



Associazione Italiana per la  
Pianificazione ed il Controllo di Gestione in  
Banca e nelle Istituzioni finanziarie

APB News n. 3 – 2000

## **LA SODDISFAZIONE: UNA VARIABILE DA “ORGANIZZARE”**

**Come integrare la soddisfazione dei clienti, dei dipendenti e del capitale,  
ovvero il modello delle “3S”**

*“ ... il problema essenziale non  
sarà più quello di dividere, ripartire,  
coordinare e programmare gli individui,  
ma di mobilitare le capacità esistenti  
per raggiungere degli obiettivi e poi  
svilupparle ancora, per proporre altri”  
Michel Crozier*

Andrea Garelo Cantoni<sup>1</sup> - Aprile 2001

---

<sup>1</sup> Andrea Garelo Cantoni è manager della società di consulenza Alcam International Ltd; ha maturato una lunga esperienza nella strategia dei servizi finanziari con la Scuola Scandinava (Richard Normann), nell’analisi strategica dell’organizzazione (Michel Crozier) e nel marketing (Enrico Valdani).

## INDICE

1. Riassunto .....	3
2. Introduzione .....	4
3. La genesi del modello “3S” di analisi integrata .....	4
4. Gli elementi del modello “3S” .....	5
4.1 Analisi del Clima Aziendale .....	7
4.2 Analisi della Soddisfazione del Personale e dei meccanismi di governo.....	8
4.3 Analisi della Customer Satisfaction e del collegamento alle leve organizzative .....	9
4.4 Analisi dei Processi organizzativi di Marketing .....	11
5. Conclusioni .....	13
6. Corollario per il Vertice Aziendale .....	13
7. Approfondimenti e future ricerche .....	14
8. Bibliografia .....	14

## 1. Riassunto

Il presente documento si basa su una serie di casi concreti di miglioramento nella gestione aziendale. Partendo da questi, ripercorre alcune diffuse teorie, le semplifica, le adatta alle esigenze del management ma, soprattutto, le **integra tra loro**.

E' quindi un percorso "orizzontale" che interviene nel dibattito professionale portando un contributo di "applicabilità", piuttosto che di specializzazione.

L'area esaminata è quella che ruota attorno ai temi delle **Risorse Umane** in un'impresa di servizi, alla gestione della **soddisfazione** del mercato ed alla progettazione dei **processi di marketing**, come schematizzato in Figura 1.

Si vuole, in sintesi, contribuire all'avvicinamento tra teoria e prassi manageriale, fornendo un **percorso di analisi integrata** che, attingendo a modelli già noti, **esplicita i collegamenti** tra fenomeni aziendali. Il ricercatore, infatti, proprio per poter meglio ricercare, spesso isola ad arte i fenomeni da approfondire, e grazie a questa focalizzazione riesce a fornire chiavi di lettura nuove ed utili. Tuttavia la prassi manageriale vive d'interazione e permeabilità non solo dei fenomeni, ma anche delle competenze funzionali, secondo un percorso opposto a quello del ricercatore.

Le **esigenze del management** richiedono quindi uno sforzo di avvicinamento tra teoria e prassi, che non deve snaturare le peculiarità dei due territori: la ricerca scientifica ed universitaria non deve perdere la sua lucidità analitica ed asettica, sola strada che le consente di trovare modelli per descrivere ed intervenire su fenomeni complessi; la prassi manageriale non può illudersi di vivere sezionando artificiosamente i problemi.

Ognuna delle quattro aree indicate in Figura 1 mantiene ovviamente gli strumenti di indagine e progettazione che le sono propri. Ad integrazione e sintesi di questi, il documento propone una modalità di analisi ed intervento che:

- riprende i legami tra variabili organizzative e **soddisfazione del Personale** e tra questa e la soddisfazione del mercato
- collega in un unico strumento (la Matrice dei Processi e dei Valori) due fasi differenti: il disegno dei processi organizzativi di marketing e l'analisi della **soddisfazione del mercato**
- fornisce una gerarchia quantitativa per ordinare gli interventi, in funzione dell'utilità che apportano al mercato. In tal modo introduce una valutazione di costi/benefici attesi, collegabile alla redditività e, pertanto, alla **"soddisfazione del capitale"**.

Da qui il nome di "modello delle tre Soddisfazioni" (3S).

**Figura 1: Integrazione fra strumenti gestionali nell'area delle risorse umane, della gestione della soddisfazione e della progettazione organizzativa**



## 2. Introduzione

Il Direttore Generale presenta la situazione della sua banca, la *Banca Prima*: “I clienti sono molto soddisfatti della nostra offerta. Con l’aiuto del **Servizio Marketing** possiamo vedere ora i risultati dell’ultima ricerca sulla *Customer Satisfaction*.”

Il Direttore Generale della *Banca Seconda*, presenta la stessa situazione in maniera lievemente diversa: “I clienti sono molto soddisfatti della nostra offerta. Con l’aiuto del **Servizio Organizzazione** possiamo vedere ora i risultati dell’ultima ricerca sulla *Customer Satisfaction*.”

Con quale dei due Direttori sarebbe preferibile lavorare?

I due Direttori hanno un approccio profondamente diverso al marketing.

La *Banca Prima* presenta una visione del marketing molto orientata all’output, al risultato, al catalogo dell’offerta aziendale costruita, prevalentemente, dal Servizio Marketing con i risultati delle sue ricerche. E’ la situazione oggi più diffusa.

La *Banca Seconda* estremizza una posizione culturale diversa: la bontà ed il successo di un’offerta dipendono dai processi organizzativi adottati per costruirla ed erogarla. Il Servizio Organizzazione è un artefice irrinunciabile della soddisfazione del mercato e per questo è l’autore dell’immaginaria presentazione. La Banca rafforza la propria posizione competitiva investendo sull’organizzazione del lavoro (*Work Organisation*), sulla gestione delle Risorse Umane (*Human Resources Management*) e coniugando gli interventi organizzativi con la soddisfazione del Personale aziendale (*Employee Satisfaction*). Il Servizio Marketing ha ruolo insostituibile, ma solo per raccogliere e valutare le informazioni, definire “la faccia” dell’offerta e la comunicazione al mercato.

## 3. La genesi del modello “3S” di analisi integrata

L’esperienza per arrivare al percorso di analisi integrata è iniziata dalle seguenti constatazioni:

- la *Customer Satisfaction* è un tema importante, che assorbe molte energie aziendali
- tuttavia per declinare e mettere in pratica le indicazioni delle indagini sulla *Customer Satisfaction*, bisogna passare attraverso l’ideazione, la produzione e l’erogazione del servizio, quindi attraverso il contributo delle Risorse Umane aziendali
- a sua volta il contributo delle Risorse Umane deriva dal governo di leve delicate quali il Clima aziendale ed, in senso più ampio, la *Employee Satisfaction*
- ne consegue, allora, che *Customer Satisfaction* ed *Employee Satisfaction* sono legate tra loro.

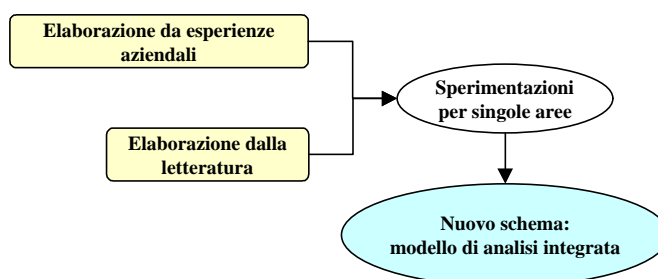
Graficamente il percorso è descritto in Figura 2.

Ma, per completare il ragionamento, si dovevano ancora definire alcuni tasselli. Quali meccanismi legano tra loro *Customer Satisfaction* ed *Employee Satisfaction*? A quali algoritmi ricorrere per scoprire e validare questi legami che, qualitativamente, paiono facilmente accettabili? Come misurare, se esistono davvero, questi collegamenti? E come dare operatività ad un modello gestionale praticabile?

A queste domande ha dato risposta il modello proposto al quale, tuttavia, mancava un ultimo elemento.

In fase di attuazione degli interventi di miglioramento era, infatti, necessario avere uno strumento che consentisse di scegliere una soluzione al posto di un’altra, in base alla redditività attesa dal relativo investimento. La redditività è stata così inglobata nel modello come indicatore della soddisfazione del capitale (*Shareholders Satisfaction*) accettando che essa definisse i limiti da porre alla soddisfazione dei clienti e delle Risorse Umane che, in sé, sono variabili “inflattive”. Si è così pervenuti ad una visione integrata di fenomeni differenti, appunto le tre soddisfazioni.

Figura 2: Le basi per arrivare al modello di analisi integrata



#### 4. Gli elementi del modello "3S"

Da un punto di vista generale, il modello rappresenta un **percorso di analisi/intervento** che integra fenomeni tra loro interdipendenti:

- se da una parte vi è bisogno delle indicazioni che vengono dal Marketing e, ad esempio, dalle indagini di *Customer Satisfaction*,
- dall'altra si segue anche la *Banca Seconda*, che considera i processi organizzativi come i veri generatori di soddisfazione nel cliente,
- a sua volta, l'analisi dei processi organizzativi consente valutazioni di costo/beneficio e, quindi, di redditività degli assetti proposti.

Il modello non è quindi una semplice rappresentazione statica di un fenomeno, ma una sequenza di passi. E' più una metodologia d'intervento, che una descrizione puntuale, più un *film* che una *fotografia ad alta definizione*. Da qui la rappresentazione di Figura 3, con l'enfasi su legami che seguono un percorso iterativo. La soddisfazione del mercato passa attraverso i processi organizzativi di marketing che influenzano, e sono influenzati, dal coinvolgimento delle Risorse Umane.

Figura 3: Legami tra Risorse Umane, processi organizzativi di marketing e soddisfazione del mercato



Il modello nasce per rispondere a specifiche situazioni aziendali che vogliono portare ad un miglioramento delle prestazioni e dell'offerta di un'impresa.

In genere l'azienda agisce in funzione dei segnali che le arrivano dai **tre mercati** di riferimento, e dei quali ricerca la soddisfazione: dai clienti (il mercato per antonomasia), dal mercato interno (dipendenti e collaboratori) dal mercato finanziario (gli azionisti).

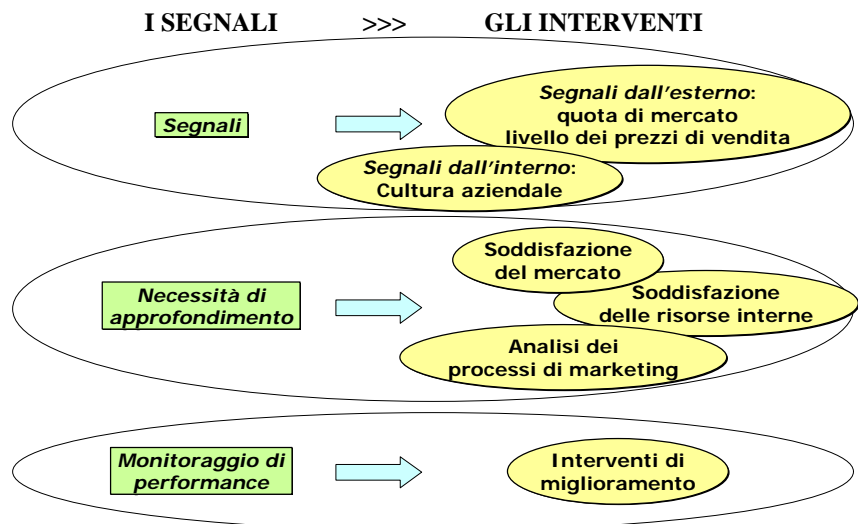
I segnali (Figura 4) sono riconducibili a due grandi famiglie:

- **segnali dall'esterno** (i più ricorrenti sono la perdita di quote di mercato, la difficoltà a mantenere i prezzi di vendita, le continue pressioni per concedere sconti, il calo di redditività), e
- **segnali interni** (cultura aziendale inadeguata, Clima deteriorato,...).

A volte, per migliorare la situazione, bastano interventi mirati e circoscritti (es. ridisegno dei prezzi di vendita) o investimenti sulla comunicazione interna o in formazione.

Spesso però non sono sufficienti e bisogna approfondire l'analisi. Una situazione più complessa richiede allora interventi sulle **tre dimensioni** (soddisfazione del mercato, soddisfazione del Personale e processi di marketing); a questi seguiranno gli interventi correttivi ed il relativo monitoraggio.

Figura 4: Il modello di intervento integrato



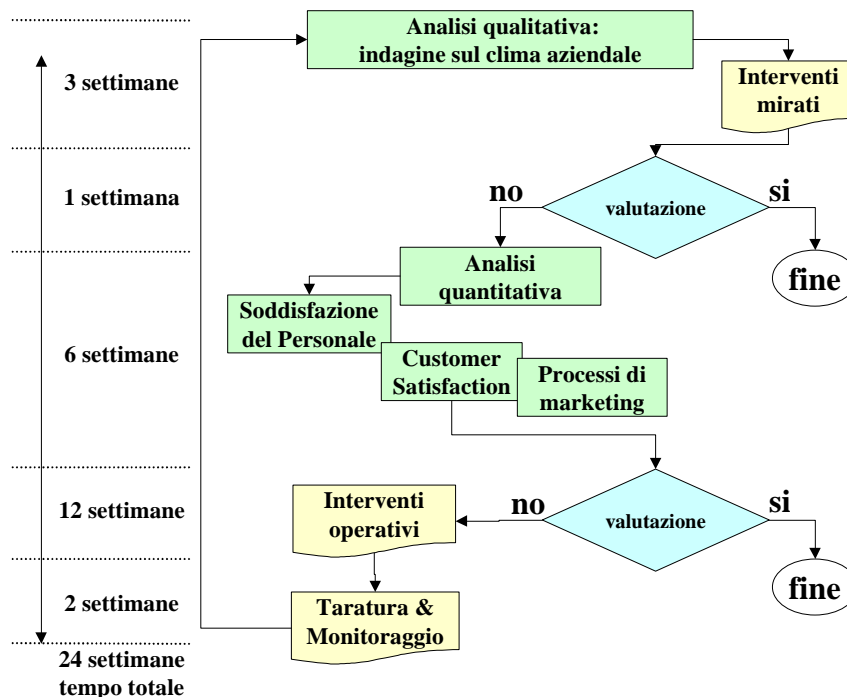
Lo schema qualitativo si trasforma nell'intervento operativo rappresentato in Figura 5.

Fa riferimento ad una struttura di medie dimensioni e che opera in ambito nazionale. I tempi sono ovviamente esemplificativi, ma ben rispondono ad un'esigenza di rapidità dell'intervento completo, racchiuso in sei mesi di calendario.

La prima analisi qualitativa può (o no) essere sufficiente. In caso negativo si passa all'analisi quantitativa sulle tre aree che, a sua volta, può portare ad interventi operativi di modifica dell'esistente.

L'ultima fase del progetto prevede la taratura del sistema ed il monitoraggio dei risultati. Con cadenza di circa 12 mesi, si ritorna all'analisi qualitativa di monitoraggio.

Figura 5: Flusso di un progetto-intervento



Il percorso consente di operare al meglio in **situazioni articolate** (tipicamente divisioni operative o l'intera azienda); tutti gli elementi di analisi sono, infatti, ricondotti ad un processo unitario che garantisce il miglior equilibrio tra esigenze contrastanti (ad esempio la redditività della gestione rispetto alla soddisfazione del Personale e dei clienti). In situazioni più semplici (un'area territoriale o un servizio) è meglio limitarsi alla prima parte del processo, con l'analisi qualitativa cui seguono immediatamente gli interventi mirati.

Di seguito sono descritti i singoli elementi di analisi dell'intero percorso. Del sistema generale di Figura 4 è stata tralasciata solo la sezione relativa a "quota di mercato e prezzi di vendita", in quanto rientrava solo in parte nel *focus* del presente documento.

I singoli elementi portano già delle indicazioni costruttive, ma il valore aggiunto del modello proposto sta nella visione unitaria, garantita dalla metodologia di indagine imperniata sui processi di marketing e sul valore prodotto (paragrafo 4.4). Questo tassello seleziona le aree di analisi e minimizza tempi (e costi) di un eventuale intervento correttore, consentendo la massima efficacia applicativa.

## 4.1 Analisi del Clima Aziendale <sup>2</sup>

L'analisi del Clima aziendale ben si presta a giocare il ruolo di indagine esplorativa su possibili aree d'intervento. E', infatti, uno strumento flessibile, adatto a sondare temi interni quali:

- funzionamento dell'organizzazione (sua efficienza/efficacia)
- valori culturali (orientamento ai risultati aziendali e dell'individuo, ...)
- atmosfera lavorativa (conoscenza delle strategie aziendali, soddisfazione dal lavoro quotidiano, ambiente, ...)
- sociologia dell'organizzazione (interessi, vincoli, obiettivi e strategie individuali).

Ma riesce anche a cogliere segnali legati alla relazione dell'impresa con l'ambiente esterno. L'azienda può essere in difficoltà a percepire nuove esigenze di aree di mercato, ad allinearsi alla tecnologia, ad acquisire nuove logiche di business o logiche distributive; il tutto senza una causa puntuale, ma per "diffusa disattenzione" o perché rivolge le proprie energie a fenomeni interni (tipicamente la distribuzione del potere).

Quest'approccio ha tutti i vantaggi del pragmatismo dal momento che il Clima aziendale (a differenza della Cultura) è caratterizzato da una maggior facilità al cambiamento, è meno radicato e consente quindi modifiche più veloci e controllabili di quelle della Cultura aziendale. Si presta infine ad analisi mirate, senza richiedere il coinvolgimento dell'intera popolazione aziendale.

L'analisi del Clima potrebbe dare già indicazioni soddisfacenti e sconsigliare interventi successivi. Se non sono necessari riallineamenti nel pensiero diffuso, non si interviene nell'area "Customer Satisfaction, Personale e processi di marketing"; se necessario, ci si potrebbe limitare ad interventi su elementi commerciali dell'offerta, o interventi di formazione o sulla comunicazione interna.

Proprio per questa caratteristica di metodologia snella, sfaccettata e ricca di indicazioni su eventuali approfondimenti, è stata posta all'inizio del progetto. Inoltre è un ottimo strumento di monitoraggio a termine di un intervento, come già indicato nella Figura 5.

Pur non entrando nel dibattito sul Clima aziendale, si deve rispondere ad una domanda manageriale inevitabile:

"si analizza il Clima aziendale, ma in funzione di quale orientamento?"

Non esiste il Clima "buono" o "cattivo" in sé ma, ovviamente, solo un Clima funzionale, oppure opponente, rispetto alla traiettoria aziendale. Allora è ovvio che l'analisi sul Clima deve essere fatta in funzione di una bussola che il modello fa coincidere con le tre soddisfazioni (Mercato, Personale, Azionisti).

Se emergesse che i valori apprezzati dai mercati (tipicamente quelli riconducibili ad un comportamento "non burocratico" dell'impresa) sono in conflitto con il vissuto aziendale, si dovrebbe passare all'analisi quantitativa, portando a termine il percorso descritto in Figura 5. Questa sembra, in realtà, la situazione più diffusa, e non di rado le Risorse Umane sono classificate più come "Passività" da ridurre, piuttosto che come "Attività" da utilizzare nel modo migliore. Si veda in proposito, su questa stessa rivista, l'articolo "I risultati di una ricerca AISM sul marketing interno nelle banche" di Luciano Munari: "... segnala come il dipendente sia ancora visto come un individuo obbligato da un contratto a seguire le indicazioni dell'azienda, la quale si preoccupa di fargli sapere cosa vuole da lui senza cercare di ottenere collaborazione ...". Ed ancora "...il 74,6% (*del campione*) non si preoccupa di fare ricerche sul grado di correlazione tra la soddisfazione dei clienti e quella dei dipendenti".

---

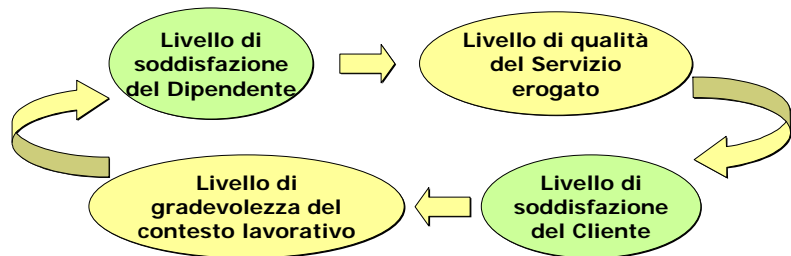
<sup>2</sup> Clima: insieme delle percezioni dei membri di un'organizzazione, nei confronti di alcuni aspetti del suo funzionamento. Tipicamente fa riferimento alla leadership, alle modalità di gestione delle Risorse Umane o alle relazioni interpersonali.

## 4.2 Analisi della Soddisfazione del Personale e dei meccanismi di governo

Le **Risorse Umane** contribuiscono in modo determinante alle prestazioni di un'organizzazione di servizi.

La letteratura è di ampio conforto in proposito: "... *l'Employee Satisfaction* è l'altra faccia della medaglia rispetto alla *Customer Satisfaction*. La soddisfazione e motivazione del Personale sono la prima condizione per soddisfare il mercato" (Levinnois). Od ancora Heskett col ciclo del Successo / Fallimento (Figura 6).

**Figura 6: Il Ciclo del Successo / Fallimento**



A definitiva conferma, l'Associazione Bancaria Italiana già nel 1994, all'interno delle linee guida sul Sistema Qualità, indicava che: "... una risorsa molto importante in ogni organizzazione è costituita dai singoli individui coinvolti. Ciò è particolarmente vero per le banche in cui il comportamento e la prestazione degli individui hanno un impatto diretto sulla qualità del servizio".

Se da una parte si è quindi accertato che esiste un legame tra soddisfazione del Personale, sue prestazioni e *Customer Satisfaction*, dall'altra il manager ha bisogno di un ulteriore approfondimento per sapere come e dove intervenire per raggiungere la *performance* aziendale desiderata.

Anche su questa strada, fortunatamente, non mancano elementi di riferimento. Si può assumere (Bonci) che la soddisfazione del Personale bancario (*Employee Satisfaction*) sia una variabile dipendente (in ordine d'importanza decrescente) da:

- comunicazione interna e relazioni umane
- immagine aziendale
- ambiente fisico di lavoro
- sviluppo professionale
- stile di leadership
- organizzazione del lavoro
- aspetti sociali
- sistema premiante.

Con questo modello di riferimento, il manager dovrà dapprima acquisire le indicazioni sulle aree di miglioramento della soddisfazione del Personale; gli interventi correttivi che metterà in atto si ripercuoteranno sulla *performance* delle risorse e, in cascata, sulla *Customer Satisfaction*, secondo la gerarchia causale sopra accennata.

Dovendo esprimere una cautela, bisogna ricordare che il modello descritto deriva da un'indagine rilevante, ma ancora troppo limitata per estenderne la validità a tutto il mercato bancario Italiano. I risultati proposti dovrebbero quindi essere validati in ogni specifico contesto aziendale.



### 4.3 Analisi della Customer Satisfaction e del collegamento alle leve organizzative

E' possibile ricondurre l'ampia tematica della Customer Satisfaction nell'ambito del presente lavoro (di taglio organizzativo) utilizzando il modello introdotto da Valdani. Esso individua cinque sotto-insiemi della soddisfazione del cliente e quindi otto aree di possibile sfasatura (*gap*) tra progetto (ottimale) e realizzazione (inadeguata o non conforme).

Questa interpretazione consente di evidenziare il contributo delle Risorse Umane nel presidio di tre importanti divari:

- di **allineamento** (*Gap 4*), cioè il divario tra obiettivi di *Customer Satisfaction* pianificati dalla Direzione e quelli recepiti dal personale operativo,
- di **coinvolgimento** (*Gap 5*), cioè le aree dove è possibile migliorare l'impegno del personale operativo nella continua ricerca di un'offerta che soddisfi meglio il mercato,
- di **consonanza** (*Gap 8*), cioè diversità di vedute tra personale operativo e clientela sulla qualità (valore) dell'offerta aziendale.

Non solo, ma sul legame tra *Customer Satisfaction* ed elementi legati alle Risorse Umane ed alla loro gestione è di aiuto anche la ricerca di Bertossi. Da essa si deriva chiaramente che la *Customer Satisfaction* è governata dalla presenza dei seguenti elementi (in ordine d'importanza decrescente):

- dipendenti con competenze multifunzionali
- decentramento dell'autorità
- attenzione ai suggerimenti dei dipendenti
- organizzazione del lavoro con gruppi interfunzionali e di *problem solving*.

Per fare un esempio concreto che riassume quanto visto finora, si ipotizzi che, in una situazione aziendale ben definita, il massimo scostamento tra attese e percezioni del Personale riguardi la *comunicazione interna e le relazioni umane*. Quest'area sarà allora la prima (Bonci) su cui operare per aumentare la *Employee Satisfaction*. Per avere poi un impatto sulla *Customer Satisfaction*, il contenuto dell'intervento (Bertossi) dovrà incentivare:

- la diffusione di competenze interfunzionali
- l'assunzione di maggiori responsabilità in periferia
- la bontà delle proposte dei gruppi di lavoro per la soluzione di problemi operativi.

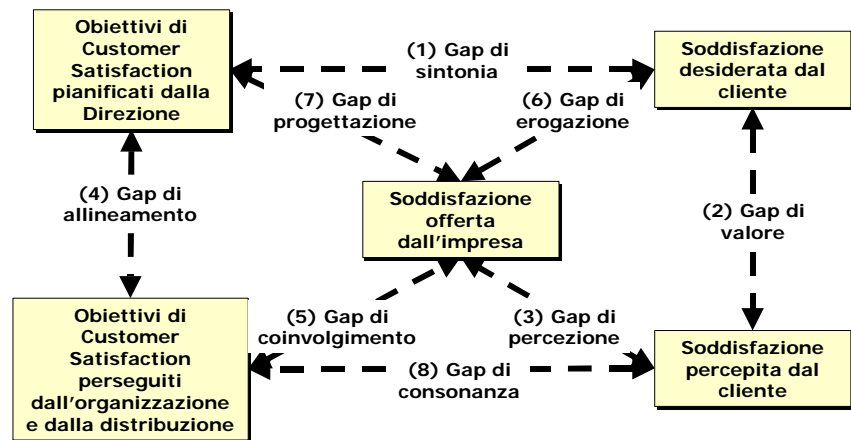
Infine (Valdani) la comunicazione interna dovrebbe essere tesa ad eliminare, quantomeno, gli eventuali *gap* di allineamento e di coinvolgimento.

Come prima conclusione si può affermare che, se in un'azienda si verificassero le gerarchie sopra descritte tra fattori organizzativi ed *Employee Satisfaction* e tra fattori organizzativi e *Customer Satisfaction*, il management avrebbe la traccia per governare il grado di soddisfazione sia del Personale sia del mercato. Infine, potrebbe definire le priorità d'intervento in funzione di eventuali *non conformità* nella qualità erogata (*gap*).

Prima di passare oltre, bisogna fare un'ultima importante considerazione sulle **analisi di soddisfazione** del mercato: spesso le informazioni disponibili oggi nelle aziende sono prive di una scala di riferimento e del collegamento alle prestazioni dei processi organizzativi; quindi non consentono, purtroppo, di modulare le scelte manageriali. Un classico esempio: sapere che la clientela è (oppure no ed in quale misura) soddisfatta di un bonifico bancario perfezionato in tre giorni è utile, ma non dà alcun riferimento al progettista organizzativo che deve definire un nuovo processo. Dovrà disegnare un tempo di risposta pari a cinque giorni oppure a due? E si possono sopportare oneri incrementali di "x" milioni pur di accelerare di tre giorni il processo, in quanto ripagati da un incremento di apprezzamento dalla clientela, oppure no? In queste situazioni, sia la nuova progettazione sia la redditività degli investimenti rimangono aleatori.

La riflessione apre un'interessante **opportunità per il Personale** di un'azienda, che spesso è la sola fonte attendibile sulle prestazioni dei processi organizzativi di marketing e sulle attese della clientela. Le risorse di *front-line* possono,

Figura 7: Componenti della Customer Satisfaction ed aree di sfasatura (*gap*)



infatti, integrare le informazioni aziendali e dare un contributo alla progettazione dei processi di marketing .... sempre che la loro motivazione (o, in generale, il Clima aziendale) favoriscano il loro coinvolgimento.

## 4.4 Analisi dei Processi organizzativi di Marketing

Nella vasta letteratura sul disegno dei processi organizzativi merita attenzione, ai nostri fini, il lavoro di Harrington, che propone la seguente chiave di lettura: l'analisi dei processi deve seguire una gerarchia basata sulla quantificazione del **valore** degli stessi, in modo da rendere più veloce la messa a fuoco delle aree su cui intervenire. Le attività possono essere classificate (nostra rielaborazione) in tal modo:

classificazione delle attività	loro caratteristiche
VAC = attività (processi) a Valore Aggiunto per il Cliente	attività che devono essere svolte al meglio, per erogare valore aggiunto al cliente
VAI = attività a Valore Aggiunto per l'Impresa	attività che non portano direttamente valore al cliente, ma che devono essere svolte per il funzionamento dell'impresa (es. gli adempimenti)
VAN = attività a Valore Aggiunto Nullo	attività che non contribuiscono a creare valore né per il cliente, né per l'impresa (es. registrazioni duplicate)

Questa metodologia definisce indicatori quantitativi (Valore di Fruizione e Valore di Produzione, basati su rischio, durata e costo dei processi) che ne consentono la valutazione quantitativa usata di seguito (Figura 8). L'algoritmo, pur essendo uno dei più utili nella letteratura, recepisce marginalmente l'area della *Customer Satisfaction* (lo fa solo attraverso il concetto di "valore per il cliente") e non affronta per nulla l'integrazione con l'area della soddisfazione del Personale. Per superare questa frammentazione degli strumenti di analisi, è qui proposta la **Matrice dei Processi e dei Valori** che integra la soddisfazione del cliente con la valutazione dei processi organizzativi. La sua costruzione segue questi passi:

- il primo passo consiste nel descrivere e misurare (ad esempio con l'algoritmo di Harrington) il valore che il cliente percepisce nello scambio con l'impresa. La domanda di fondo è la seguente:  
 “**Quali benefici ottiene il cliente** dalla presenza e dalla qualità degli elementi costitutivi dell'offerta?”  
 Alcuni potranno essere più importanti (ad esempio la velocità di risposta) altri meno (ad esempio l'aver un unico contatto col personale per esaurire ogni necessità).
- il secondo passo consiste nel collegare il valore portato al cliente dai processi organizzativi dell'azienda e nel misurare l'intensità del legame. La domanda di fondo è:  
 “**Quali processi aziendali** garantiscono gli elementi costitutivi dell'offerta?”  
 Potrebbero, ad esempio, essere il processo di formazione (che presidia il livello di multifunzionalità delle competenze dei dipendenti) o il processo di progettazione della modulistica,
- il terzo passo consiste, infine, nel collegare gli elementi costitutivi del valore ai processi organizzativi del cliente e nel misurare l'intensità del legame. La domanda di fondo è:  
 “**Quali processi del cliente** traggono beneficio dagli elementi costitutivi dell'offerta?”

Per tale strada si disegnano quindi i processi in funzione del valore percepito dal cliente e, in definitiva, si “organizza”<sup>3</sup> la sua soddisfazione (*Customer Satisfaction*) nei confronti dell'azienda.

A titolo di esempio si supponga ora di avere i seguenti **processi aziendali**:

- organizzazione del lavoro e turnazioni del personale
- presidio sulla multifunzionalità delle competenze delle Risorse Umane e processi di formazione
- comunicazione tecnica al cliente e modulistica;

di essere, inoltre, in presenza dei seguenti elementi che costituiscono il **valore** scambiato tra impresa e cliente:

- velocità della risposta
- convenienza economica dell'offerta
- completezza del contatto

e di avere, infine, i seguenti **processi del cliente**, in base ai quali egli fruisce del valore offerto:

- supporto nelle sue scelte finanziarie
- esecuzione di operazioni correnti
- rafforzamento di un senso di fiducia nel fornitore.

<sup>3</sup> Da qui il titolo del presente documento

La Figura 8 sintetizza questa situazione e riporta anche l'intensità dei legami tra processi dell'azienda (parte inferiore della figura) e "valore scambiato" (parte centrale) nonché tra questo ed i processi del cliente (parte superiore della figura). Il senso della freccia indica che i processi aziendali hanno, dapprima, un impatto sugli elementi costitutivi del valore (velocità di risposta, convenienza economica e completezza del contatto) e da qui si ripercuotono sui processi del cliente.

Figura 8: Matrice dei Processi e dei Valori; processi aziendali, processi cliente e valore scambiato (intensità dei legami: 1=min; 10= MAX)

supporto nelle scelte finanziarie	1	1	10
esecuzione di operazioni correnti	9	5	6
rafforzamento della fiducia nel fornitore	2	1	10
valutazioni su processi e valore	velocità della risposta	convenienza economica dell'offerta	completezza del contatto
organizzazione lavoro e turnazioni	10	1	5
multifunzionalità RU e formazione	5	2	10
comunicazione tecnica e modulistica	6	5	8

Come si nota dal semplice esempio, quando si entra negli aspetti operativi:

- i processi aziendali
- i processi del cliente e
- gli elementi che guidano la sua percezione di valore (*value drivers*),

costituiscono una griglia molto fitta di dipendenze, che annebbia le decisioni sull'intervento. Il manager invece ha bisogno di uno strumento che faciliti la decodifica dagli elementi in gioco.

Per rispondere a questa esigenza è stato costruito il modello per il calcolo dell'intensità dei legami Processi aziendali/Processi cliente, i cui risultati sono illustrati in Figura 9.

Esso, utilizzando le votazioni riportate in Figura 8, definisce la gerarchia di possibili interventi di miglioramento, individuando i **gangli** più sensibili nella relazione tra processi organizzativi dell'impresa e del cliente.

Nell'esempio, il ganglio **più importante** (con punteggio di 380) è quello che collega il processo aziendale della "comunicazione tecnica al cliente e modulistica" col processo del cliente "esecuzione di operazioni correnti".

Figura 9: Priorità dei gangli tra processi organizzativi aziendali (righe) e processi organizzativi del cliente (colonne)

priorità in base alle valutazioni fornite	supporto nelle scelte finanziarie	esecuzione di operazioni correnti	rafforzamento di un senso di fiducia nel fornitore
organizzazione lavoro e turnazioni	192	320	208
multifunzionalità RU e formazione	204	340	221
comunicazione tecnica e modulistica	228	<b>380</b>	247

Intervenendo su quell'incrocio, si **massimizza** il risultato ottenibile in termini di valore per il cliente e, quindi, la *Customer Satisfaction*.

Ma la **Matrice dei Processi e dei Valori** dà un altro grande contributo: indica la "**traiettoria**" dell'intervento organizzativo; si dovrà, cioè, coinvolgere l'area della "comunicazione tecnica e modulistica" avendo l'obiettivo di facilitare la "esecuzione delle operazioni correnti" e non (sempre secondo l'esempio) il "supporto nelle scelte finanziarie" e nemmeno il "rafforzamento del senso di fiducia nel fornitore".

Le indicazioni quantitative sulle priorità dei gangli consentono, quindi, di:

- intervenire laddove il beneficio (in termini di *Customer Satisfaction*) è massimo
- collegare tra loro solo alcuni processi, attraverso la "traiettoria" dell'intervento organizzativo, senza intervenire su processi laterali, a minor punteggio (minor importanza)
- poter scegliere, a parità di punteggio, l'investimento di ammontare inferiore.

Per quest'ultima strada si inserisce la dimensione "**redditività**" dell'intervento organizzativo, tassello che vincola la soluzione progettuale anche alla **soddisfazione dell'azionista** e completa il modello delle "3S".

## 5. Conclusioni

E' esperienza comune che molti progetti di miglioramento gestionale nascano "funzionali", quindi di limitato impatto strategico. Si parla usualmente o di interventi sulla *Customer Satisfaction*, o sulla *Employee Satisfaction*, o di analisi sul Clima aziendale, o di ridisegno dei processi organizzativi, o di efficienza ed efficacia organizzativa. Ma molto raramente questi interventi sono tra loro collegati in fase di progettazione, al punto da essere chiamati "sia...sia" (ad esempio: intervento sia sulla *Customer Satisfaction*, sia sulla *Employee Satisfaction*). Quanto qui proposto lega invece aree diverse ed individua nella soddisfazione congiunta dei clienti, del Personale e degli Azionisti il baricentro di un intervento organizzativo.

Dal punto di vista manageriale si è presentato un percorso di analisi/intervento che integra tre logiche:

- di collegamento tra leve organizzative ed *Employee Satisfaction* (paragrafo 4.2)
- di collegamento tra leve organizzative, *Customer Satisfaction* e ruolo delle Risorse Umane (paragrafo 4.3) e
- di collegamento tra processi organizzativi dell'azienda e del cliente, *Customer Satisfaction* e gerarchia degli interventi (paragrafo 4.4).

E' possibile così progettare un percorso di miglioramento integrato ed unitario, con indicazioni di priorità, leve di manovra e ritorni attesi. In tal modo si possono soddisfare simultaneamente i clienti, il Personale e gli Azionisti.

## 6. Corollario per il Vertice Aziendale

A volte l'analisi del Clima non fornisce indicazioni di particolare criticità ed insoddisfazione; in queste condizioni il Vertice aziendale ha la tentazione di rivolgere altrove le proprie cure. Ci si fermerebbe, in sostanza, al primo passo del percorso illustrato in Figura 5. La sola precauzione da prendere, prima di abbandonare il processo di indagine, è quella di verificare se non vi siano minacce al momento sommerse, ma con un grande potere distruttivo nel futuro.

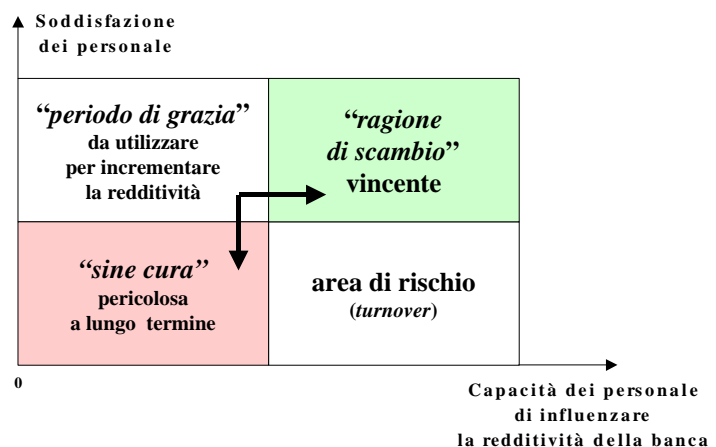
Un utile strumento di verifica sulle **minacce latenti** è rappresentato in Figura 10. Esso aiuta a mappare le diverse aree organizzative e valutare individualmente se la ragione di scambio "Azienda / Risorse Umane" sia commisurata alla loro soddisfazione ed al loro potere di intervento sulla redditività dei servizi offerti.

La sola posizione di equilibrio vantaggiosa per il Personale e per l'azienda è quella descritta in alto a destra. Le altre tre situazioni possono celare rischi latenti e meritano un'analisi più attenta, sempre secondo quanto indicato in Figura 5.

Il quadrante in alto a sinistra indica le situazioni di Personale soddisfatto, ma con scarso potere d'influenza sulla redditività del servizio bancario. Si tratta spesso di un "periodo di grazia" al quale possono seguire:

- la demotivazione (*disimpegno emotivo*, con passaggio nel quadrante in basso a sinistra)
- o un cambiamento organizzativo, per chiedere al Personale un ruolo più attivo nell'erogazione del servizio, col passaggio nel quadrante in alto a destra.

Figura 10: Rischi latenti legati alla scarsa Soddifazione del Personale



## 7. Approfondimenti e future ricerche

Nel presente articolo si è accennato alla mancanza di metodologie operative integrate. Gran parte del volontarismo (lodevole ma settoriale) in cui oggi è gestito il tema della *Customer Satisfaction* e della soddisfazione del Personale deriva dall'assenza di riscontri oggettivi ed economici sul valore congiunto delle due variabili. Esse restano così prevalentemente trainate dalla Direzione Marketing e dal suo *credo*, peraltro circoscritto alla sola *Customer Satisfaction*. E' difficile trovare esperienze articolate in cui il presidio di quest'area comune esista, o sia allocato in altre Direzioni aziendali<sup>4</sup>.

Il diffondersi delle metriche sul valore dell'*Intellectual Capital* genererebbe un contesto più favorevole. In tal caso, infatti, si avrebbe un incentivo a perseguire sulla strada della puntuale misurazione e gestione di variabili cruciali (come il Clima aziendale, la soddisfazione dei clienti e del Personale) senza affondarle in un indistinto "valore economico dell'avviamento", peraltro mai utilizzato nella gestione corrente.

E' quindi auspicabile che siano avviati progetti esplorativi sull'*Intellectual Capital*, per aprire definitivamente la strada ad un sistema di governo dell'impresa più articolato e meno "semplicemente contabile" di quello vigente.

A livello più immediato, sarebbe invece auspicabile ottenere utili verifiche ed approfondimenti sulla metodologia proposta, affrontando le aree che, caso per caso, presentano la criticità maggiore. Dovendo generalizzare, un'area che in genere trae benefici dal modello delle tre soddisfazioni è quella dell'*assets management*.

Spesso, tuttavia, i miglioramenti dipendono dal **singolo vissuto aziendale**, più che da variabili "universali". Un tipico esempio è dato dal processo di concentrazione del settore: secondo i casi, si è trattato di acquisizioni, di fusioni o di "colonizzazioni", con tutte le inevitabili conseguenze sul piano delle relazioni interne, del Clima o della *Employee Satisfaction*. Col linguaggio di Figura 9, i **gangli** più sensibili risulteranno diversi da banca a banca, in base alle specifiche esperienze.

Solo da lontano le aziende sembrano omogenee e confrontabili tra loro; in realtà richiedono strumenti di analisi ed intervento articolati, come quello presentato, capace di plasmarsi sulle specifiche realtà.

La *medicina generica* ha senso solo in contesti più lineari e semplici di quanto non sia il mondo dei servizi finanziari in Italia. Per questo sono così affascinanti.

## 8. Bibliografia

1. Bertossi G., Forza C., Vinelli A.: *Ruolo del personale e Customer Satisfaction*; Sviluppo & Organizzazione, 1996
2. Bonci A.: *Employee Satisfaction: la soddisfazione del dipendente in agenzie bancarie*, Università La Sapienza - Tesi di Laurea, 1999
3. Crozier M.: *L'impresa in ascolto*, Il Sole 24 ORE, 1990
4. Edvinsson L., Malone M. S.: *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperBusiness, 1997
5. Harrington H. J.: *Business Process Improvement*; McGraw Hill, 1991
6. Cotter, J. P., Heskett J. L.: *Corporate culture and performance*, 1992
7. Levionnois M., *Marketing interno*, ISEDI, 1991
8. Normann R.: *La Gestione strategica dei servizi*, ETAS, 1985
9. Schneider B., Gunnarson S.: *Creating the climate and culture of success*, Organisational Dynamics, 1994
10. Valdani E. (a cura): *I processi di marketing*, EGEA, 1997
11. Valdani E., Busacca B.: *Customer Satisfaction: una nuova sfida*, Economia e Management, N° 2/1992.

---0---

---

<sup>4</sup> Questa considerazione ha spinto ad iniziare il presente documento con la finzione sulle banche *Prima, Seconda* e sulla successiva domanda, cui non si è voluto dare risposta