiormente positivi, in particolare per quanto riguarda le AOL dell'AOA "Centro", rispetto alle correlazioni tra gli Indici di Miglioramento e il livello di soddisfazione ottenuto, che si presentano maggiormente negativi su tutto il territorio (Grafici 52 e 53).

Grafico 52 - Correlazioni tra Punteggi assunti sui KPI 2012 e Livelli medi di soddisfazione Assurance 2012

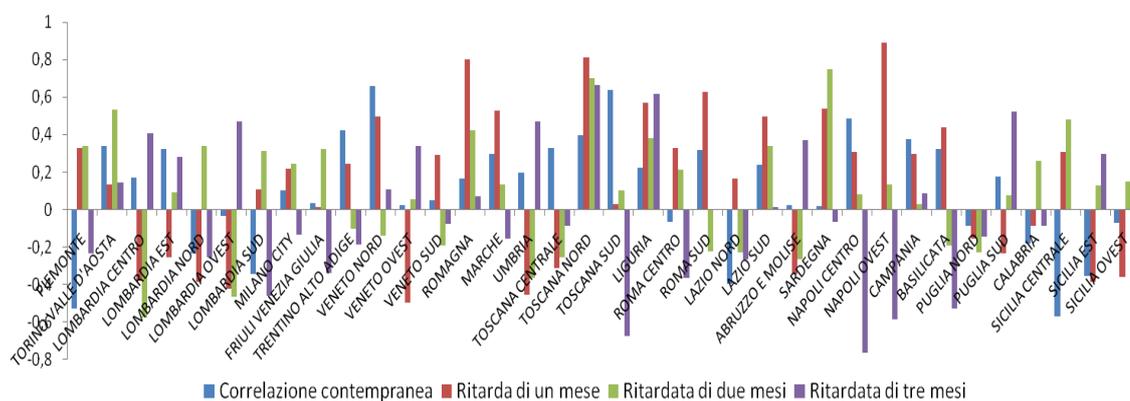
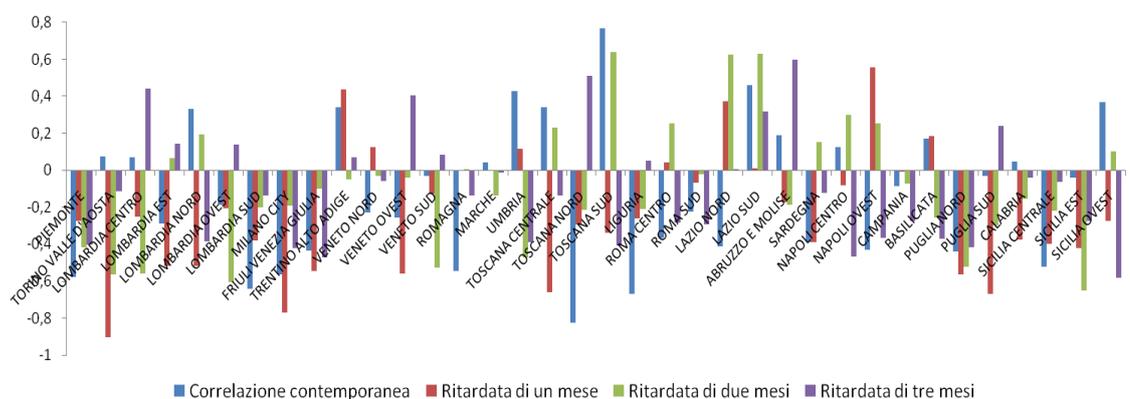


Grafico 53 - Correlazioni tra Indici di Miglioramento 2012 e Livelli medi di soddisfazione Assurance 2012



In generale, per le correlazioni osservate del 2012, si nota che per alcune AOL la correlazione è sempre positiva, mentre per altre è sempre negativa. Ci sarebbe, dunque, da comprendere, anche in questo caso, come mai al miglioramento delle performance corrisponda un abbassamento del livello medio di soddisfazione globale. In conclusione, tali dati sembrano suggerire l'esistenza di una relazione non sempre lineare tra le performance e la soddisfazione dei clienti. Si ribadisce, infatti, che è stato evidenziato come a performance elevate non sempre corrispondano alti livelli di soddisfazione e viceversa.

Il dato, dunque, ci informa che il collegamento esistente tra performance e soddisfazione non sia scontato. Il problema di questa debole relazione tra le due aree, potrebbe essere rintracciato in diversi elementi. Innanzitutto, la rilevazione della soddisfazione percepita dalla clientela si basa, probabilmente, su criteri non

direttamente associati a quelli che sono alla base della misurazione delle performance. Dunque, il rischio è che tali criteri potrebbero non essere chiaramente percepiti dai consumatori. Similmente, i criteri di misurazione delle performance potrebbero non essere chiaramente percepiti dai tecnici Telecom. Infatti, se da un lato i clienti si “limitano” a conoscere quelle che sono le proprie esigenze, senza avere chiari, poiché non di loro interesse, gli obiettivi aziendali, dall’altro, i tecnici delle unità operative potrebbero impegnarsi a raggiungere gli obiettivi di performance recepiti/percepiti, senza orientarsi in una direzione direttamente apprezzabile dalla clientela. Inoltre, i tecnici potrebbero non essere interessati a contribuire alla “partecipazione” alla gara per gli incentivi dell’unità di appartenenza e dunque non preoccuparsi di attuare/partecipare ad una strategia di miglioramento della performance della propria struttura operativa.

Infine, si può ancora ipotizzare che, giacché il livello di soddisfazione risulta elevato nella maggior parte dei casi per i diversi aspetti considerati, da parte dell’azienda non si presenti l’esigenza di: a) indagare sulle motivazioni di insoddisfazione di una parte della clientela; b) migliorare realmente le performance laddove risultano essere quasi sempre tra le più scarse; c) comprendere come mai tra le performance aziendali e la soddisfazione ci possa essere, talvolta, una simile relazione inversa, ossia il riscontro di soddisfazione elevata laddove le performance risultano più scarse e viceversa, soddisfazione inferiore laddove le performance misurate risultano essere superiori.

Infine, è fondamentale tener presente che il miglioramento delle performance è il prodotto di una serie di fattori. Infatti, ad esempio, c’è una cospicua parte degli investimenti dedicata ai progetti formativi, sulla quale, come già accennato, non è stato possibile fare approfondimenti a causa dell’eccessiva frammentazione dei dati, ma indubbiamente si tratta di un altro fattore che va ad incidere notevolmente sulla qualità delle performance e di conseguenza sulla soddisfazione.

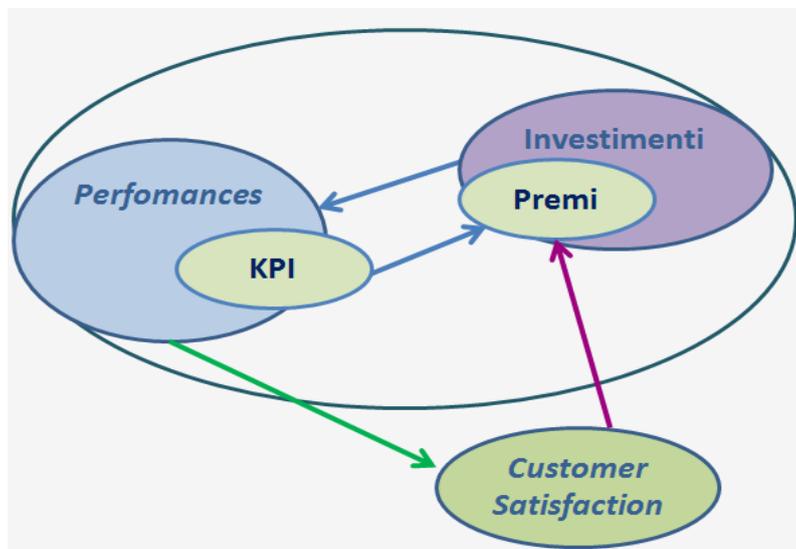
In conclusione, siccome lo schema delle relazioni analizzate non sembra configurarsi in maniera molto chiara, risulta utile percorrere una strada alternativa nel tentativo di comprendere meglio la complessità delle interrelazioni esistenti tra i due sistemi.

4.5.1 La teoria delle utilità attese come proposta interpretativa delle relazioni tra performance e soddisfazione

Si ricorda che uno dei principali obiettivi del progetto perseguito dal *management* Telecom era quello di verificare l'impatto degli investimenti in gare per gli incentivi sulle performance aziendali e sulla *Customer Satisfaction*. In particolare, si è voluto osservare la presenza di ripercussioni dovute all'ottenimento degli incentivi da parte delle unità operative sul livello di soddisfazione finale degli utenti appartenenti a quelle determinate strutture territoriali.

Le relazioni esistenti tra l'incentivazione, la *Customer Satisfaction* e le performance possono essere così schematizzate:

Figura 14 – Schema delle relazioni tra investimenti, performance e *Customer Satisfaction*



Fonte: nostra elaborazione

Le performance aziendali sono misurate parzialmente dai Key Performance Indicators e parte degli investimenti si concretizzano in incentivazioni sotto forma di premi. In generale, punteggi finali più alti conseguiti sui KPI consentono di vincere la gara, dunque di assicurarsi i premi prestabiliti. Ragionevolmente, si assume che le performance vadano ad incidere sul livello di soddisfazione e che quest'ultimo influenzi, o almeno debba incidere sugli investimenti in incentivi, laddove e quando risulti necessario.

Sulla base delle analisi preliminari da cui si evincono delle relazioni non sempre significative tra i Kpi e la *Customer Satisfaction*, sembra difficile pervenire ad un

modello che metta in relazione, in maniera diretta, le performance con la *Customer Satisfaction* e gli investimenti così come si evince dallo schema rappresentativo.

Pertanto, è necessario introdurre un nuovo modello teorico in grado di dare ragione della complessità del meccanismo di funzionamento della gara.

Il modello identificato è quello che si fonda sulla teoria delle utilità attese, alla base del quale c'è, per l'appunto, il concetto di utilità attesa. In un contesto di certezza sussiste un legame di tipo biunivoco tra azioni e conseguenze, nel senso che ad ogni specifica azione corrisponde una ed una sola conseguenza $[a \rightarrow c = F(a)]$ e viceversa. Pertanto, è possibile ordinare le azioni sulla base dell'utilità delle conseguenze. Al contrario, un contesto di incertezza prevede che a ciascuna azione potranno corrispondere più conseguenze $[(a, s) \rightarrow c = F(a, s)]$. Secondo la teoria dell'utilità attesa è possibile ordinare le azioni quando ci si trova in un contesto di incertezza.

In tale ottica, il meccanismo di gara può essere paragonato, da un punto di vista teorico, a quello di una lotteria.

Se si considera una generica lotteria V , con due possibili esiti (x_1 e x_2), la sua funzione di utilità (Von Neumann e Morgenstern, 1944) può essere rappresentata come segue:

$$u(V) = p(x_1) * u(x_1) + p(x_2) * u(x_2) = E(U)$$

L'utilità (attesa) che l'individuo si aspetta di ottenere *ex ante* dalla lotteria è il valore atteso delle utilità intese come due premi monetari moltiplicate per la probabilità di ottenere i premi.

Tale teoria, poggia su due elementi che applicati a questo caso specifico, si sviluppano in un determinato modo:

1. la probabilità attribuita a ciascuna conseguenza x_i di verificarsi: $p(x_i)$
 - a. $p(x_1)$ = probabilità di posizionarsi utilmente per ricevere l'incentivo
 - b. $p(x_2)$ = probabilità di posizionarsi non utilmente per ricevere l'incentivo
2. l'utilità assegnata alle conseguenze: $u(x_i)$
 - a. $u(x_1)$ = incentivo
 - b. $u(x_2) = 0$ (nessun incentivo)

Il modello delle utilità attese teorizza l'esistenza di una distribuzione di probabilità associata a dei *payoff* monetari (premi/ricompense) chiamata "prospetto" o "lotteria". In questo caso, le utilità attese corrispondono ai *payoff* monetari. Secondo tale

assunzione, si parte dal presupposto che nel momento in cui gli individui non si preoccupano del rischio connesso alla scelta di un prospetto incerto, le loro decisioni saranno guidate unicamente dal valore atteso, per cui il prospetto selezionato sarà quello con il più alto valore atteso.

Tuttavia, giacché la maggior parte degli individui mostra di non essere indifferente al rischio derivante dal fare una scelta piuttosto che un'altra, è plausibile che, tra diversi prospetti alternativi, gli individui scelgano quello con l'utilità attesa più alta, ossia l'alternativa che in assoluto offre il guadagno più elevato o la perdita più bassa, piuttosto che quello con il maggior valore atteso, secondo la versione classica della teoria. Pertanto, ad ogni possibile risultato x di un prospetto è assegnato un certo valore sulla base della funzione di utilità dell'individuo $u(x)$. Si tratta dunque di una valutazione non lineare dei *pay-off*.

Sulla base di tali ragionamenti, l'equazione ipotizzata nel caso di studio in esame è la seguente:

Premio atteso [E(V)]	=	Quota Premio [u(xi)]	×	Probabilità di vincita [P(xi)]
↓		↓		↓
Speranza del premio (utilità attesa)		Quota stabilita per AOL (payoff)		Possibilità delle AOL di poter vincere

Inoltre, nel caso in oggetto ci sono due prospetti che sono rispettivamente la gara di posizionamento e la gara di miglioramento. L'ipotesi di partenza è che la partecipazione ad una gara, che includa una possibilità di vincere un premio, possa incidere sul miglioramento delle *performance*, e dunque riflettersi sulla soddisfazione. Dunque, nel caso specifico, le decisioni dei soggetti economici in condizioni di incertezza possono essere rappresentate come la scelta di un determinato prospetto (derivante dalla gara di Posizionamento oppure di Miglioramento) all'interno di un insieme di alternative.

Il modello proposto precedentemente è stato reinterpretato attraverso l'introduzione di ulteriori elementi esplicativi che intervengono tra/sulle le relazioni tra i due sistemi di riferimento. Alla base di tale reinterpretazione, c'è l'ipotesi che le unità operative scelgano di gareggiare per la gara per cui hanno maggiori possibilità di vincere e non per quella dove l'ammontare del premio risulti più elevato. L'elemento non noto è proprio la probabilità di vincere il premio, dunque è necessario stimarla. Per poter fare

hanno di iniziare una gara a premi e la scelta di poter/dover migliorare per poterla vincere. Sulla base delle informazioni in proprio possesso, si è immaginata una sorta scommessa, sulla base del premio atteso, mettendo in atto, determinati comportamenti, piuttosto che altri. Si vuole, in questo modo, mettere in relazione le utilità attese con la *Customer Satisfaction*.

Per definire questo modello, è stato necessario stimare innanzitutto le probabilità, poi le utilità attese e infine mettere in relazione le performance, le utilità attese e l'effetto che queste ultime hanno sulla *Customer Satisfaction*.

Per la stima delle probabilità attese di vincere il premio, abbiamo considerato l'insieme delle informazioni che le AOL possono avere ad inizio gara come variabili predittive dell'ottenimento del premio nella gara di posizionamento 2011.

Le variabili immesse inizialmente nel modello come variabili indipendenti da cui potrebbe dipendere la vincita del premio di posizionamento nel 2011, sono le seguenti:

- punteggio finale dell'anno precedente (2010) nella gara di Posizionamento
- posizione iniziale nella graduatoria di Posizionamento nell'anno in corso (2011)
- punteggio iniziale nella gara di Miglioramento dell'anno in corso (2011)
- media del livello di soddisfazione del processo di *Delivery* dell'anno in corso (2011)
- punteggio iniziale (al primo mese) dell'anno in corso (2011)
- ottenimento del premio di Posizionamento nell'anno precedente (2010)
- ottenimento del premio di Miglioramento nell'anno precedente (2010)
- punteggio progressivo finale di Miglioramento dell'anno precedente (2010)
- punteggio finale dell'anno precedente (2010).

Di queste, le variabili che rientrano nel modello di regressione logistica²³ finale sono tre:

- punteggio finale dell'anno precedente (2010) nella gara di Posizionamento
- posizione iniziale nella graduatoria di Posizionamento nell'anno in corso (2011)
- punteggio iniziale (al primo mese) dell'anno in corso (2011)

²³ Si tratta di un tipo di regressione simile alla regressione multipla, adatta per variabili indipendenti, binarie, categoriche ma anche variabili continue.

Tabella 17 – Modello di regressione logistica per la stima delle Probabilità attese di ottenere il premio

Passo n.7	B	E.S.	Wald	DF	Sig.	Exp(B)
Punteggio finale dell'anno precedente (2010) nella gara di Posizionamento	1,986	491,83	0	1	0,997	7,287
Posizione iniziale nella graduatoria di Posizionamento nell'anno in corso (2011)	-34,652	3984,886	0	1	0,993	0
Punteggio iniziale (al primo mese) dell'anno in corso (2011)	-2,392	587,809	0	1	0,997	0,091
Costante	129,554	28488,1	0	1	0,996	1,8 ^{E+56}

Nonostante i coefficienti non siano significativi, la percentuale di corretta classificazione dei premiati e non premiati è pari al 100%. Pertanto, anche se a scopo esemplificativo, utilizzeremo tali risultati.

Il secondo passo consiste nell'individuare le utilità attese. Per fare ciò, sono state moltiplicate le probabilità di ricevere l'incentivo per i premi stanziati dalla Telecom. In tal modo, ogni AOL è caratterizzata da un diverso valore di utilità nel partecipare alla gara di posizionamento o di miglioramento.

Infine, per determinare il tipo di relazione tra le risorse economiche investite e il livello di soddisfazione ottenuto nello stesso anno, si è stimato un modello di regressione in cui si è assunta come variabile dipendente il livello di soddisfazione globale di *Assurance* dell'anno 2011 e come variabili predittive le seguenti:

- premio atteso nella gara di Posizionamento
- premio atteso nella gara di Miglioramento
- Punteggio finale nella gara di Posizionamento 2011
- Premio Posizionamento (si/no) 2011
- Premio Miglioramento (si/no) 2011

Tabella 18 – Modello di regressione

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.
		B	Deviazione standard Errore	Beta		
1	(Costante)	7.194	.239		30.079	.000
	premio atteso nella gara di Posizionamento	1,49E-03	.000	.274	.796	.432
	premio atteso nella gara di Miglioramento	-1,80E-03	.000	-.140	-.474	.639
	Punteggio finale nella gara di Posizionamento 2011	.004	.003	.459	1.278	.211
	Punteggio Progressivo	- 0,00118	.000	-.122	-.305	.763
	Premio Posizionamento (si/no) 2011	-.170	.128	-.437	-1.324	.195
	Premio Miglioramento (si/no) 2011	-.036	.151	-.070	-.240	.812

a. Variabile dipendente: Customer Satisfaction globale Assurance 2011

Sebbene il modello non sia significativo, dall'analisi dei coefficienti si nota che c'è un'associazione positiva tra il livello di *Customer Satisfaction* globale di Assurance 2011 e il premio atteso di vincere la gara di Posizionamento, il che sta ad indicare che per ogni incremento unitario di investimenti (1 € investito), la *Customer Satisfaction* subisce un incremento di 0,00000148 punti. Ciò vuol dire che per incrementare di 0,148 punti il livello di *Customer Satisfaction* sarebbe necessario un investimento di 100.000 € nella Gara di Posizionamento e che quindi, occorrerebbe fare un investimento di circa un milione di euro.

Inoltre, sembrerebbe che la gara di Miglioramento possa avere dei possibili effetti negativi sul livello di soddisfazione globale su Assurance 2012.

Questo schema interpretativo è stato messo alla prova, a titolo esemplificativo, soltanto nel caso di Assurance 2011.

Tali conclusioni, sono indicative e andrebbero ovviamente verificate dal momento che i coefficienti non sono significativi. Pertanto, sarebbe opportuno approfondire quanto parziali siano le informazioni su sono state condotte le analisi e quanto, invece, i fenomeni siano strutturalmente scollegati. È pur vero che dal confronto con il management della Telecom è emerso che gli ordini di grandezza in questa sede stimati sono congruenti con le aspettative del management stesso.

4.6 Considerazioni conclusive sul caso studio e indicazioni per l'azienda

Alla luce delle evidenze riscontrate e delle ipotesi effettuate sulla base dei dati presi in considerazione, è sembrato opportuno fare alcune considerazioni finali che potessero essere valide come suggerimenti per l'azienda al fine di una migliore valorizzazione delle informazioni raccolte.

Poiché è stato verificato che ci sono una serie di aspetti critici relativi agli indicatori utilizzati, come ad esempio il fatto che essi non sempre siano discriminanti, oppure che la funzione di trasformazione dei punteggi non sempre sembra essere adeguata, o ancora la scarsa relazione che sembra esserci tra KPI e *Customer Satisfaction*, si ritiene utile un rinnovamento del proprio modello di misurazione delle performance nel senso di affinare maggiormente la definizione di alcuni indicatori in modo da renderli più aderenti a ciò che realmente si vuole misurare e maggiormente connessi alle dimensioni delineate nelle indagini di *Customer Satisfaction*. Una maggiore interrelazione, per quanto possibile, tra le dimensioni rilevate attraverso gli indicatori di performance e quelle individuate per definire il giudizio di soddisfazione, potrebbe consentire di usufruire al meglio delle informazioni disponibili rendendo più agevole l'individuazione di criticità per l'eventuale messa in atto delle azioni di miglioramento necessarie. In questo processo di ridefinizione degli obiettivi e degli indicatori, potrebbero risultare utili le analisi effettuate sui dati di *Customer Satisfaction* che hanno identificato i motivi di insoddisfazione, al fine di definire nuovi criteri e obiettivi aziendali su cui puntare. A partire da queste ultime, sarebbe più agevole, utilizzando al meglio le informazioni prodotte, comprendere le criticità e i motivi di insoddisfazione della clientela per migliorare gli obiettivi di performance. In tal modo si favorirebbe l'attivazione di un circolo virtuoso consapevole in cui livelli di performance e di soddisfazione si influenzino reciprocamente, giacché non sembra sufficiente postulare l'esistenza di un nesso causale tra i due aspetti.

Figura 16 – Il legame tra performance e soddisfazione



Fonte: nostra elaborazione

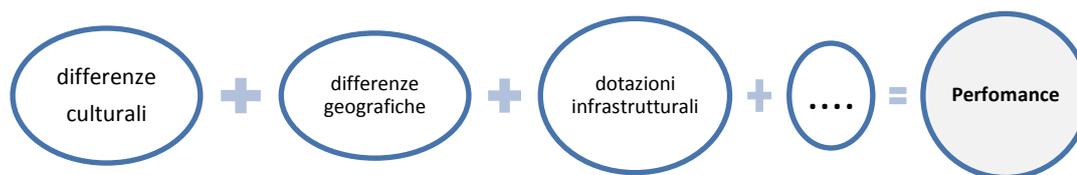
Un'altra considerazione riguardante la valutazione delle performance riguarda la comunicazione dei criteri di valutazione ai soggetti coinvolti in tale processo e l'utilizzo di una maggiore chiarezza e semplicità nella definizione degli indicatori utilizzati affinché questi siano comprensibili dai soggetti interessati.

Nello specifico degli indicatori di performance, le analisi mostrate suggeriscono che sarebbe opportuno rivedere la funzione di trasformazione dei valori degli indicatori in punteggi. Avendo provato ad osservare le relazioni tra investimenti e premi attraverso il modello delle utilità attese, è stato verificato che, sostanzialmente, questa relazione non emerge. Per questo, probabilmente, sarebbe opportuno pensare ad una diversa distribuzione dei premi, così come ad un parziale ripensamento della gara di miglioramento, oppure alla sua eliminazione nel caso in cui fossero inseriti dei meccanismi correttivi nella gara di posizionamento, come ad esempio l'utilizzo di un criterio progressivo. Infatti, il sistema di premialità risulta basarsi sul sistema di misurazione delle prestazioni e a tal proposito, il nesso tra l'intervallo definitivo per ciascun indicatore e i valori realmente ottenuti dalle AOL, sembra suggerire che sia stata innescata una logica di premiazione troppo ristretta, quasi "agonistica" per certi versi, la quale rischia di non risultare "vincente", giacché consente di premiare poche unità con la possibilità di demotivare ad una partecipazione impegnata alla gara la maggior parte delle unità. Pertanto, potrebbe, ad esempio, essere presa in considerazione l'ipotesi che aumentare il numero di unità premiate per ciascuna gara, potrebbe innescare un aumento della motivazione alla partecipazione.

Un ulteriore punto di riflessione è quello relativo alla possibilità di ipotizzare una diversa distribuzione degli incentivi regolata in maniera proporzionale al punteggio ricevuto in modo da prevedere, eventualmente, delle quote premiali eventualmente ridimensionate al fine di garantire un numero superiore di premi a più unità.

Dalle analisi è emerso, inoltre, che anche il livello territoriale risulta essere rilevante, poiché differenti condizioni lavorative potrebbero generare una diversa percezione da parte della clientela sulla qualità di un servizio. Pertanto, è sembrato utile osservare, più nel dettaglio, alcune variabili, come la suddivisione territoriale delle unità operative la quale risulta incidere su diversi giudizi di soddisfazione relativi agli aspetti dei servizi offerti. Difatti, valorizzare il potenziale informativo che può scaturire da una maggiore attenzione all'elemento territoriale (Mauri, 2000) aiuterebbe a scongiurare il rischio di avviare una stessa competizione tra contesti differenti e soggetti diseguali.

Figura 17 - La complessità dei fattori di contesto che influenzano la performance

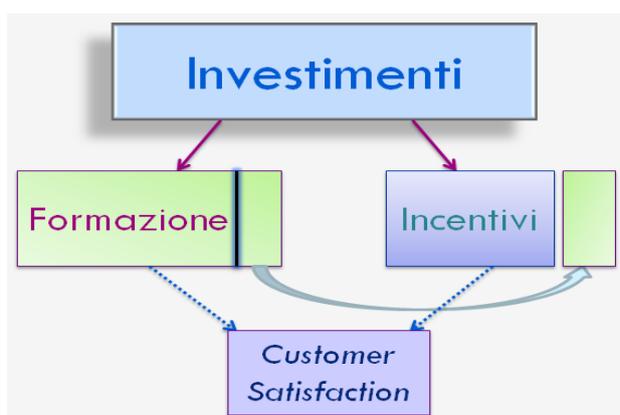


Fonte: nostra elaborazione

Data la vastità del territorio e, dunque, l'inevitabile eterogeneità dei contesti di riferimento, delle prestazioni e delle caratteristiche dell'utenza, un primo semplice punto di partenza per iniziare a fare chiarezza nella complessità dei risultati, è stato quello di individuare le caratteristiche di determinate componenti dell'utenza, nel senso di evidenziare come alcuni gruppi di utenti si caratterizzino in base a specifiche variabili. Ad esempio, è risultato interessante isolare, nell'analisi, i soggetti dichiaratisi totalmente insoddisfatti rispetto al servizio al fine di comprendere le motivazioni di tale insoddisfazione. Allo stesso tempo, è stata presa in esame la variabile temporale per osservare il tipo di andamento verificatosi nel corso del tempo del grado di soddisfazione. Altresì, si è indagato su quelle che in generale possono essere definite come le variabili determinanti il giudizio di soddisfazione. Al netto delle osservazioni effettuate, sono state riscontrate delle differenze sia rispetto all'appartenenza della clientela ai due diversi tipi di segmento sia rispetto al tipo di servizio di cui determinati utenti hanno usufruito riguardo l'atteggiamento di soddisfazione o meno nei riguardi dello stesso. In generale, emerge che i clienti Business registrano un grado di soddisfazione inferiore, rispetto ai clienti Consumer, rappresentando quel segmento della clientela maggiormente vulnerabile. Questo si riscontra per quanto riguarda il processo di *Assurance*, dunque in fase di assistenza, in particolar modo sul servizio dedicato alla connessione dati. Infine, complessivamente, gli aspetti ritenuti maggiormente problematici e dunque, rilevanti ai fini della definizione del giudizio di soddisfazione, sono quelli relativi ai tempi di risoluzione dei problemi riscontrati e alle informazioni ricevute nel corso delle comunicazioni effettuate con il servizio clienti. Alla luce di tutte le considerazioni effettuate, sembra utile ribadire la constatazione di non poter trascurare che la *Customer Satisfaction*, così come gli incentivi, rappresentino soltanto due degli aspetti di un processo complesso che determina il

risultato. Sebbene si riconosca l'importanza di studiarne il tipo di relazione esistente, non si può trascurare il fatto che ci siano altri fattori che influiscono sui risultati aziendali, intervenendo inevitabilmente nella relazione performance-soddisfazione, i quali devono necessariamente contribuire all'interpretazione di tale relazione. Come si evince dall'osservazione dell'andamento della *Customer Satisfaction* e dall'analisi delle relazioni tra incentivi e *Customer Satisfaction*, sembra che si stia tendendo al raggiungimento della massima capacità del processo in termini di *Customer Satisfaction*, giacché, dal modello stimato, sembrerebbe che, per ottenere un suo aumento significativo, sia necessario un investimento in incentivi pari a circa un milione di euro. Sebbene tale cifra possa sembrare notevole, bisogna considerare che in realtà essa è di poco superiore al 10% del *budget* totale destinato alla formazione, e gli effetti della formazione stessa non sono per nulla valutati né, allo stato attuale, stando ai dati a nostra disposizione, valutabili. Pertanto, è possibile immaginare una riallocazione del budget. Inoltre, si ricorda che solo una quota della formazione è destinata a progetti specifici finalizzati all'aggiornamento e alla riqualificazione del personale. Tali riflessioni consentono di approdare all'ipotesi di una differente distribuzione dei finanziamenti tra le diverse aree nel senso di una revisione, se necessaria, del collegamento tra gli obiettivi aziendali e l'allocazione delle risorse. Ad esempio, qualora si riuscisse a rendere gli incentivi più strettamente legati alla *Customer Satisfaction*, una parte degli investimenti in Formazione potrebbe essere fatta convergere sul sistema Canvass. Uno spostamento di risorse tra diverse aree potrebbe essere un modo di tenere sotto controllo anche gli altri costi di un particolare tipo formazione come quella messa in atto da Telecom.

Figura 18 – L'ipotesi di una differente distribuzione delle risorse



Fonte: nostra elaborazione

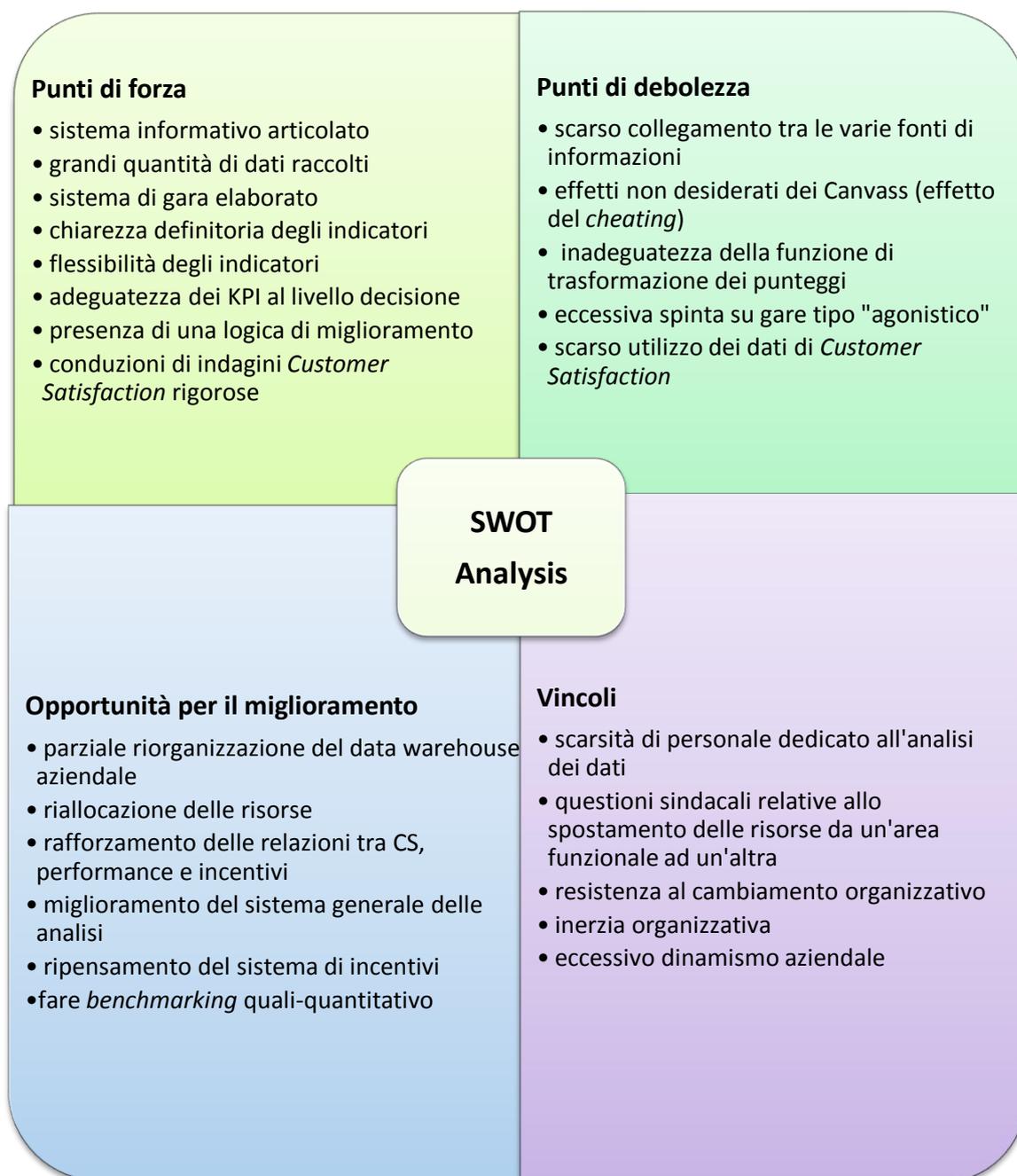
In ultimo, si ritiene conveniente avvalersi di tutte le informazioni utili ricavabili dai dati raccolti, sfruttandole al meglio ed evitando sprechi di risorse sia quelle che nello specifico vengono destinate al processo di rilevazione, sia in generale quelle che vengono distribuite tra le varie aree aziendali per il loro funzionamento. È, dunque, indispensabile proporre un'attenzione maggiore al miglioramento complessivo del sistema informativo aziendale, che consentirebbe sia di sfruttare, in maniera più efficiente, le informazioni disponibili, sia di evitare la presenza di vuoti informativi che rendano complicato, se non impossibile, il collegamento tra i diversi fenomeni aziendali. Sulla base di tali considerazioni, è opportuno porre attenzione ai potenziali rischi di un eccessivo dinamismo aziendale in risposta ai cambiamenti esterni ed interni. Nel caso osservato, è inevitabile fare riferimento, in questo senso, alla presenza di tre set, per certi aspetti differenti, di indicatori per ciascuno dei tre anni consecutivi considerati. Secondo Biggeri (2000), pur essendo legittimo che gli indicatori vengano modificati nel corso del tempo per essere adeguati alle nuove condizioni esterne e ai nuovi obiettivi aziendali, occorre riuscire a contenere tale dinamismo nel caso in cui le aziende abbiano l'aspirazione di effettuare confronti tra le informazioni raccolte relativamente a periodi diversi. Pertanto, modificare con una tale rapidità i criteri di misurazione delle performance potrebbe essere fonte di scarsa chiarezza degli obiettivi da perseguire, di instabilità e dunque di conseguente inefficienza del sistema, o dei sistemi, che si aspira a tenere sotto controllo.

4.6.1 Uno sguardo d'insieme attraverso un'analisi SWOT

Allo scopo di restituire un quadro sintetico ma allo stesso tempo rappresentativo delle considerazioni emerse nel corso della ricerca, si è ritenuto conveniente concludere il presente lavoro di tesi con una analisi di tipo SWOT che rappresenta uno strumento di pianificazione strategica originariamente utilizzato in economia aziendale ed in seguito diffusosi anche in altri campi. Nel caso di una organizzazione privata, l'analisi SWOT può, in generale, essere considerato un valido strumento nella valutazione dello stato di salute di un'azienda, poiché consente di individuare i punti di forza e di debolezza, ossia gli attributi che aumentano o diminuiscono il suo vantaggio competitivo. Inoltre, l'analisi SWOT consente di identificare gli elementi che possono costituire delle opportunità o delle minacce per l'organizzazione, in particolar modo in un'ottica di lungo periodo. L'analisi identifica anche opportunità esterne e minacce che possono

aiutare o danneggiare la società in futuro (Lamb *et al.*, 2010). Nel presente caso, l'analisi SWOT è stata applicata alle caratteristiche rilevate sui fenomeni oggetto di osservazione. Non rientrando nell'obiettivo l'osservazione del legame dell'azienda con il contesto esterno, si è proceduto a riadattare l'individuazione delle due dimensioni dell'analisi SWOT che generalmente vengono osservate tenendo conto delle opportunità e delle minacce da un punto vista esterno, in questo caso all'organizzazione, alla luce degli aspetti dell'azienda scrutati tenendo come riferimento una visione sostanzialmente interna. In questo senso, le opportunità sono intese come quegli aspetti che, concepiti in un'ottica di miglioramento, potrebbero diventare, nel lungo periodo, validi punti di forza. Allo stesso modo, sono stati individuati quegli aspetti che sembrano emergere come vincolanti, nel senso che potrebbero rappresentare degli impedimenti al percorso di cambiamento in un'ottica di miglioramento che l'azienda dichiara di voler intraprendere.

Figura 19 - Swot Analysis



Riflessioni conclusive generali

I. La gestione delle informazioni come strumento di business

Le informazioni sono una risorsa divenuta sempre più importante per le aziende che fanno della tecnologia dell'informazione un vero e proprio strumento di business. È fondamentale evitare che i dati esistano senza essere conosciuti da chi mette in campo risorse per la loro produzione/raccolta. Tuttavia, solo dopo aver raccolto i dati e dopo averli efficacemente elaborati, essi si trasformano in informazioni, ossia in strumenti di scelta (Astolfi, Montagna, 2006), per dar luogo, in seguito, alla conoscenza. Ed è quest'ultima a generare valore, nel senso più ampio del termine (Rebora, 2001). Pertanto, possedere un buon sistema informativo può senz'altro rappresentare un valido supporto alle decisioni aziendali e favorire una riduzione dei tempi (e dei costi) nella realizzazione di determinate operazioni, consentendo l'automazione di alcune fasi dei processi decisionali e tecnici. Un sistema informativo efficace è infatti quello che consente di conoscere e collegare i vari aspetti di un'organizzazione, tenendo conto, in particolare, del valore delle informazioni che si riferisce, in linea di massima, alla capacità di sollecitare la presa di decisioni in linea con gli obiettivi aziendali prefissati e dei costi che, invece, dipendono dal modo in cui il sistema informativo è strutturato (Candiotta, 2013). Un sistema informativo può sia rappresentare un valido strumento per far emergere eventuali problemi organizzativi, sia essere addirittura responsabile di questi ultimi. Difatti, dallo studio di diverse imprese che hanno utilizzato le ICT, si evince come alcuni casi di esperienze fallimentari o comunque caratterizzati dall'emergere di effetti inattesi e/o indesiderati possano essere collegati, in qualche misura, all'esistenza di alcune patologie organizzative (Ravagnani, 2000). Secondo Migliaccio (2012), le crisi aziendali si manifestano con variazioni quantitative di entità misurabili. Dunque, la mancanza di un'ottica preventiva della crisi, può significare una mancanza di attenzione ai sintomi e dunque rappresentare una carenza nel sistema informativo (Migliaccio 2012).

Allo stesso tempo, ad esso può essere imputata la responsabilità di una crisi aziendale nel caso in cui non si riescano ad evidenziare i sintomi di ciò che non funziona e a porvi tempestivi rimedi (Migliaccio, 2012). Pertanto, occorre essere disposti, laddove si incontra qualche disfunzione nel proprio sistema di informazioni e laddove le condizioni esterne/interne lo prevedano per il mantenimento della competitività, ad affrontare investimenti in direzione di una sua maggiore efficienza. Un prerequisito

per migliorare l'assetto organizzativo esistente è una positiva disposizione al cambiamento; in caso contrario, si corre il rischio di ritrovarsi di fronte ad una situazione inerziale, ossia di resistenza al cambiamento. L'inerzia secondo Rumelt (1995) è la tendenza a mantenere invariato l'assetto organizzativo esistente anche nel caso in cui risultasse palesemente inefficiente. Difatti, in certi sistemi si verifica una tendenza a mantenere stabilità e continuità con l'assetto organizzativo esistente evitando i processi di cambiamento.

II. Il dibattito sull'uso degli indicatori di performance in ambito aziendale

Come ampiamente messo in luce, gli indicatori sono informazioni critiche essenziali che consentono di monitorare i diversi aspetti dell'andamento aziendale. Essi, per essere efficaci, devono formare un *sistema* in grado di: a) rappresentare i risultati con riferimento all'azienda nella sua globalità; b) essere scomposto in gruppi di indicatori legati da relazioni di tipo causale e funzionale (proprietà del *factoring*) (Fiocco, 1997). In tal modo, un sistema di indicatori consente al management di monitorare i diversi fenomeni aziendali, così da intraprendere azioni migliorative al fine di ridurre o eliminare gli scostamenti tra gli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti.

In quest'ottica, l'utilizzo degli indicatori di performance è divenuto molto popolare, non soltanto nel contesto italiano. Nonostante sia ormai abbastanza diffusa e accettata l'idea che i "numeri" siano importanti, poiché consentono di mettere in luce aspetti bui di alcuni processi, non manca chi invita ad avere cautela riguardo all'utilizzo degli indicatori di performance. Infatti, il loro impiego diventa oggetto di critica da parte di alcuni autori i quali mettono in guardia dal rischio di far passare quel messaggio confuso secondo il quale con gli indicatori sarebbe possibile "fare tutto"/tenere tutto sotto controllo (Martini, 2009), facendo presente la necessità di tenere conto dei limiti che si accompagnano al loro utilizzo. Tra le critiche all'uso degli indicatori (di performance) si sostiene che essi possano rischiare di: (i) non essere validi ai fini della descrizione del fenomeno oggetto di interesse; (ii) essere difficilmente interpretabili; (iii) essere sintetizzati in modo da risultare scarsamente significativi; (iv) causare effetti indesiderati a seguito della loro applicazione nel caso sia prevista l'attribuzione di incentivi; (v) non consentire di fare adeguate comparazioni tra unità (Biggeri, 2000). Secondo Schmitz (1993), tali critiche possono avere validità in particolare in riferimento ai singoli casi giacché spesso i singoli indicatori sono definiti in maniera

inaccurata e/o non sono concettualmente validi, mancando talvolta perfino del costrutto e della definizione operativa (Schmitz, 1993) e, nonostante tutto, essere analizzati (Biggeri, 2000). In linea di massima, tali critiche non riguardano tanto gli indicatori in quanto strumenti statistici, quanto l'uso errato che di essi si rischia di fare. Un aspetto ulteriormente rilevante è la molteplicità dei fattori tra loro interdipendenti che generano risultati interrelati come avviene con l'uso degli stessi indicatori per soggetti/oggetti differenti, come ad esempio nel caso di territori con diverse caratteristiche. Sarebbe, infatti, idealmente opportuno, oltre che rigoroso dal punto di vista metodologico, tenere conto delle caratteristiche locali nella definizione del sistema di misurazione, sebbene sia complesso calibrare tale sistema sulla base di una serie di specificità. Uno dei modi per ovviare a tale problema al fine di consentire comparazioni tra unità differenti è quello di utilizzare indicatori standardizzati. Anche nel caso di standardizzazione, qualora i confronti venissero effettuati per la costruzione di graduatorie di unità, bisogna tenere conto del rischio derivante dal fatto che l'eterogeneità di tali unità e la molteplicità degli indicatori utilizzati, possano dare luogo a graduatorie poco significative. In tal caso, potrebbe risultare utile l'utilizzo di *metodi multi criterio* per la sintesi degli indicatori, oppure modelli di regressione multilivello (Goldstein, 1995), o, ancora, il metodo del *Data Envelopment Analysis* (DEA) per la costruzione delle graduatorie (Charnes *et al.*, 1994). Quest'ultimo, ad esempio, può essere utile nella determinazione di sistemi di pesi per sintetizzare gli indicatori utilizzati sulla base dei soggetti coinvolti nella valutazione (Biggeri, 2000). Per quanto attiene invece alla rilevazione della soddisfazione dell'utenza, è importante concepire la *Customer Satisfaction* sia come punto di partenza che di arrivo, ovvero sia come strumento che come fine di un processo volto al miglioramento (Schiavi, 2004). Inoltre, è necessario riuscire a valorizzare tutte le informazioni ritenute maggiormente rilevanti. Ad esempio, è fondamentale evitare il rischio di focalizzarsi sulla quota dei clienti soddisfatti, nel tentativo di mantenere costante la soddisfazione delle loro aspettative, poiché nel lungo periodo potrebbe non risultare una strategia efficace per l'azienda. Difatti, sebbene costoso in termini di risorse, sarebbe opportuno considerare con la stessa o maggiore attenzione la quota di insoddisfatti, cosa che potrebbe essere utile nella ricerca di nuove informazioni, per individuare eventuali performance qualitativamente più scadenti in determinati periodi e zone, consentendo di comprenderne le motivazioni e apportare azioni migliorative.

Riferimenti Bibliografici

Abbott L., 1955, *Quality and Competition*, Columbia University Press, New York.

Agresti A., 2010, *Analysis of ordinal categorical data* (Vol. 656). John Wiley & Sons.

Alberton S., Blazquez V., Martone A., 2013, *Age management. Creare valore con i lavoratori maturi*, IPSOA Gruppo Wolters Kluwe.

Aldrich H. E., 1979, *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice hall.

Amaduzzi A., 1976, *I bilanci di esercizio delle imprese*, in *Trattato di ragioneria*, Torino, Utet, ried. 1986.

Amaduzzi A., 1986, *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.

Ammons D., 1996, *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*, Sage, Thousand Oaks.

Anderson J. A., 1984, *Regression and ordered categorical variables*. Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological), Vol. 46, No. 1 (1984), pp. 1-30.

Anderson R. E., 1973, *Consumer Dissatisfaction: The Effects of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance*, in "Journal of Marketing Research", 10, pp. 38-44.

Antonioli D., Delsoldato L., Mazzanti M., Pini P., 2007, *Dinamiche innovative, relazioni industriali, performance nelle imprese manifatturiere. Seconda indagine sul sistema locale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.

Astolfi E., Montagna G., 2006, *Economia aziendale*, Milano, Tramontana.

Barnard C. I., 1938, *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Trad. It., 1958, *Le funzioni del dirigente, Organizzazione e direzione*. Torino, UTET.

Basile A., 2009-2010, *Customer Satisfaction: metodologie e applicazioni con un esempio nel campo delle telecomunicazioni*, tesi di laurea.

Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q., Walton R. E., 1984, *Managing human assets*, Simon and Schuster.

Bernardi G., 1989, *Sistemi Organizzativi aziendali*, Padova, Edizioni Libreria Progetto.

- Bertalanfly L. V.**, 1968, *General System Theory. Development, Applications*, George Braziller, New York, trad. it. *Teoria Generale dei Sistemi*, Oscar Saggi Mondadori, 2004.
- Bertini U.**, 1977, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera universitaria, Pisa (nuova edizione riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino, 1994).
- Bertoglio P., Brero S.**, 2008, *Manuale di economia d'azienda*, Milano, Tramontana.
- Bezzi C.**, 2001, *Il disegno della ricerca valutativa*, Milano, Franco Angeli.
- Bezzi C.**, 2011, *Glossario della ricerca valutativa*, Versione 6.0.1 del 24 Aprile.
- Biggeri L.**, 2000, *Valutazione: idee, esperienze, problemi. Una sfida per gli statistici*, Atti della XL Riunione Scientifica della SIS, Firenze.
- Bocchino U.**, 1995, *Il benchmarking, strumento innovativo per la pianificazione e il controllo strategico*. Giuffrè, Milano.
- Bolton R. N., Drew J. H.**, January 1992, *Mitigating the effect of service encounters*, Volume 3, Issue 1, pp 57-70.
- Bonazzi G.**, 2006, *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Boulding W., Karla A., Staelin R., Zeithaml V. A.**, 1993, *A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions*, in "Journal of Marketing Research", 30, pp. 7-27.
- Butera F.**, 1984, *L'orologio e l'organismo: Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*, Milano, F. Angeli.
- Caliendo G., Trivellini M.**, 1998, *Cenni storici e tipologie di benchmarking*, Bologna, CLUEB.
- Camp R. C.**, 1989, *Benchmarking the search for industry best practices that lead to superior performance*, Quality Resources, White Plains, NY.
- Campbell J. P.**, 1999, *The definition and measurement of performance in the new age*, In D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 399–429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Candiotto R.**, 2013, *Il sistema informativo aziendale*, Torino, Giappichelli Editore.

- Cannavò L.**, 1999, *Teoria e pratica degli indicatori nella ricerca sociale*, Teorie e problemi della misurazione sociale, Vol. 1, LED Edizioni Universitarie.
- Cerica R.**, 2009, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*. Firenze, Firenze University Press.
- Charnes A., Cooper W. W., Lewin A.Y., Seidorf L. M.**, 1994, *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Application*, Kluwer Academic Pub., Boston.
- Ciappei C., Pellegrini M.**, 2009, *Facility management for global care. Economia e gestione dell'accudimento*, Firenze, Firenze University Press.
- Cocozza A.**, 2014, *Organizzazioni. Culture, modelli e governance*, Milano, Franco Angeli.
- Consiglio S.**, 1990, *Il controllo di qualità dei servizi*, in R. Cercola La gestione della qualità nell'impresa di servizi Cedam, Padova, 1990, pag. 183-209
- Consiglio S., Ragozini G., Zaccaria A.M.** (a cura di), 2012, *Soddisfazione del cittadino e politiche pubbliche. La raccolta differenziata a Napoli*, Roma, Carocci Editore.
- Coraglia S., Garena G.**, 2008, *Complessità-Organizzazione-Sistema*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli ed.
- Costa G., Gianecchini M. G.**, 2005, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill.
- Cronin Jr. J. J., Taylor S. A.**, 1992, *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, Journal of Marketing, 56 (July), 55-68.
- Crosby P. B.**, 1979, *Quality Is Free*, McGraw-Hill, New York.
- Crozier M.**, 1969, *Il fenomeno burocratico*, Milano, Etas Kompass, ed.or. (1964), in *The Bureaucratic Phenomenon*, Seuil, Paris.
- Daft R. L.**, 2004, *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo Education, 2° edizione.
- Daft R. L.**, 2013, *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education, a cura di Boldizzoni D.; Nacamulli R. C.
- Davenport T. H., Prusak L.**, 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Eiglier P., Langeard E.**, 1977, *A New Approach to Service Marketing*, in Marketing Consumer Services: New Insights, Pierre Eiglier, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E.G. Bateson, and Robert F. Young, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, Report 77-115 (November), 31-58.
- Etzioni A.**, 1967, *Sociologia dell'organizzazione*, trad. it., Bologna, Il Mulino.
- Feigenbaum A. V.**, 1961, *Total quality control*, McGraw-Hill, New York.
- Feigenbaum A. V.**, 1945, *Quality control: principles, practice and administration; an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*, McGraw-Hill industrial organization and management series, New York, McGraw-Hill, OCLC 18582947.
- Ferragina V.**, 2007, *Il benchmarking. Uno strumento per il miglioramento continuo*, Contabilità finanza e controllo 8-9.2007, Il Sole 24 Ore, 713-718.
- Ferrari G.**, 2005, *L'azienda intorno al cliente: l'innovazione della centralità*, in Sistemi&Impresa.
- Fiocco A.**, 1997, *L'evoluzione del rapporto fra modelli di misurazione delle performance e processi di controllo*, in Studi e note di economia, n.3.
- Floris P. L.**, 2004, *L'organizzazione al servizio del cliente*, Franco Angeli, Milano.
- Galgano A.**, 1994, *I sette strumenti manageriali della qualità totale. L'approccio qualitativo ai problemi*, Il Sole 24 ore, Collana l'impresa, Milano.
- Galgano A.**, 1998, *La qualità totale*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.
- Gallino L.**, 2006, *Dizionario di sociologia*, Torino, Utet.
- Gallino L.**, 1993, *Dizionario di Sociologia*, Torino, Utet.
- Garvin D.A.**, *Product quality: An important strategic weapon*, Volume 27, Issue 3, May-June 1984, Pages 40-43.
- Gerson R.**, 1993, *Measuring Customer Satisfaction*, Crisp Learning.
- Gherghi M., Lauro C.**, 2010, *Appunti di Analisi dei Dati Multidimensionali, metodologia ed esempi*, Napoli, RCE Multimedia.
- Giannattanasio B.**, 2014, *Metodi quantitativi per la misura delle prestazioni aziendali e l'incentivazione del personale: il caso Telecom Italia*, tesi di laurea

- Giannessi E.**, 1960, *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa.
- Gilmore H. L.**, 1974, *Product Conformance Cost*, in “Quality Progress”, 7, pp. 16-9.
- Giudici P.**, 2001, *Data Mining, Metodi statistici per le applicazioni aziendali*, Milano, McGraw-Hill.
- Goldstein H.**, 1995, *Multilevel statistical models*, Edward Arnold, London.
- Gosetti G., M. La Rosa**, 2012, *Sociologia dei servizi. Elementi di organizzazione e programmazione*, Milano, Franco Angeli, seconda ristampa.
- Granovetter M.**, 2005, *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 19, n° 1, (Winter), 33-50.
- Grönroos C.**, 1982, *An Applied Service Marketing Theory*, in European Journal of Marketing, Vol. 16 Iss: 7, pp.30 – 41.
- Grönroos, C.**, 2001, *The perceived service quality concept-a mistake? Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150-152.
- Hamel, G.**, 2008, *The future of management*, Human Resource Management International Digest, 16(6).
- Hartle, F.** (1992). *Performance management: Where is it going?* In Mitrani, A., Dalziel, D. and Fitt, D. (eds). *Competency-based human resource management*. London: Kegan Paul.
- Hatry H. P.**, 1980, *Performance Measurement Principles and Techniques: An Overview for Local Government*, in “Public Productivity Review”, 4, pp. 312-39.
- Johnson M. D., Anderson E. W., Fornell C.**, 1995, *Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework*, in “Journal of Consumer Research”, 21, pp. 695-707.
- Johnson M. D., Nader G., Fornell C.**, 1996, *Expectations, Perceived Performance, and Customer Satisfaction for a Complex Service: The Case of Bank Loans*, in “Journal of Economic Psychology”, 17, pp. 163-82.
- Juran J.M., Defeo J.A.**, 2010, *Juran’s Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*, (sixth edition).
- Juran, J. M.**, 1967, *Management of Quality Control*, New York, McGraw Hill.

- Kandampully J.**, 2002, *Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks*. European Journal of Innovation Management, 5(1), 18-26.
- Kannan V.R., Choon Tan K.**, 2005, *Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance*, in “Omega”, Volume 33, Issue 2, April, 153-162.
- Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S.**, 1984, *Attractive Quality and Must-be Quality*, Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, Aprile, pp. 39 -48.
- Kaplan R., Norton D.**, 1996, *The balanced scorecard*. Harvard Business Press.
- Kaynak H.**, 2003, *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*, in Journal of Operations Management 21, pages 405–435.
- Kotler P.**, 2000, *Marketing management: The millennium edition* (pp. 87-103). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler P., Andreasen A. R.**, 1998, *Marketing per le organizzazioni non profit, la grande scelta strategica*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Kuehn A. A., Day R. L.**, 1962, *Strategy of Product Quality*, in “Harvard Business Review”, 40, pp. 100-110.
- Lamb C. W., Hair Jr. J. F., McDaniel C.**, 2010, *Marketing*, South Western Educational Publishing.
- Leffler K. B.**, 1982, *Ambiguous Change in Product Quality*, in “American Economic Review”, 72, pp. 956-67.
- Leibfreid k. H. J., Mc Nair C. J.**, 1995, *Benchmarking – Tecniche di confronto per essere i migliori*, Il Sole 24 ore, Pirola S. P. A., Milano.
- Lewis R. C., Booms B. H.**, 1983, *The Marketing Aspects of Service Quality*, in L. Berry, G. Shostack, G. Upah (eds.) *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing, Chicago.

- Liao T. F.**, 1994, *Interpreting probability models: Logit, probit, and other generalized linear models*, Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-101. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Long S. J.**, 1997, *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*, Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences Series, 7. Thousand Oaks, Sage.
- Lovelock C. H., Wright L.**, 1998, *Service Marketing and Management*, Prentice-Hall, New York.
- Marradi A.**, 1994, *Referenti, pensiero e linguaggio: una questione rilevante per gli indicatori*, in "Sociologia e Ricerca Sociale" n.43, p.137-207.
- Martini A., Sisti M.**, 2002, *Indicatori o analisi di performance? Implicazioni dell'esperienza statunitense di performance measurement*, Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione.
- Mattiacci A., Pastore A.**, 2014, *Marketing. Il management orientato al mercato*, Milano, Hoepli.
- Mauri C.**, 2000, *Geomarketing: principi e applicazioni al processo di marketing*, in Micro & Macro marketing / a. IX, n.2, agosto.
- Ménard C.**, 1995, *L'économie des organisations*, Paris, La Decouverte, p.45.
- Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G.**, 2001, *Defining Supply Chain Management*, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25.
- Meyer J. W., Rowan B.**, 1977, "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony" *American Journal of Sociology*, 83 340-63.
- Migliaccio G.**, 2012, *Squilibri e crisi nelle determinazioni quantitative d'azienda. Il contributo della dottrina italiana*, Milano, FrancoAngeli.
- Mintzberg H.**, 1979, *The Structuring of Organizations*, Practice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg H.**, 1985, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Milano, Il Mulino.

- Mintzberg H.**, 1996, *Managing government, governing management*. Harvard Business Review, 74(3), 75.
- Negro G.**, 1992, *Organizzare la qualità nei servizi*. Il sole-24 ore.
- Nelli R. P.**, 1994, *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda. Evoluzione, teoria, tecnica*, Milano, Vita e Pensiero.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L.**, 1988, SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Spring, pp. 12-40.
- Parmenter D.**, 2007, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Parson T.**, 1960, *Structure and process in modern societies*, New York, Free Press.
- Parsons T.**, 1965, *Il sistema sociale*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Perdomo-Ortiz J., González-Benito J., Galende J.**, 2006, *Total quality management as a forerunner of business innovation capability*, in "Technovation", Volume 26, Issue 10, October, 1170-1185.
- Perrone V.**, 1990, *Le strutture organizzative d'impresa*, Milano, Egea.
- Piore M., Sabel C.F.**, 1984, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books.
- Pirsing R.M.**, 1988, *Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*, Adelphi, Milano.
- Piscitelli A.**, 2012, *Dalla customer satisfaction alla citizen satisfaction*, in (a cura di) Consiglio S., Ragozini G., Zaccaria A.M., *Soddisfazione del cittadino e politiche pubbliche. La raccolta differenziata a Napoli*, Roma, Carocci Editore.
- Powell T.C.**, 1995, *Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study*. *Strategic Management, Journal*, 16, pp. 15–37.
- Powell W.W., DiMaggio P. J.**, 1983, "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", in *American Sociological Review*, 48 (), 147-60.
- Powell W.W., DiMaggio P. J.**, 2000, (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, (ed. Or. 1991).

- Provasi R.**, 2009, *Le strategie time based nella corporate governance*, Giuffrè, Milano.
- Ravagnani R.**, 2000, *Information technology e gestione del cambiamento organizzativo*, Egea Milano.
- Rebora G.**, 1999, *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche. Proposte operative e di metodo*, Milano, Guerini e Associati.
- Rebora G.**, 2001, *Manuale di organizzazione aziendale*, Roma, Carocci.
- Rockart J.**, 1979, *Chief Executives Define Their Own Information Needs*, in *Harvard Business Review*, March/April 1979, 81-92.
- Rolle L.**, 2010, *Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative*, Milano, Franco Angeli.
- Roy D. F.**, 1953, *Work satisfaction and social reward in quota achievement: An analysis of piecework incentive*. *American Sociological Review*, 507-514.
- Ruggiero C.**, 2009, *Disegnare l'organizzazione. Come si progetta e realizza un organigramma*, Rimini, Maggioli Editore.
- Santarelli E., Zaninotto E.**, 2007, *La valutazione degli effetti economici degli incentivi alle imprese*, in "L'industria, Rivista di economia e politica industriale", Numero: 2, Aprile – Giugno.
- Sasser W. E. Jr., Olsen P., Wyckoff D. D.**, 1978, *Management of Service Operations: Text and Cases*, Allyn & Bacon, Boston.
- Schein E. H.**, 2000, *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Schein E. H.**, 2010, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, John Wiley & Sons.
- Schiavi G.**, 2004, *La misurazione della Customer Satisfaction nelle aziende sanitarie*, Milano, Franco Angeli.
- Schmitz C.C.**, 1993, *Assessing the validity of higher education indicators*. *Journal of Higher Education*, vol.64, 5, pp.575-521.
- Scieur P.**, 2007, *Sociologia delle organizzazioni*, Armando Editore.

- Selznick P.**, 1976, *La leadership nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, ed.or. Leadership, in *Administration*, Harper and Row, New York.
- Simon H. A.**, 1986, *Rationality in psychology and economics*, *Journal of Business*, n. 59.
- Sousa R., Voss C.**, 2002, *Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research*, *Journal of Operations Management*, 21(1), 1-18. [ISI citations: 18; IF (2010): 5.093].
- Spendolini M. J.**, 1996, *Fare benchmarking: i metodi e le tecniche pratiche*. Il Sole-24 ore libri.
- Taguchi G., Chowdhury S., Wu Y.**, 2005, *Taguchi's quality engineering handbook*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Taguchi G., Clausing D.**, 1990, *Robust quality*. Harvard Business Review, 68(1), 65-75.
- Tanese A., Negro G., Gramigna A.**, 2003, *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, Rubettino editore.
- Taylor F. W.**, 1911, *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, US and London, UK: Harper & Brothers.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A.**, 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533
- Toscano G.**, 1995, *Il ruolo dei sistemi di Activity-Based Management Accounting nelle iniziative di benchmarking*. Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo.
- Trkman P.**, 2010, *The critical success factors of business process management*, in "International Journal of Information Management", Volume 30, Issue 2, April, Pages 125-134.
- Tsutsui W. M.**, 1996, *W. Edwards Deming and the origins of quality control in Japan*. Journal of Japanese Studies, 295-325.
- Valdani E., Busacca B.**, 1992, *Customer satisfaction: una nuova sfida*, Economia & Management, n.2, pp.8-27.

- Valdani E., Busacca B.,** 1995, *La customer satisfaction: specificità, analisi e management*, Micro & Macro Marketing, n° 3, dicembre, 315.
- Von Bertalanffy L.,** 1968, *General system theory: Foundations, development, applications* (Vol. 55). New York: George Braziller.
- Weber A., Thomas R.,** 2005, *Key Performance Indicators. Measuring and Managing the Maintenance Function*, Ivara Corporation, Burlington.
- Weber M.,** 1961, *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Westbrook R. A., Reilly M. D.,** 1983, *Value-percept Disparity: Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction*, in “Advances in Consumer Research”, 10, pp. 256-61.
- Wholey J., Hatry H.,** 1992, *The Case for Performance Monitoring*, in “Public Administration Review”, 52, pp. 604-10.
- Zanetti M.,** 1996, *Il medico e il management*, Accademia Nazionale di Medicina, Genova.
- Zani S., Cerioli A.,** 2007, *Analisi dei dati e Data Mining per le decisioni aziendali*, Giuffrè.
- Zappa G.,** 1927, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano, Istituto editoriale scientifico.
- Zeithaml V.A, Parasuraman A., Berry L.L.,** 1991, *Servire qualità*, Milano, McGraw Hill.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L.,** 1990, *Delivering quality service – balancing customer perceptions and expectations*, New York: The Free Press.
- Zollo M., Winter S. G.,** 2002, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization science, 13(3), 339-351.