



**FINITO NEL MAGGIO 2019**

**AUTORE**

Erika Leonardi

**EDITING**

Paola Conversano

**PROGETTO GRAFICO**

Federico Gerli

**IMMAGINI**

Federico Gerli

Non è consentito riprodurre o trasmettere in tutto o in parte il testo di questa pubblicazione senza preciso consenso scritto.

# Sommario

<b>01</b>	<b>Gli impegni strategici in ottica ISO 9001:2015</b> .....	7
	Impatto determinante: la leadership .....	8
	Metodo culturale: il Plan, Do, Check, Act .....	10
	Impegno trasversale: il Risk Based Thinking .....	13
	Visione condizionante: il sistema aperto e i soggetti esterni .....	17
<b>02</b>	<b>Cosa vuole il cliente: la soluzione</b> .....	21
	Focus sul cliente .....	22
	Il prodotto.....	25
	Il servizio.....	27
	La soluzione.....	30
<b>03</b>	<b>Come curare le relazioni con le parti interessate</b> .....	34
	La gestione delle relazioni .....	35
	Il percorso .....	37
	Le basi metodologiche.....	40
	Dall'ascolto alle azioni .....	44
	La valorizzazione dell'esistente .....	51
	L'attenzione verso la reputazione .....	52
	La dimensione etica .....	54

<b>04</b>	<b>Cos'è il passaparola</b> .....	56
	Gli attivatori e le dinamiche.....	57
	L'impatto della rete .....	59
	L'interazione on-line e off-line .....	61
	Il governo del passaparola.....	63
<b>05</b>	<b>Come coltivare le relazioni</b> .....	66
	Gestire la dinamica del servizio.....	67
	Essere padroni della comunicazione .....	72
	Governare i processi comuni .....	74
	Innovare insieme.....	75
<b>06</b>	<b>I casi: applicazioni dell'impegno verso la relazione con le parti interessate</b> .....	77
	Le parti interessate e il sistema di gestione per la qualità in AVIMATIC .....	78
	L'impegno di CIODUE nelle relazioni con i fornitori .....	82
	ECOLOGICA NAVIGLIO: oltre il cliente, dalla teoria alla pratica .....	85
	Analisi delle parti interessate in FLOWSERVE: un approccio integrato per la gestione dei rischi di business.....	90
	Gli stakeholder per RANDSTAD: oltre i confini del mondo del lavoro .....	94
<b>07</b>	<b>Suggerimenti per approfondimenti</b> .....	98

## Presentazione

La Qualità, per come viene configurata nella norma ISO 9001:2015, è molto più che un mero adempimento. Fa da guida per condurre un riesame organizzativo interno, che molti spunti può offrire per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'azienda. Il punto di partenza e di arrivo è il cliente; e lungo questo percorso l'analisi deve spingersi oltre le mura dell'impresa.

Infatti oggi più che mai l'impresa è un sistema aperto: deve perciò impegnarsi anche nell'indagare sul suo atteggiamento nei confronti dei soggetti che la norma indica come "parti interessate".

Questo è uno dei temi nuovi dell'ultima edizione della ISO 9001; ed è spesso sottovalutato. Anche perché la norma non fornisce indicazioni dirette su come metterlo in pratica, in linea con l'approccio di questa revisione: non prescrittivo bensì prestazionale.

Una volta avviata su questo stimolante cammino, l'impresa potrà constatare che ciò che emerge non è del tutto nuovo. Ma grazie alla norma potrà dare una impostazione più strutturata a quanto già faceva, ed anche fare nuove scoperte.

L'aspetto interessante dell'applicazione di questo requisito è che - nel mettere a fuoco e nel soddisfare le esigenze delle parti interessate - si potrà essere in grado di governare il passaparola, nelle sue vesti positiva e negativa. Andando oltre verrà messo in luce anche un altro tema strettamente collegato: l'aspetto reputazionale.

Appare così evidente che la platea di soggetti che sono legittimati a dire la loro sull'impresa e sulle modalità del suo operato sono veramente tanti. E molti di questi interlocutori gravitano nell'ambito della dimensione collettiva e sociale. Siamo così approdati ad un aspetto della Qualità che le conferisce un valore ancora maggiore: va a braccetto con l'etica.

Questa dispensa rappresenta pertanto un vero e proprio strumento di management, oltre che una guida all'applicazione di un requisito della ISO 9001; e ben si inquadra nell'impegno ormai pluridecennale di Assolombarda sui temi della Qualità e dell'eccellenza organizzativa.

Da ultimo, desidero ringraziare, per la loro disponibilità e collaborazione, le imprese che sono state considerate come casi aziendali per dare concretezza agli argomenti trattati nella pubblicazione; e al contempo tutti i componenti del Gruppo di Lavoro "Qualità e Competitività" per il loro prezioso apporto a questo progetto, in termini di spunti e di monitoraggio attento sul buon esito dell'iniziativa.

**Marzio Dal Cin**

*Coordinatore Gruppo di Lavoro "Qualità e Competitività"  
Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi*

## Invito alla lettura

La revisione 2015 della UNI EN ISO 9001 ha introdotto diverse modifiche. Si tratta di innovazioni finalizzate a indirizzare l'organizzazione verso la valorizzazione della competitività e a porre i presupposti per un successo durevole. Sono stati rimossi alcuni obblighi consolidati, sono cambiati altri approcci e sono comparsi nuovi impegni. Fra questi ultimi c'è il tema delle parti interessate, collegato alla disamina del contesto organizzativo interno e esterno. È un filo conduttore che caratterizza tutta la norma: uscire dai propri confini e prestare attenzione a ciò che accade all'esterno, ampliando e approfondendo la visuale.

Il testo propone così una lettura particolare delle norme per qualità. Siamo perfettamente in sintonia con la visione dell'organizzazione come sistema. È però un sistema aperto con relazioni non solo con il cliente e i fornitori, ma anche con altri interlocutori: le parti interessate, cioè quei soggetti che influenzano o sono influenzati dall'organizzazione.

Il contesto economico è fortemente mutato: la componente sociale ha acquisito una voce più rilevante e i cambiamenti incombono a ritmi sempre più incalzanti. La globalizzazione imprime nuovi indirizzi a livello mondiale e di conseguenza impone cambi di rotta. Ciò che è importante oggi è soprattutto la comprensione del cliente, la sua soddisfazione. Bisogna riuscire a superare le sue aspettative in modo che scatti la disponibilità ad attivare il passaparola, canale di marketing molto potente. E qui entra in gioco la rete informatica e il suo modo di influenzare i comportamenti. Ci troviamo così di fronte a un dedalo di percorsi comunicativi che si creano e mutano continuamente veicolando tante tipologie di messaggi e informazioni, di fonte non sempre chiara e attendibile. Un approccio che ha una ricaduta sulla reputazione dell'impresa.

In questa chiave di lettura vanno messi a fuoco i tanti fattori che promuovono il successo dell'organizzazione. Quali sono gli elementi che lo compongono? Come evolvono nel tempo i loro contributi e le rispettive relazioni? Neanche con una palla di vetro si riuscirebbe a dare una risposta completa o affidabile. Ciò non vuol dire rassegnarsi all'impotenza. Tutt'altro.

La complessità della situazione è un invito ad affilare le armi per promuovere la competitività. Per perseguire questo obiettivo il testo della norma è un percorso valido e utile. Sarà responsabilità del vertice dare ai diversi requisiti la giusta interpretazione, in sintonia con i valori e le proiezioni nel medio e lungo termine.

**Erika Leonardi**

*Consulente, formatore e scrittore*

# \_01

## Gli impegni strategici in ottica ISO 9001:2015

**Impatto determinante: la leadership**

**Metodo culturale: il Plan, Do, Check, Act**

**Impegno trasversale: il Risk Based Thinking**

**Visione condizionante: il sistema aperto  
e i soggetti esterni**

**Test di autovalutazione**

La serie di norme ISO 9000 rappresenta un modello di gestione per le organizzazioni operanti in tutti i settori grazie alla sua duttilità. È poi compito dell'organizzazione declinare i contenuti alla propria realtà.

Le variabili in gioco sono molte. A fare da guida non è solo il settore di appartenenza: due aziende che operano nello stesso campo possono mettere a punto Sistemi di Gestione per la Qualità differenti. Ad esempio, se una ha un approccio manageriale, quindi con delega, e l'altra ne ha uno padronale, con accentramento delle responsabilità.

È come dire che la ISO 9001 propone un elenco di "cose" da fare. È compito dell'organizzazione trovare il proprio "come", cioè la propria forma interpretativa.

## Impatto determinante: la leadership

L'esito della formulazione del Sistema di Gestione per la Qualità (di seguito: Sistema di Gestione) dipende da molti fattori. Quello più incisivo nasce dalla motivazione espressa dal vertice.

*Scenario "uno": avvicinamento alla norma in risposta all'esigenza di avere le carte in regola per la partecipazione agli appalti o di rispondere alle richieste del cliente.*

Non ci sarà né voglia né tempo di approfondire l'impostazione, la natura e gli impegni. Il risultato sarà verosimilmente assimilabile a un assetto burocratico. Con questa partenza si corre il rischio di segregare la qualità in un ambito separato, avulso dal resto.

È un errore che si paga, a più livelli. Proviamo a rappresentare le conseguenze di una situazione di questo tipo:

- la persona che ha il ruolo di Responsabile Qualità, non ha un bagaglio di competenze adeguato perché si pensa che possa imparare facendo. Pertanto ha poca credibilità con i colleghi;
- le persone assegnano (o scaricano!) a chi si occupa della qualità la gestione della documentazione;
- il tempo dedicato agli impegni derivanti dalla norma non ha valore aggiunto e viene quindi considerato un costo;
- la direzione si fa coinvolgere solo per gli atti formali;
- l'obiettivo è non ricevere registrazioni di non-conformità alla visita ispettiva;
- l'atto certificativo viene visto come un mero passaporto per l'esterno.



FIGURA 1

## Applicazione della ISO 9001

*Formalità burocratica?*



*Riesame organizzativo?*



Forse è il termine “**qualità**” ad aver generato una confusione iniziale. Considerato nell’ottica corretta, stiamo parlando di un modello di gestione aziendale, quindi dell’asse portante, in cui il riferimento primario è il cliente. Su questo si innestano le altre aree dell’impresa che mirano ad ambiti differenti: ambiente, sicurezza, etica, responsabilità amministrativa...

*Scenario “due” (ben diverso). Anche se motivato dall’esigenza di avere un passaporto di credibilità, il vertice è consapevole della ragion d’essere delle norme.*

Grazie all’applicazione della ISO 9001 l’azienda vuole condurre un riesame organizzativo. Scopre così l’opportunità di “fare ordine”, affidandosi a un metodo che indirizza tutte le risorse verso gli obiettivi aziendali.

Il percorso diventa così un viaggio cui prendono parte indistintamente tutti, con ruoli e impegni differenti. Il capitano è il vertice. Non parliamo più di Responsabile Qualità. È una dizione fuorviante perché ognuno è responsabile della propria qualità! Diventa più corretto parlare di **Manager della Qualità**.

La differenza non è terminologica, ma sostanziale. Cambia il ruolo: il Manager della Qualità coordina i bagagli delle diverse aree, si assicura che siano in relazione, evidenzia dove è necessario intervenire, imposta riconoscimenti per prestazioni di elevato livello.

La formazione è vista come un ingrediente determinante per vivere in modo utile questi impegni: ha formule e contenuti diversi in relazione al ruolo e nasce anche in risposta alle esigenze espresse dalle persone. Con questa impostazione la qualità è “**affare di tutti**”.

Il primo soggetto che potrà cogliere i vantaggi di questo modo di applicare la ISO 9001 sarà proprio il cliente perché troverà risposte ben armonizzate con tutti gli interlocutori. Il tempo, le risorse e il denaro utilizzati diventano una fonte di investimento. Mentre nel primo caso descritto non si è nelle condizioni di mettere in luce le cose che non funzionano, con un Sistema di Gestione governato la situazione cambia. Ovviamente ciò non significa che tutto sarà perfetto! Si potrà però avere evidenze documentate su dove intervenire e come creare un percorso affidabile per risalire alle cause dei problemi.

## Metodo culturale: il Plan, Do, Check, Act

Con la revisione del 2000, le norme ISO 9000 hanno fatto tesoro delle esperienze condotte da altri filoni di pensiero: il Total Quality Management, l'European Foundation Quality Management, il controllo statistico... Fra le eredità valorizzate c'è il PDCA.

*PDCA è l'acronimo di Plan, Do, Check, Act, noto anche come Ciclo di Deming. La sua impostazione è di una semplicità quasi imbarazzante e allo stesso tempo estremamente feconda.*

FIGURA 2

“ PDCA  
*Non metterti subito a fare,  
ma prima pensa, solo dopo agisci,  
e infine controlla.*”

Conoscere l'impostazione del PDCA aiuta a comprenderne la potenzialità. Consta di quattro fasi.

La prima è la più determinante: condiziona il buon esito delle successive. È il **Plan**. La lettera “P” sta per “pianificare”. Detto così potrebbe sembrare un atto impegnativo, applicabile solo in situazioni complesse. Non è così. La “P” in italiano sta anche per “pensa”. Questa prima fase è il preludio (altra P!) di quello che dovrà accadere dopo. Maggiore è l'impegno a monte, minori saranno i rischi di rilavorazioni o di insuccesso finale.

Potremmo dargli un'altra decodifica: “Prima”. E su cosa va focalizzata l'attenzione? Un errore ricorrente è pensare che l'oggetto di interesse primario debba essere l'elenco delle attività. Questo verrà certamente prodotto, ma dopo. Il riferimento del Plan è l'**esito finale**, con le sue caratteristiche. Da qui deriva l'articolazione dei riferimenti: chi / cosa / come / quando / dove. C'è un motivo: la stessa sequenza di attività può essere condotta in modi diversi, in relazione al risultato atteso.

Contestualizziamo questo aspetto. Riportiamolo a un caso che fa parte di esperienze vissute: le interazioni con il cliente nell'ambito della ristorazione. Se partiamo dalle attività, verrà spontaneo elencare: accompagnare il cliente al tavolo, dare il menu, registrare le

scelte, portare l'ordine in cucina, servire la pietanza... Immaginiamo questa serie di attività in due ambientazioni diverse: un ristorante stellato e un'osteria. Cosa cambierà? I messaggi, il linguaggio, le modalità di interazione, l'uso dei supporti, la presentazione del cameriere, l'ambientazione... E da dove hanno origine queste differenze? Dal risultato finale atteso. Nel ristorante stellato tutte le azioni devono creare un'esperienza ricca e variegata, di elevato livello, tale da giustificare il conto. Il pasto in osteria risponde ad altre esigenze: semplicità ed essenzialità, ovviamente in linea con il costo.

Approfondiamo la distinzione fra obiettivo e attività. La ISO 9000 evidenzia che l'**obiettivo** riguarda i risultati da conseguire. È come dire: dove si vuole arrivare. Le **attività** indicano cosa si deve fare per conseguire l'obiettivo. In altri termini, l'obiettivo condiziona e definisce le attività. Un'analogia rende bene la differenza: l'obiettivo è la meta; le attività sono il percorso.

Enfatizziamo questa puntualizzazione con un esempio: applicare la ISO 9001. Non è un obiettivo. È un serie di attività. Le esigenze possono essere diverse: condurre un riesame organizzativo, esibire un certificato, facilitare gli audit del cliente.

A seconda delle esigenze le sequenze delle attività saranno ben diverse:

OBIETTIVO	ATTIVITÀ
Condurre un riesame organizzativo	Approfondimento della norma; formazione; guida dei gruppi di processo alla redazione delle procedure; definizione di indicatori; conduzione di audit interni
Esibire un certificato	Selezione e incarico a un consulente; diffusione della documentazione fornita; selezione dell'organismo certificatore; pubblicizzazione del certificato
Facilitare gli audit del cliente	Formazione alle aree coinvolte; diffusione delle modalità dell'iter dell'audit

Pertanto il nostro primo passo "P" consiste nel mettere a fuoco la finalità e si articola con tutto ciò che dovrà essere fatto nei passi successivi.

E siamo al "D", che sta per "**Do**": fare, nel senso pratico e concreto. Si concretizza con la realizzazione di quanto previsto nel Plan. E qui è bene essere rigorosi: predisporre un Plan e poi procedere con un Do del tutto avulso genera uno spreco, quello delle risorse che sono state dedicate al Plan! Ma, come per magia, se il Do nasce come concretizzazione del Plan sarà veloce: l'impegno a predisporre c'è già stato! Il Do è anche il momento per verificare le proprie abilità dedicate al Plan.

Ma non abbiamo ancora finito. Rigorosamente segue il "C": "**Check**". È un controllo che non vuole avere un taglio punitivo. Rappresenta il momento di verifica del conseguimento del risultato atteso. Ragion per cui, il Do dovrà contenere indicazioni che aiutino a dire se si è fatto bene o male.

Il **Check** va vissuto in chiave costruttiva e propositiva. Per un motivo molto semplice: anche in caso di esito negativo, il percorso si rivela utile. Da questa fase si possono quindi configurare due distinti scenari dello step successivo "A", che sta per "**Act**":

- *Esito positivo*: bene! L'impegno del Plan e del Do ha dato buoni frutti. Si può continuare così oppure, forti del successo, decidere di fare meglio: ovvero di alzare l'asticella per programmare come migliorare il livello di prestazione.
- *Esito negativo*: non è un problema! È solo una presa di coscienza. C'è una traccia del Plan e del Do: si è quindi nelle condizioni di risalire alle cause del mancato conseguimento del risultato.

Se è indubbio che il Plan richiede tempo, è certo che il Do è poi più celere. Non solo: se si è agito senza preparazione il rischio di rilavorazioni è elevato. E il tempo dedicato al rifacimento sarà senz'altro superiore, con un carico di stress non indifferente.



*Avvertimento: ignorare il Plan è mettere le basi per un lavoro costantemente in emergenza.*

È interessante dare evidenza al fatto che il modello di gestione aziendale ISO 9001 è scandito proprio dal PDCA:

- nel Plan l'organizzazione pianifica: politica e obiettivi, processi, risorse e controllo;
- poi lavora per processi: è il Do;
- seguono i controlli del Check: esterni, in chiave efficacia, e interni, in ottica efficienza;
- per ciò che non è in linea, c'è l'Act delle azioni correttive per ripristinare i parametri attesi. Ma c'è anche l'Act per il miglioramento.

Il metodo vale anche nell'operatività quotidiana: una riunione, un corso, un progetto, la formazione...

Applichiamo il PDCA a un caso concreto: la mappatura grafica di un processo, con il diagramma di flusso interfunzionale. I protagonisti sono i soggetti coinvolti, che costituiscono il gruppo di processo, guidati dal Process Owner:

<b>Plan</b>	Raccolta delle informazioni	<i>Titolo, scopo, clienti del processo, attori, attività, supporti, vincoli...</i> <i>Compilazione della matrice delle responsabilità</i>
<b>Do</b>	Mappatura	<i>Disegno del diagramma di flusso interfunzionale con evidenza dei compiti di ogni attore, indicazione delle relazioni fra gli attori, sequenza delle attività, uso di supporti, vincoli, tempi...</i>
<b>Check</b>	Lettura	<i>Verifica dei contenuti: coerenza, completezza, chiarezza</i>
<b>Act</b>	Conferma o modifiche	<i>Correzione, alleggerimento, pulizia grafica</i>

Il Plan sarà la fase che richiede più tempo, ma è un investimento. Nel Do le idee saranno più chiare fra tutti i soggetti del gruppo di processo: il disegno del flusso sarà molto facilitato grazie al lavoro di indagine e ai chiarimenti formalizzati. Il Check potrà dare altri apporti affinché il racconto sia completo e facilmente comprensibile. Dopo l'Act, il flusso rappresenterà un documento finale condiviso.

Riprenderemo questo esempio nel paragrafo successivo aggiungendo ulteriori indicazioni.

## Impegno trasversale: il Risk Based Thinking

Fra le novità della revisione della norma il Risk Based Thinking è forse il tema più gettonato e anche più temuto. Ha mantenuto la dizione inglese: forse perché quella italiana sarebbe stata molto più lunga? È possibile che questo aspetto abbia generato ancora più interrogativi per la sua applicazione.



*Il Risk Based Thinking è un invito a non dare per scontato l'esito atteso e quindi a ragionare in ottica preventiva rispetto a eventi non previsti, né voluti, ma possibili.*

A ben vedere è una veste nuova per un tema che era già presente. Tant'è vero che non compare più il requisito delle azioni preventive, ma permane l'approccio proattivo a livello di sistema e di processi. Analizziamo le parole chiave (ISO 9000):

- **Rischio:** effetto dell'incertezza
- **Effetto:** scostamento da quanto atteso, positivo o negativo

Questo approccio mette a fuoco gli eventi potenziali considerandone le possibili conseguenze. È doveroso enfatizzare che la deviazione rispetto alle attese non è solo negativa. L'altra eventualità ha un nome: **opportunità**. Questo termine deve meritare uguale attenzione. Come si inserisce nel modello ISO 9001?

Abbiamo già visto che è impostato nella logica del PDCA. Aggiungiamo un tassello a quanto detto in precedenza. Nel Plan, oltre a orientare gli impegni e le energie verso il conseguimento degli obiettivi, occorre avere "l'occhio lungo": valutare per tempo cosa potrebbe impedire o modificare l'esito atteso e dotarsi di un sano senso critico e autocritico. Ciò nella consapevolezza che, anche a fronte del massimo impegno, possono intervenire eventi perturbanti, nei cui confronti è meglio attrezzarsi per tempo.

*La deviazione dagli obiettivi potrebbe creare scenari potenzialmente critici, e quindi essere un rischio, ma anche anticipare situazioni costruttive che propongono nuove opportunità. Bisogna avere un sano senso critico per rendersi conto degli sviluppi futuri.*

Nel testo della norma i due effetti sono raccontati insieme: rischi e opportunità. Per vivere in chiave utile questo impegno, proviamo a invertire l'ordine: parliamo di opportunità e rischi. La diversa sequenza, a parità di contenuto, cambia la percezione e quindi il vissuto.

FIGURA 3

## La scelta

*Problema?*

*Opportunità?*



*Risk Based Thinking*

All'interno del Sistema di Gestione l'impegno su opportunità e rischi ha più valenze:

- *strategica*: concorre a delimitare il perimetro del Sistema di Gestione, indirizza l'analisi del contesto;
- *manageriale*: interviene a livello culturale, guida la definizione dei processi;
- *operativa*: influisce sulla conduzione dei processi, mette in luce le criticità.

È bene documentare il lavoro di analisi incrociando il possibile evento (opportunità o rischio) con la dimensione probabilistica di accadimento.

*È un tema trasversale non solo rispetto al sistema di gestione, ma anche relativamente al coinvolgimento delle persone: riguarda indistintamente tutti.*

Il Risk Based Thinking agisce quindi come **strumento preventivo**. Grazie a questo approccio critico e non deterministico della norma, i requisiti prescrittivi hanno lasciato ampio spazio a quelli con un taglio prestazionale. È una bella conquista. L'**approccio prescrittivo** chiede di dimostrare come, per assicurare un certo risultato, la “cosa richiesta” sia stata realizzata. L'**approccio prestazionale** chiede invece di dimostrare come la scelta adottata sia in grado di assicurare il risultato atteso. Ovviamente le soluzioni adottate sono il frutto di un’ottica Risk Based Thinking. Vediamo un esempio.

Nelle versioni precedenti la norma imponeva l’adozione di procedure: nella revisione 2015 questo obbligo scompare. Ciò sta ad indicare che l’organizzazione ha la facoltà di decidere liberamente se ricorrere o meno alle procedure. La scelta dovrà essere supportata da motivazioni che tengono conto del fatto che le attese previste (condivisione di regole per lavorare in armonia verso obiettivi condivisi) potrebbero risultare compromesse. In altri termini, se l’organizzazione decide di non dotarsi di procedure, deve dimostrare come le persone possano condurre i processi in modo corretto e integrato.

È un tema richiamato in tutti i capitoli. Considerando che i processi sono il motore, l’organizzazione deve individuare i fattori che possono incidere sull’esito dei processi e quindi, a cascata, sui risultati di business.

Inoltre è compito del vertice mettere a fuoco i fattori critici che possono influire sulla soddisfazione del cliente.

*Nel caso di impegni finalizzati a rilevare le opportunità e i rischi, va valutato se sono realmente efficaci. In altre parole, occorre applicare il Risk Based Thinking alle modalità di rilevazione dei rischi.*

L’ottica del Risk Based Thinking vale per l’organizzazione nel suo complesso, ma anche nell’applicazione di strumenti manageriali.

Condividiamo un’applicazione semplice e concreta sull’**approccio per processi**. Riprendiamo e approfondiamo l’esempio proposto nel precedente paragrafo dedicato al PDCA. Come applicare il Risk Based Thinking al processo? Riprendiamo e approfondiamo la fase di analisi del processo condotta nel Plan. Ogni processo va identificato nei seguenti elementi:

<b>Titolo</b>	Sintetica esposizione della trasformazione
<b>Output</b>	Cosa il processo deve produrre
<b>Cliente</b>	Chi ha necessità dell’output; uno o di più; interno o esterno
<b>Scopo</b>	Quali sono i benefici per il/i cliente/i del processo
<b>Campo di applicazione</b>	Limiti o estensione dell’applicazione del processo
<b>Confini</b>	Prima e ultima attività

<b>Protagonisti</b>	Soggetti che entrano a far parte del gruppo di processo
<b>Process Owner</b>	Chi guida il gruppo di processo e risponde al vertice del conseguimento dell'output
<b>Altri elementi</b>	Macchine, materie prime, attrezzature, infrastruttura, documenti, sistemi informativi...
<b>Termini e definizioni</b>	Spiegazioni o gergo aziendale

Completato il racconto si individuano gli indicatori che consentono di tenere sotto controllo il processo che è così caratterizzato in tutte le sue componenti affinché l'output rispetti le specifiche necessarie. Il lavoro di analisi non è però completo. Dobbiamo tenere conto anche dell'effetto dell'incertezza (leggi: opportunità e rischi) in relazione a scostamenti che possono intervenire indipendentemente dall'impegno del gruppo di processo (leggi: effetti).

È così arrivato il momento di applicare il Risk Based Thinking. Per ragionare in quest'ottica, occorre mettersi in posizione investigativa, adottando un sano approccio critico. Dopo la descrizione degli elementi del processo, a fronte del suo scopo, il gruppo risponde a due interrogativi:

1. **COSA VOGLIAMO EVITARE CHE ACCADA?** Pensiamo a eventi non ritenuti accettabili e ad accorgimenti da mettere in atto per prevenire possibili deviazioni rispetto le attese.
2. **QUALI POSSONO ESSERE I RISCHI DI INSUCCESSO?** Ipotizziamo da quale fonte possono giungere agenti in grado di compromettere l'impegno del gruppo di processo.

Quanto puntualizzato nelle risposte rappresenta un riferimento per la descrizione puntuale del processo nella procedura. Una carrellata di esempi, di vari settori, rende più chiaro il metodo di applicazione del Risk Based Thinking al processo e ne evidenzia i vantaggi:

PROCESSO	DA EVITARE CHE ACCADA	RISCHI DI INSUCCESSO
<b>Gestione dei dati dei flussi regionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdita di informazioni</li> <li>• Errata codifica degli eventi</li> <li>• Tempi di latenza non coerenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di una struttura di coordinamento</li> <li>• Gestione carente delle modifiche</li> <li>• Blocchi del sistema informativo</li> </ul>
<b>Gestione della manutenzione ordinaria del bene pubblico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carenze nella programmazione</li> <li>• Pregiudicazione della sicurezza</li> <li>• Interruzione di pubblico servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadeguatezza dell'appaltatore</li> <li>• Priorità di intervento errate</li> <li>• Insufficienza di risorse economiche</li> </ul>
<b>Gestione di un ordine di vendita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assunzione di impegni non sostenibili</li> <li>• Imputazione errata di dati nell'ordine</li> <li>• Addebiti da parte del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilità della richiesta del cliente</li> <li>• Cambiamenti interni delle priorità</li> <li>• Problemi nelle forniture</li> </ul>



PROCESSO	DA EVITARE CHE ACCADA	RISCHI DI INSUCCESSO
<b>Gestione del recupero crediti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errori o omissioni di registrazioni</li> <li>• Mancato riscontro alla contestazione</li> <li>• Crediti oltre i termini di prescrizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancata congruenza ai criteri di estrazione dati</li> <li>• Mancata registrazione dei pagamenti</li> <li>• Mancato collegamento con l'Agenzia Entrate</li> </ul>
<b>Manutenzione degli impianti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omissione di segnali per rotture o fermi</li> <li>• Mancanza di pezzi di ricambio</li> <li>• Carenza di ordine e pulizia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insufficiente formazione tecnica degli operatori</li> <li>• Stallo del sistema informativo</li> <li>• Segnalazioni tardive di anomalie di funzionamento</li> </ul>
<b>Rilascio di provvedimenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdita dell'istanza</li> <li>• Esecuzione di lavori abusivi</li> <li>• Rilascio di atti non a norma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparazione carente del personale</li> <li>• Blocchi dei sistemi informativi</li> <li>• Errata assegnazione di responsabilità alle persone</li> </ul>
<b>Salvaguardia dell'ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sottovalutazione dell'importanza dei criteri di gestione dei rifiuti</li> <li>• Sanzione per il mancato rispetto della normativa</li> <li>• Manutenzione non regolare degli impianti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancato aggiornamento alle modifiche normative</li> <li>• Complessità delle normative</li> <li>• Abitudini delle persone</li> </ul>
<b>Sicurezza nei luoghi di lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancato utilizzo dei dispositivi di prevenzione</li> <li>• Sottovalutazione dei rischi</li> <li>• Utilizzo di macchine/utensili senza abilitazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forzature per necessità produttive</li> <li>• Tardive segnalazioni di situazioni di rischio/pericolo</li> <li>• Applicazione superficiale delle norme</li> </ul>

## Visione condizionante: il sistema aperto e i soggetti esterni

Quanto fin qui proposto è strettamente legato al fatto che il modello ISO 9001 assimila l'organizzazione a un sistema. Quest'approccio è portante e condizionante. Analizziamo questo aspetto, ricorrentemente proposto nel testo.

*Un sistema è costituito da una pluralità di elementi differenti, ognuno con specifiche caratteristiche, che interagendo conseguono un obiettivo condiviso.*

Il sistema prende vita e consegue la sua ragion d'essere grazie alle relazioni che si stabiliscono fra gli elementi. L'**interazione** è quindi il punto di forza. Ma c'è un contraltare: il **condizionamento reciproco**, che è l'aspetto critico del sistema. Come va inteso? Che il buon funzionamento del tutto può essere compromesso da un disallineamento che si concretizza a diversi livelli:

- la non-conformità di un solo elemento vanifica la correttezza degli altri;
- il mancato funzionamento di una relazione vanifica la funzionalità delle altre.

Come gestire questa delicatezza? Il primo passo consiste nel conoscere le **specifiche di ogni elemento**; è un dato facilmente acquisibile e formalizzabile. Tutt'altra cosa è essere in grado di avere il controllo delle numerose **relazioni**.

Un esempio aiuta a visualizzare la dinamica di un sistema. Pensiamo a quello circolatorio: arterie, vene, cuore. L'insieme serve al benessere delle cellule: portare ossigeno ed espellere anidride carbonica. Se uno di questi componenti (arterie ostruite dal colesterolo?) o un punto di collegamento (una valvola cardiaca rallenta il flusso del sangue?) non funziona a dovere, il sistema per un po' compensa ma poi entra in crisi.

Torniamo all'organizzazione.

*La ISO 9001 dichiara, già nel titolo, che l'organizzazione è un sistema. In altre parole, è una pluralità di elementi differenti che, interagendo, generano un risultato. Il risultato atteso è la soddisfazione del cliente grazie al prodotto/servizio.*

Passiamo alla lista degli elementi: persone, infrastrutture, apparecchiature, materie prime, informatizzazione, leggi di settore, investimenti... Che andranno a stabilire delle interazioni al fine di realizzare diversi output: campagne di marketing, offerte, prodotti, consegne, servizi, fatture...

*Il processo è lo strumento manageriale che guida alla selezione delle relazioni fra gli elementi per garantire l'output atteso.*

Ogni processo avrà le sue caratterizzazioni e sarà costituito da elementi pertinenti. Fra i tanti uno è sempre presente: la persona.

Ampliamo adesso la visuale perché l'organizzazione ha una caratterizzazione che rende il suo governo molto più delicato: è un **sistema aperto**. Questo aspetto è il suo punto di forza ma potenzialmente anche il suo aspetto critico. Significa che per dare il risultato atteso deve stabilire relazioni con soggetti esterni. Chi? Quali? A livello di soglia minima: il **cliente** e i **fornitori**. Senza il primo, un prodotto/servizio anche se di valore non garantirebbe la sopravvivenza dell'impresa. I secondi danno un contributo consistente al livello di qualità finale. Valutiamo le ricadute.

Nella pratica significa che ad alcuni processi importanti per l'organizzazione devono prendere parte anche **soggetti esterni**. Nasce legittimamente un interrogativo: come coinvolgerli per non vanificare l'impegno interno? Certamente con i fornitori è più semplice: l'organizzazione ha la facoltà di trasmettere regole coerenti con le sue necessità. Il punto di forza sta nella dinamica economica: è il soggetto che viene pagato. Più delicata è la messa a punto della relazione con il cliente: è il soggetto che paga! E un suo ruolo partecipativo carente può compromettere l'impegno corale del personale interno. È un aspetto fondamentale quando parliamo di servizi (Cap. 2).

Approfondiamo questo tema.

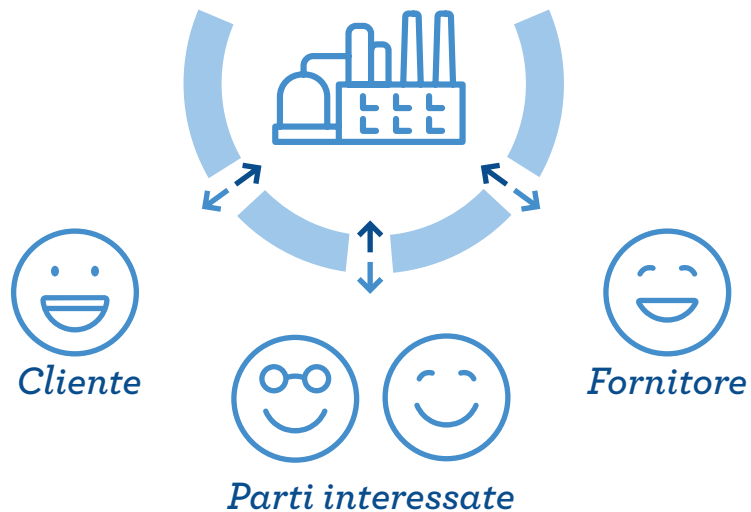
La revisione 2015 accompagna verso ulteriori “brecce”. La ISO 9000 diventa a questo punto una guida preziosa.

*Nell’esposizione dei concetti fondamentali la ISO 9000 sottolinea come l’impatto della qualità vada oltre la soddisfazione del cliente: può anche avere un effetto diretto sulla reputazione dell’organizzazione.*

Non solo occorre fare quanto promesso contrattualmente, ma si deve anche dare ascolto alle voci circolanti sul proprio operato (Cap. 3 e Cap. 4).

FIGURA 4

## L’azienda come Sistema Aperto



La norma espone i concetti fondamentali per entrare operativamente in quest’ottica. Sono importanti perché fanno da guida all’interpretazione dei requisiti.

Iniziamo dalla presentazione del concetto di qualità (par. 2.2.1): “Un’organizzazione focalizzata sulla qualità promuove una cultura che ha per risultato comportamenti, attitudini, attività e processi tali da apportare valore attraverso il soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei clienti e delle altre parti interessate rilevanti”.

I termini adottati in questa definizione forniscono un quadro variegato: le parole chiave aiutano a comprendere che qualità non è mera documentazione burocratica. È molto di più: è un modo di essere e di fare, di mettere a fuoco e condurre le relazioni. Appare palese un invito ricorrente fra le righe nella ISO 9001: **uscire dai confini fisici** dell’organizzazione per guardare e **costruire relazioni** con il mondo esterno.

L’attrezzo fondamentale è il **Sistema di Gestione**, già introdotto. Le parole chiave sono: ruolo del vertice, processi integrati, sensibilità verso l’imprevisto. Impariamo a guardare bene dentro e fuori: è l’invito espresso dal Contesto dell’Organizzazione. Non è un tema del tutto nuovo. Ma nella revisione 2015 è molto in evidenza.

*Il messaggio della norma è semplice: dobbiamo considerare che il successo non è legato solo all'organizzazione interna ma è influenzato, direttamente e indirettamente, da altri soggetti.*

L'invito è rivolto sostanzialmente ad aree ben inquadrare.

All'interno hanno un ruolo consistente **elementi soft**: valori, cultura, conoscenza, prestazioni. Il termine soft va inteso nell'accezione secondo cui non c'è una materialità: ciò non toglie che tali elementi si respirino nell'aria e possano compromettere gli investimenti economici.

I **fattori esterni** ricadono su più ambienti (come vedremo nel Capitolo 3): legale, tecnologico, competitivo, di mercato, culturale, sociale ed economico. Sono aree da investigare adottando una nuova chiave di lettura: fermare l'attenzione, trarre gli aspetti salienti, attrezzarsi e condividere.

Su questo tema la norma fornisce un aiuto potente. I richiami suggeriti sono già noti all'imprenditore – leggi di settore, impatto delle proprie attività all'esterno ecc. – e la norma invita a mettere in fila queste conoscenze. Così facendo se ne avrà una padronanza maggiore e la possibilità di condividerle con le persone interne, affinché il loro agire sia più responsabile.

In queste diverse inquadrature si va scoprendo che ogni ambito è popolato da soggetti: le **parti interessate** diventano oggetto di attenzione. Ovviamente il cliente è in prima linea: ma non è solo. Va fatta una selezione per dare rilievo alle parti rilevanti (ISO 9000 – 2.2.4), ovvero quelle parti che presentano un rischio significativo per la sostenibilità dell'organizzazione, qualora le loro esigenze e aspettative non siano soddisfatte.

*Qual è l'identikit delle parti interessate? La norma recita che si tratta di “[...] persona o organizzazione che può influenzare, essere influenzata, o percepire se stessa come influenzata, da una decisione o attività”.*

L'orizzonte è adesso più limpido. E per essere di aiuto concreto troviamo anche esempi di parti interessate (3.2.3): “clienti, proprietari, persone di un'organizzazione, fornitori, banchieri, autorità in ambito legislativo, sindacati, partner o collettività che possono comprendere concorrenti o gruppi di pressione contrapposti”.

Il compito sembrerebbe già fatto. Non è proprio così. Approfondiremo il tema nel Capitolo 3.

---

## TEST DI AUTOVALUTAZIONE

Siamo alla fine della trattazione del tema del capitolo. Può essere utile, prima di proseguire, fare un test che aiuta a verificare se quanto esposto è stato ben compreso. Basta collegarsi a <http://www.erikaleonardi.it/Questionari/cap1/index.html>.

# \_02

## Cosa vuole il cliente: la soluzione

**Focus sul cliente**

**Il prodotto**

**Il servizio**

**La soluzione**

**Test di autovalutazione**

La centralità del cliente è il tema portante delle norme per la qualità. È spirito di dedizione? O un'attenzione strumentale per fare profitto? Meglio non commentare queste due posizioni agli antipodi. Nel modello ISO 9001 il cliente è il soggetto protagonista per l'avvio del Sistema di Gestione e poi per la chiusura con l'espressione della sua valutazione su quanto ricevuto. Dotarsi di strumenti e metodi per conoscerlo meglio è certamente utile e supporta la competitività.

## Focus sul cliente

I **principi per la Gestione della Qualità** erano stati una novità nella revisione del 2000. Ritornano con ancora maggiore influenza nella versione del 2015. Pur non essendo espressi in ordine di priorità, non è certamente un caso che il primo reciti: "Focalizzazione sul cliente".

FIGURA 5

### Principi di gestione per la qualità

- *Focalizzazione sul cliente*
- *Leadership*
- *Partecipazione attiva delle persone*
- *Approccio per processi*
- *Miglioramento*
- *Processo decisionale basato sull'evidenza*
- *Gestione delle relazioni*

I principi hanno un ruolo molto incisivo. In generale, nascono come credenze di base, teorie o presupposti che esercitano influenza. Qui fanno da contraltare al fatto che le norme possono essere applicate da tutte le tipologie di organizzazioni: va quindi condotto un impegnativo lavoro di interpretazione non solo relativamente a settore, tipologia e dimensione.



*I principi rappresentano un faro: esprimono credenze fondamentali, regole e valori cui fare riferimento.*

Il messaggio portante del primo principio è perentorio: la ragione prima di un'organizzazione è soddisfare le esigenze del cliente e impegnarsi a superare le sue aspettative. È una spinta che porta al successo continuo, grazie alla capacità di generare e mantenere la fiducia

e puntare quindi alla fidelizzazione. Ogni interazione con il cliente va a costituire tante opportunità per creare più valore. Pertanto comprendere le esigenze attuali e future sta alla base di un percorso di miglioramento, che nasce già indirizzato verso il cliente.

Quali i vantaggi? Diversi e su più fronti. Saper far vivere al cliente l'attenzione a lui dedicata aumenta il **valore** che percepisce. Questo porterà a un incremento del livello di soddisfazione, che può preludere alla manifestazione di un comportamento di fedeltà, intesa non solo come ripetizione dell'acquisto, ma anche come espressione di commenti positivi dell'esperienza vissuta. Inoltre sollecita il **passaparola** (Cap. 4).

Il tema della **fedeltà** merita alcune puntualizzazioni. La ripetizione dell'acquisto non può essere sempre interpretata come manifestazione di fedeltà: all'origine potrebbe esserci un mercato di nicchia che non permette altre scelte, oppure la pigrizia nei confronti dell'avvio di nuove trattative.



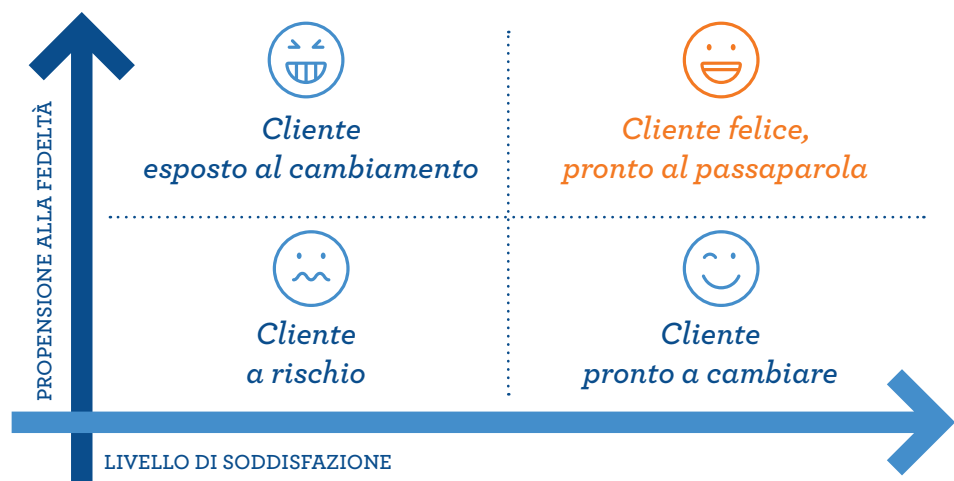
*Il cliente anche se soddisfatto, può diventare infedele.  
Sembra un paradosso ma è quanto avviene nella realtà.*

Ad attivare il paradosso del cliente soddisfatto ma non fedele c'è una sorta di innato orientamento verso la scoperta e la sperimentazione di nuove esperienze. I gradienti di due variabili – livello di soddisfazione e propensione alla fedeltà – generano diversi scenari:

- se entrambi sono bassi, appare ovvio che il cliente è a rischio: basta poco per indurlo a fare altre scelte;
- se la soddisfazione è minima, ma l'atteggiamento verso la fedeltà è elevato, il cliente mantiene la relazione grazie alla sua disponibilità, ma è però esposto al cambiamento;
- se la soddisfazione elevata è associata a bassa disponibilità di fedeltà, i clienti sono pronti a spiccare il volo aspettando solo di trovare nuove opportunità;
- l'accoppiata elevata soddisfazione ed elevata propensione alla fedeltà genera un attaccamento forte all'organizzazione, con buone probabilità di far scattare il passaparola positivo (Cap. 4).

FIGURA 6

## Relazione fra soddisfazione e fedeltà



La ripetizione dell'acquisto ha ricadute positive anche nell'organizzazione in quanto le modalità di interazione e collaborazione sono già note. Ciò porta alla creazione delle basi per la credibilità e quindi per la **reputazione** (Cap. 3), che contribuisce indubbiamente al successo. Da qui la circolazione di espressioni positive che genera un'espansione del portafoglio clienti. Tutto ciò si traduce in termini economici: aumento di entrate, produttività, quote di mercato.

Se crediamo al peso che ha il cliente, possiamo attrezzarci in maniera adeguata.



*Primo passo: mettere a fuoco il termine “cliente”. Sono clienti tutti coloro che ricevono valore dall'organizzazione.*

Per conseguire la finalità della creazione di valore occorre impegnarsi per capire le attese del cliente e non avere la presunzione di conoscerle già. L'indagine non può fermarsi al momento attuale, ma va proiettata verso le **esigenze future**. È una puntualizzazione oggi ancor più pressante considerato che, grazie alla velocità delle informazioni, i cicli di vita dei prodotti e dei servizi sono fortemente ridotti e compressi: la proposta oggi valida, domani sarà già superata!

La conoscenza delle aspettative del cliente deve diventare il riferimento chiave nella definizione degli **obiettivi** dell'impresa. L'impostazione del Sistema di Gestione della Qualità origina proprio da questo ascolto. Ma non basta. È importante rendere note queste aspettative alle persone dell'organizzazione: potranno avere un comportamento più responsabile nell'interagire con il cliente.

L'ascolto del cliente non finisce qui. Alla fine dell'esperienza è indispensabile disporre della misura della sua soddisfazione. Il suo percepito va oltre quanto fornito o erogato: descrive il suo **vissuto**.

Alla rilevazione devono seguire **azioni di miglioramento** alla luce di quanto espresso dal cliente. È poi indispensabile **rendere noti** i risultati. In questo modo il cliente ha la conferma che il tempo che ha dedicato a “dire la sua” sia stato utile: i dati non sono rimasti in un cassetto! Altra raccomandazione: diffondere i dati anche all'interno. Potranno avere la funzione di reindirizzare i comportamenti se vi sono state delle critiche oppure avranno un'azione di rinforzo per chi si adopera con impegno.

---

**FIGURA 7**

“*Se non vi prendete cura dei vostri clienti, lo farà qualcun altro.*”

**Richard Normann**



Il focus non termina qui. C'è ancora un'eventualità in cui il cliente fa sentire la sua voce: quando lamenta che qualcosa non è andato nel modo giusto. Stiamo parlando del **reclamo**.

*Di primo acchito il termine reclamo non evoca nulla di positivo... È un vero peccato! Di per sé non è una iattura o una calamità: lo diventa se non è affrontato e risolto con tempestività.*

Avere le porte aperte al reclamo è un punto di forza. Permette di risolvere eventuali incomprensioni. I dati confermano che se gestito con prontezza il reclamo rafforza la relazione. Di fatto, se la reazione e la soluzione sono state veloci e gestite con concretezza, il cliente apprenderà che l'organizzazione è pronta anche a far fronte a eventi negativi.

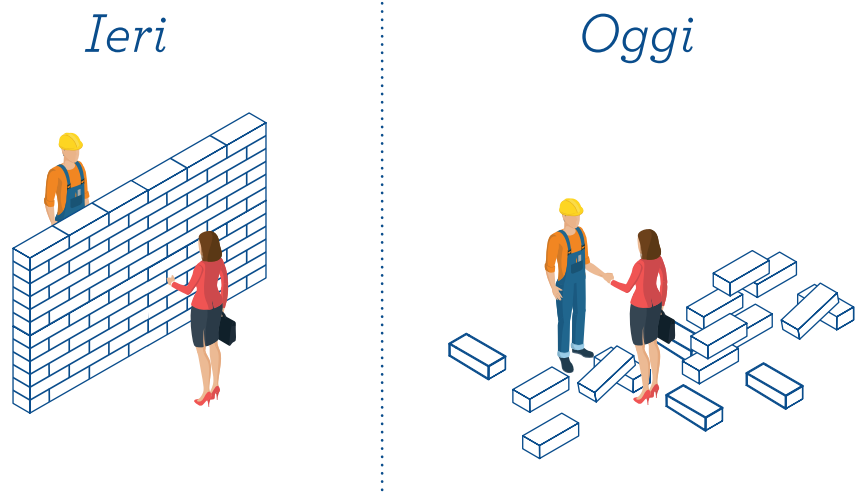
Dall'ascolto e dalla risoluzione di tali eventi potranno nascere consistenti opportunità di miglioramento a livello organizzativo, grazie al contributo del cliente. In diversi siti troviamo l'espressione: "**You said, we did**". È come dire: "Caro cliente la tua segnalazione è stata utile: ci ha fornito indicazioni valide non solo per te ma anche per noi e per gli altri clienti!".

## Il prodotto

Come confezionare la risposta giusta al cliente? Quando percepisce valore per quello che ha ricevuto? Proviamo ad aggiornare la risposta. Una volta il prodotto e il servizio venivano considerati due settori segregati, separati da un **muro**. Oggi i confini sono sfumati all'insegna della convergenza e dell'integrazione.

FIGURA 8

### La separazione fra il mondo dei prodotti e dei servizi



È il momento di superare atteggiamenti obsoleti. È vero che prodotto e servizio hanno modalità ben diverse di presentazione: il primo si può vedere, toccare, provare, ha indicatori misurabili e oggettivi, si può mettere a scorta. Non possiamo dire altrettanto per il servizio. Ma possiamo ritenere che i servizi non riguardino le aziende manifatturiere? Da sempre li gestiscono e come minimo sono presenti:

- *nel prodotto*: marketing, vendita, consegna, fatturazione,...
- *all'interno*: trasferimento di dati e informazione fra funzioni (da marketing a progettazione, da progettazione a produzione...).

Queste puntualizzazioni sono riferite al passato. Oggi il contesto ha caratterizzazioni ben diverse. Il prodotto è quel bene che deve conferire al cliente nuove capacità. Si va oltre il rispetto delle specifiche del bene hard. Richard Normann, creatore delle teorie del Service Management, in una conferenza del 1996 raccontava con maestria:

*Prodotto e servizio sono un tutt'uno. Guardate questa macchina fotografica. Se la consideriamo un prodotto è un insieme di parti metalliche, lenti, plastica, viti, otturatore, diaframma... Pensiamo a quando andrà nelle mani del cliente. Egli sarà felice quando riuscirà a farne l'uso atteso: foto dei bambini, immagini artistiche, reperti, indagini scientifiche... Più il produttore riuscirà a essere vicino al cliente dopo l'acquisto... più avrà successo nel momento in cui è riuscito, grazie al prodotto, a fargli acquisire nuove capacità.*

Il cliente non vuole un bene: è soddisfatto quando riceve la “**soluzione**” alle sue esigenze. È un cambiamento di paradigma consistente. Ciò non significa che voglia meno prodotto. Si aspetta altro: essere supportato nelle scelte e nelle decisioni, utilizzare il massimo potenziale del prodotto, avere aiuto in caso di difficoltà, ampliare le conoscenze...

Questo risultato è raggiunto da un **mix di prodotto e servizi**. Il cliente, in particolare quello B2B, ha bisogno di utilizzare il prodotto per i suoi fini, con sue modalità, in circostanze specifiche, con livelli di prestazione sempre più spinti.

---

FIGURA 9

**Un chiave  
di lettura**

“*Il vostro successo  
è  
il nostro successo.*”

Per ottenere ciò l'impresa fornitrice può venirgli in soccorso fornendo anche servizi che spaziano dalla consegna corretta e puntuale (aspetto che dovrebbe essere dato per scontato) all'assistenza all'uso, al supporto e alla formazione, all'accesso diretto e autonomo alle informazioni, all'arricchimento di conoscenze... Il prodotto viene visto come il mezzo per diventare padrone di nuove prestazioni: è una sorta di "**frozen service**".

Possiamo quindi parlare di un "**pacchetto**": il cuore rimane il prodotto valorizzato dai servizi a contorno. I vantaggi sono a due livelli: economico, per nuovi flussi di cassa, e di marketing, grazie alla differenziazione nelle proposte.



*Prodotti e servizi non vanno più considerati due mondi distinti.*

È una grande rivoluzione che ha portato al successo chi ha saputo cavalcare quest'onda in modo tempestivo e con metodo.

Cambia la **proiezione** dell'impresa. Il passaggio da "soggetto che vende prodotto" a "soggetto che vende prodotto & servizi" avviene attraverso una serie di step che mettono le basi per dare maggior valore al cliente: potenziare la relazione con lui e introdurre innovazioni interne sulle competenze e nei processi.

Secondo questa visione, l'impegno sul binomio prodotto & servizi deve far parte della **strategia aziendale**, coinvolgendo, con impegni diversi, tutte le funzioni.

## Il servizio

La lettura del passato insegna: aiuta a capire in che direzione sono avvenuti i cambiamenti e le motivazioni alla base delle posizioni attuali. Ci riferiamo alla definizione del servizio e alle modalità di approccio. Nei testi degli anni Settanta la descrizione partiva dal confronto con il prodotto: il prodotto è tangibile e si può mettere a scorta, mentre il servizio è intangibile e viene erogato direttamente. Un approccio che non permette di connotare in forma chiara e diretta il servizio.

Contestualizziamo questo atteggiamento per capirne le ragioni. L'incalzante ingresso dei servizi nel contesto economico avveniva in un periodo in cui la produzione manifatturiera era dominante e condizionante, a seguito anche dell'introduzione delle nuove tecnologie meccaniche.

Nel nuovo millennio, si è compiuto un gran passo avanti e anche grazie alle esperienze di vissuto come clienti possiamo adottare un approccio più consono. Poniamo a confronto prodotto e servizio da un punto di vista manageriale.

Cominciamo mettendo a fuoco quello che hanno il comune: il **perché**. Entrambi nascono per dare una risposta ai bisogni e ai desideri di qualcuno, il cliente. Cambiano il formato e la modalità. L'ascolto, per cogliere anche l'implicito e il non detto, diventa cruciale per confezionare una risposta che abbia buone probabilità di generare piena soddisfazione.

Quali invece le differenze? Sono tante e sostanziali, sotto diversi punti di vista.

*La differenza più consistente e incisiva tra prodotto e servizio riguarda i processi: manifatturiero uno, di erogazione l'altro.*

Processo manifatturiero ed erogazione sono processi che partono e approdano bene a condizione che la rilevazione dei bisogni e la traduzione in specifiche siano state portate a compimento in modo corretto, profittevole e coerente con i valori aziendali.

Analizziamo le differenze. Fatta chiarezza sulla risposta da fornire, il **processo di produzione** avviene indipendentemente dal cliente: non vi sono influenze. Se qualcosa dovesse andare storto, per cui si deve procedere con rilavorazioni e gestione di scarti, il cliente ne sarà ignaro.

Spostiamo adesso la nostra attenzione al servizio, pensando al **processo di erogazione** quando siamo a un corso, a una visita medica, in viaggio, al ristorante... Prima considerazione: senza il cliente il servizio non prende vita, cioè non può essere erogato. Immaginiamo un'aula senza partecipanti, uno studio senza pazienti, un volo senza passeggeri, una sala da pranzo vuota. Conclusione: il cliente deve essere presente. Ma c'è dell'altro.

*Il cliente entra nel processo di erogazione, ha un ruolo attivo e partecipa a tutto ciò che accade.*

Possiamo descrivere il ruolo del cliente in termini ancora più incisivi: contribuisce, con le sue azioni e comportamenti al livello di qualità del servizio. È questa la differenza più sostanziale, che possiamo spingere all'estremo: il successo o l'insuccesso del servizio sono affidati in buona parte al cliente. In quest'ottica, il cliente diventa **co-attore**. Ciò spiega perché il servizio non permette di creare una scorta e perché chi lo eroga deve combattere con i picchi di affluenza e di vuoti.

Ci sono altri aspetti da sottolineare. Non è del tutto corretta l'affermazione secondo cui il prodotto è tangibile e il servizio no. Pensiamo al servizio ristorazione: non ha forse una componente di tangibilità nella portata? Cosa sarebbe un pranzo senza il piatto fumante? È più corretto quindi dire che alcuni servizi sono intangibili mentre in altri può esserci una componente di tangibilità variabile.

C'è poi un'altra differenza: il **giudizio** sul servizio nasce da una formulazione molto particolare. Mentre quello su un bene fa riferimento a specifiche concrete, misurabili e quindi oggettive (dimensione, peso, colore, forma...), in tutt'altro contesto nasce quello sul servizio. Istintivamente, con poca razionalità, si crea sulla base di un confronto fra le attese e il percepito. Le prime si cominciano a formare ancor prima dell'erogazione e mentre il servizio è in corso: il cliente vede attraverso una sua lente personale ciò accade, ovvero **l'erogato diventa percepito**. In altri termini: qui il giudizio è, per sua natura, **soggettivo**. Ciò non significa che perda di valore! Purtroppo, per chi opera in questo campo, la storia non sarà fatta da chi ha erogato bensì dal cliente. Approfondiamo questo tema nel Capitolo 4 collegandolo con il passaparola.

È il momento di azzardare una nuova definizione. Partiamo dalla sua caratterizzazione, ovvero la presenza e il contributo del cliente.

*Il servizio è il frutto di un'interazione fra soggetti: chi ha necessità di una risposta alle sue esigenze e chi fornisce tale risposta direttamente, con le sue persone o con suoi supporti, informatizzazione compresa.*

Maggiore è l'impegno nel progettare questi momenti, minore sarà il rischio di problemi e/o insuccessi. Ma si apre un possibile baratro: se l'organizzazione può impegnarsi nella definizione di ciò che le sue persone devono fare, rimane da prevedere se e come il cliente sarà in grado di assolvere al suo compito. Un po' come un lavoro teatrale in cui uno degli attori non ha preso parte alle prove. Prestare attenzione a questo aspetto ripaga. La soluzione risiede nella progettazione dedicata alla comunicazione prima e durante l'erogazione. Ne parleremo nel Capitolo 5.

FIGURA 10

## Il servizio è interazione



In sintesi, caratterizzare il servizio con “l'intangibilità” è insufficiente. La parola chiave corretta diventa “**interazione**”, che più che relazione! Avviene fra due soggetti: l'impresa erogatrice e il cliente.

*Alla componente tecnica, fondamentale, occorre aggiungere quella relazionale. L'interazione comporta inoltre l'uso del tempo del cliente, che è presente e partecipe.*

È di grande effetto, ma anche di sostanza, la definizione proposta da Alain Dumont:

*Il servizio è una ricerca creativa, che deve far vivere al cliente, insieme con la persona che offre il servizio, un'esperienza che va oltre le aspettative iniziali.*

Una definizione che esplicita diversi aspetti che guidano verso una concreta visione del servizio:

- Il termine **ricerca** evidenzia il continuo spazio all'innovazione, che deve avere anche una dimensione creativa, ovvero con dettagli e accorgimenti imprevisi e originali.
- Il verbo **vivere** rende bene la dimensione emozionale: nel ricevere una soluzione il cliente passa da emozioni negative, legate al bisogno, a quelle positive grazie alla risoluzione.
- La dizione **persona che offre il servizio** mette in evidenza l'interazione: deve esserci la risposta tecnica ma anche relazionale!
- L'ultimo spunto riguarda la soddisfazione: il servizio deve superare le **aspettative**. Solo così il cliente sarà disponibile al passaparola positivo (Cap. 4).

## La soluzione

La soluzione è un termine dai confini molto ampi e labili. Il cuore può essere un bene tangibile, un'interazione o entrambi.



*La soluzione è ciò che il cliente cerca e quindi l'alternativa prodotto o servizio viene a cadere.*

Il prodotto, per diventare soluzione, deve essere arricchito da componenti servizio. Come minimo: offerta chiara e trasparente, consegna puntuale, fatturazione corretta. Parallelamente il servizio potrebbe trovare una fonte di arricchimento in supporti tangibili: ad esempio per la formazione, il materiale didattico.

Per il **mondo manifatturiero** entrare in questa logica non è semplice. L'impresa abituata a produrre beni tangibili quando vuole investire sui servizi è chiamata ad acquisire altre logiche: la contestualità fra produzione e consumo, la cura delle relazioni. Vengono inoltre a mancare riferimenti oggettivi: il prodotto è definito da indicatori (grandezza, spessore, colore, peso...) mentre il servizio è interazione. Non è più sufficiente mirare a zero difetti, bisogna anche governare il fattore tempo (ritardi, ripetizioni, slittamenti...). Alla gestione delle non-conformità, si deve associare quella dei disservizi. Pertanto, oltre alla progettazione manifatturiera, si deve provvedere alla progettazione del servizio, che utilizza metodi e strumenti differenti.

Il più delle volte gli strumenti di valorizzazione della risposta alle **esigenze del cliente** puntano proprio sui **servizi**. La letteratura manageriale propone diversi percorsi. Meritano un approfondimento:

- la **Servitization** (infelicitemente italianizzato in Servitizzazione): Vandermerwe e Rada (1988) suggeriscono di "aggiungere valore al prodotto, aggiungendo servizi";
- il **Customer Based Management** (Gestione focalizzata sul cliente): Richard Normann (2002) suggerisce di investire nella relazione con il cliente.

In comune hanno l'obiettivo di essere innovativi e creativi per dar piena soddisfazione alle esigenze del cliente

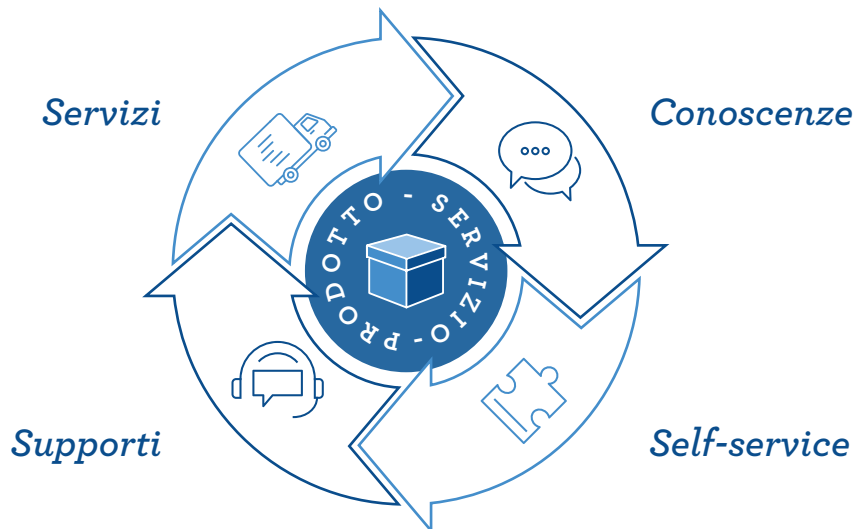
Per tutti i tipi di business ciò significa considerare la prestazione base (prodotto o servizio) come il **nucleo centrale**, arricchito con diversi **elementi satellite**, che spaziano dalle conoscenze ai supporti.

*La presenza di elementi satellite non implica che il cliente voglia meno prodotto/servizio base.*

Il cliente sarà però più felice se è assistito nel prendere le decisioni, se può usare il prodotto/fruire del servizio quando e come vuole, se può attingere al massimo potenziale del prodotto/servizio, se riceve supporto quando in difficoltà, se trova soluzioni quando le cose non vanno come dovrebbero.

FIGURA 11

## Il nucleo centrale e gli elementi satellite



L'invito, banalmente (!), è a cambiare paradigma. Non basta rispondere ai bisogni e ai desideri: si deve mirare a creare e mantenere una relazione duratura grazie a proposte più ampie e più ricche. Se si crede a questo approccio, l'impostazione strategica aziendale deve cambiare rotta e si deve prevedere una revisione organizzativa. Vediamone i motivi.

Gli *asset* sono importanti ma non più sufficienti; la leva è la **relazione con il cliente**. Le dinamiche competitive sono cambiate. La turbolenza del mercato e le innovazioni tecnologiche e informatiche hanno annullato la linea di demarcazione fra comparto manifatturiero e servizi. La comparsa di nuovi competitor ha mutato lo scenario.

Il *Customer Based Management* consiste nell'integrazione nella **strategia dell'impresa** dei servizi al prodotto, o alla creazione di servizi satellite a quello base. È una sfida per i manager di tutte le aree. Infatti il tema della relazione con il cliente non riguarderà solo il marketing o le vendite: l'esperienza con il cliente proviene da tutte le aree e soprattutto dalla capacità di dialogo interno fra loro.

È un passaggio non facile e neppure dal risultato certo. La letteratura annovera casi di **Service Paradox**: all'incremento di fatturato, con la creazione di nuovi servizi, non

corrisponde un profitto adeguato. Altri casi negativi sorgono per contraddizioni fra la strategia dichiarata e le scelte manageriali interne: nonostante le campagne pubblicitarie e commerciali, l'attenzione rimane arroccata al prodotto e non tocca il cliente, oppure la rete di assistenza (che vive la relazione con il cliente) rimane esternalizzata, la gestione dei ricambi non si dimostra affidabile, oppure il personale tecnico, ineguagliabile entro le mura aziendali, non mostra adeguate capacità relazionali.

Le parole di Richard Normann danno chiare indicazioni in tal senso:

*“[...] Si deve rispondere con un cambiamento radicale del paradigma industriale. Non più flusso di materiali che termina con il cliente, ma flusso che parte dal cliente e si dirige verso l'impresa. La prospettiva si ribalta: da interno-esterno a esterno-interno.”*

Ripercorriamo i passi che portano a questo assunto.

Nella relazione impresa/cliente ci possono essere diverse forme di dialogo, che fanno perno sugli ambiti di conoscenza dei due soggetti: il cliente e l'impresa. Lo zoccolo duro riguarda ciò che il cliente sa di volere e l'impresa sa di dover garantire. Ad esempio: la **consegna** nel pieno rispetto di specifiche, quantità, tempi. Se il cliente vuole altro, la controparte si deve attrezzare con l'**ascolto**.

Ma c'è tutto un altro universo che fa riferimento a ciò che il cliente ancora non sa, ma di cui l'impresa ha percezione. È il bacino in cui la **vendita** può dare il massimo: illustrare e convincere il cliente rispetto a nuove componenti. Fin qui nulla di nuovo. Il Customer Based Management va oltre: investe in un ambito che è ignoto a entrambi. Qui la relazione è finalizzata alla **creazione congiunta di valore** al prodotto/servizio con gli elementi che nascono da una conoscenza approfondita.



*La creazione congiunta di valore è una meta. Traccia un nuovo percorso in cui il punto di partenza è il cliente che cerca una soluzione.*

L'impresa ricostruisce tutte le tappe dell'esperienza che il cliente vive con il suo prodotto/servizio; scopre così nicchie per creare nuove proposte. Nasce così la soluzione.

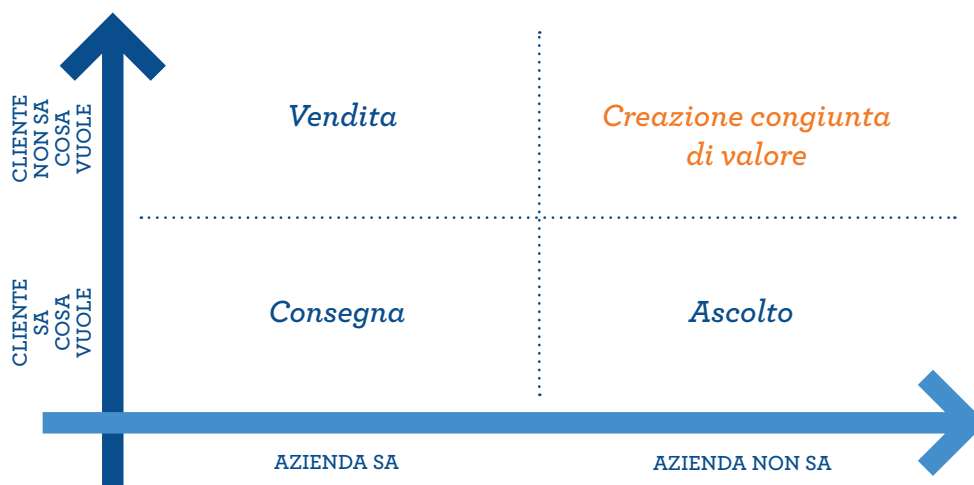
Quando Richard Normann dice che “la prospettiva si ribalta: da interno-esterno a esterno-interno” vuole dare evidenza al fatto che il rapporto non si conclude con la consegna del prodotto o la fine dell'erogazione. Quello è il momento d'inizio di una nuova perlustrazione che si sposta nell'area del cliente. L'osservazione critica, fatta con occhio tecnico e adeguate modalità relazionali, di quello che accade in casa del cliente, porta alla creazione di un pacchetto di prestazioni calibrate sulle sue esigenze complessive.

L'obiettivo è giungere alla co-produzione di valore, risultato di un percorso a due – cliente e organizzazione – in cui ognuno metterà in gioco diversi soggetti interni.



FIGURA 12

## Co-produzione di valore



## TEST DI AUTOVALUTAZIONE

Siamo alla fine della trattazione del tema del capitolo. Può essere utile, prima di proseguire, fare un test che aiuta a verificare se quanto esposto è stato ben compreso. Basta collegarsi a <http://www.erikaleonardi.it/Questionari/cap2/index.html>.

# \_03

## Come curare le relazioni con le parti interessate

**La gestione delle relazioni**

**Il percorso**

**Le basi metodologiche**

**Dall'ascolto alle azioni**

**La valorizzazione dell'esistente**

**L'attenzione verso la reputazione**

**La dimensione etica**

La ISO 9001 offre un tracciato molto pratico per condurre un esame critico del modo in cui si lavora. L'esposizione dei requisiti è tale da essere applicabile a tutte le tipologie di organizzazioni: il lavoro interpretativo è quindi determinante.

A tal fine vengono in aiuto i principi per la gestione della qualità. In particolare, quello dedicato alla "gestione delle relazioni". La sua interpretazione è il tema di questo capitolo. Vedremo quali sono gli interventi di taglio manageriale da mettere in atto per la sostenibilità economica dell'impresa e come questi possano ripercuotersi su aspetti immateriali ma importantissimi, ovvero sulla reputazione e sull'etica.

## La gestione delle relazioni

Nel Capitolo 2 abbiamo citato il primo principio di gestione della qualità: la focalizzazione sul cliente. Passiamo ora a quello che compare in settima posizione, ma non per questo di minore rilevanza: la gestione delle relazioni. La sua applicazione schiude scenari ricchi e variegati.

Il nostro viaggio parte dalla considerazione che l'organizzazione è un **sistema** (Cap. 1). Per realizzare la sua ragion d'essere deve avere un assetto interno che valorizzi gli investimenti sulle diverse tipologie di risorse. Ma non vive in una monade: l'organizzazione è inserita in un **territorio** che non ha confini. La sua abilità consiste anche nel cogliere per tempo i **segnali** che possono incidere sulle potenzialità di successo. Il mondo in cui opera è soggetto alle regole della **selezione naturale**: sopravvive chi è più prontamente in grado di rispondere agli stimoli o alle provocazioni provenienti da fonti diverse. Questa capacità è affidata al governo interno delle risorse, grazie all'ascolto e al significato dei messaggi provenienti dall'esterno.

*Il parallelo tra un'organizzazione e l'evoluzione darwiniana è immediato e felice: sopravvive il più adatto.*

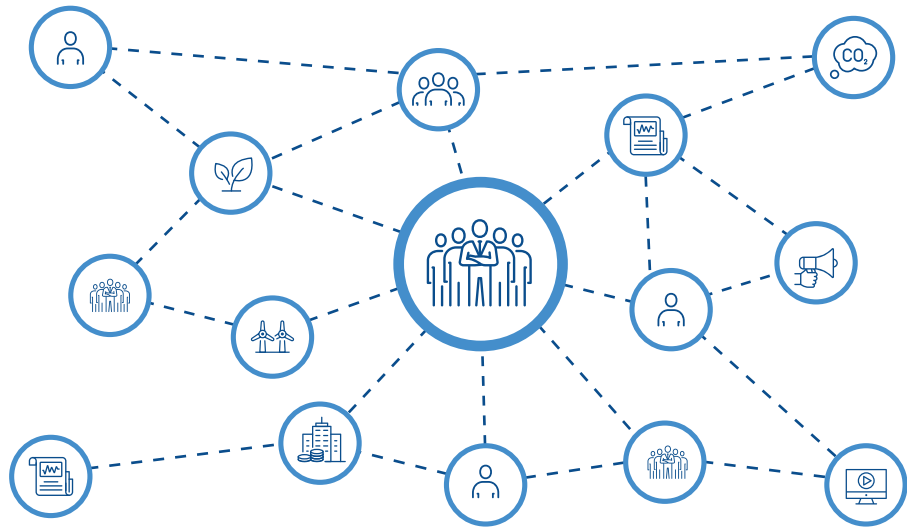
In chiave manageriale ciò si traduce in **flessibilità** e **capacità di reazione**. I presupposti a monte sono la sensibilità e l'ascolto dei segnali provenienti dall'esterno, cui deve seguire determinazione nel reagire. Viene in mente la ben nota storiella della rana bollita. Concediamoci una digressione. Una rana sguazza in un contenitore pieno d'acqua. È un pentolone sotto cui è acceso il fuoco. La rana ignora o finge di ignorare questo piccolo dettaglio. La temperatura lentamente aumenta. La rana è inizialmente infastidita, ma non si preoccupa di quanto sta accadendo. Quando la temperatura raggiunge la soglia critica è troppo tardi per reagire: è già in fase di cottura! Nel frattempo un'altra rana viene immessa in una pentola in cui l'acqua è già calda. Al primo contatto reagisce saltando subito fuori.

Quale interpretazione dare a questa metafora? Stare all'erta verso ciò accade all'esterno è cruciale. Occorre attivare sensori puntati su una pluralità di soggetti, che possono essere attivatori di situazioni potenzialmente critiche per il successo o portatori di opportunità.

Come abbiamo detto nel Capitolo 1, nell'organizzazione come sistema aperto ci sono due categorie di soggetti chiamati in causa: i clienti e i fornitori. Ma non sono le uniche. Per una prima indagine di massima, la norma ISO 26000 (Guida alla responsabilità sociale)

FIGURA 13

## La gestione delle relazioni



riporta una serie di interrogativi rivolti all'organizzazione, utili per fare luce sui **possibili interlocutori**:

- Verso chi l'organizzazione ha obblighi legali?
- Le decisioni e le attività su chi possono avere effetti positivi o negativi?
- In chi potrebbero nascere preoccupazioni in relazione alle decisioni e alle attività?
- Chi è stato già coinvolto in passato su temi di questo genere?
- Per affrontare impatti specifici o di settore, chi può essere di supporto?
- Chi influenza direttamente o indirettamente la capacità dell'organizzazione nelle sue relazioni con il cliente?
- Chi potrebbe patire se tagliato fuori da una forma di coinvolgimento?
- A chi giungono riflessi diretti dalla catena del valore?

Il tempo e le risorse dedicate all'evidenza e alla cura delle **relazioni** vanno considerati un investimento. I **vantaggi** si manifestano a più livelli:

- definizione di una catena di forniture provenienti dall'esterno e in grado di garantire il livello di qualità concordato con il cliente;
- condivisione di risorse e competenze per creare valore nelle prestazioni;
- allineamento rispetto a vincoli e opportunità, con ricadute positive sulle prestazioni;
- gestione comune dei rischi legati alla qualità;
- condivisione di valori;
- complementarità di obiettivi.

In tal senso l'impegno è innanzitutto dedicato alla rilevazione del “**chi**”, cioè dei soggetti meritevoli di attenzione; sono le parti interessate su cui andremo a indagare. Si mettono poi a fuoco le tipologie di **rapporti**. In relazione alle strategie si possono quindi stabilire le **priorità**. Nella formalizzazione si deve ampliare l'ottica temporale, bilanciando gli esiti sia a breve sia a lungo termine. In queste relazioni ci si adopera anche per creare una **condivisione** di informazioni, competenze e risorse. Il dialogo porta così a iniziative di miglioramento che rinforzano la relazione. Ben vengano anche momenti di riconoscimento sui risultati conseguiti da queste collaborazioni, sia all'interno sia con gli interlocutori.

## Il percorso

La norma concede massima libertà sulle modalità di ricerca, rilevazione, elaborazione e documentazione di tutto ciò che riguarda le relazioni con le parti interessate.

Questa libertà potrebbe generare disorientamento. È possibile che l'impresa possa sentirsi in difficoltà nell'attivarsi ad affrontare l'analisi delle parti interessate. I suggerimenti possono provenire da diverse fonti. Di seguito proponiamo diverse tecniche e modalità. L'aspetto cruciale è che il vertice sia consapevole dell'importanza del tema e che indirizzi il percorso in sintonia con il suo stile manageriale.

È un'analisi che deve sfociare in una pianificazione fattiva di **azioni** finalizzate a rinsaldare le **relazioni**. Regista di questo piano è il **vertice**, con il coinvolgimento dei responsabili di funzione/area: marketing, vendite, progettazione, produzione, acquisti, risorse umane, qualità, amministrazione, finanza... Potrebbe essere utile contattare, già in questa fase iniziale, anche le parti interessate più prossime.

Utilizzando i dati del passato e in un'ottica di indirizzo di medio-lungo termine, prende avvio l'indagine sui **contesti**, poi arricchita con la focalizzazione dei **fattori**. Da qui emergono le **parti interessate**, nei cui confronti va fatta una selezione per concentrare l'impegno verso quelle “rilevanti”, cioè considerate prioritarie perché rappresentative di aspetti critici.

*Attenzione: se il percorso è condotto soltanto all'interno delle mura dell'organizzazione, può rivelarsi penalizzante.*

È bene attivare **contatti esterni** per avere conferma o apprendere altre istanze. È pur vero che la partenza sono i dati del passato, quindi vissuti e documentati, ma non possiamo sottovalutare i ritmi del cambiamento. Il tempo dedicato a brevi ma costruttivi contatti sarà ben speso: non solo le azioni di rinforzo avranno maggiore probabilità di successo, ma i soggetti coinvolti apprezzeranno l'attenzione loro dedicata. Va messo a fuoco quale figura della parte interessata debba essere coinvolta. La risposta nasce dalla tematica della relazione: strategica, manageriale, tecnica, commerciale.

La gamma di strumenti di ascolto è vasta in letteratura. Si sconsiglia l'utilizzo di una scheda/questionario da compilare, inviata per posta o email: le percentuali di restituzione sarebbero basse e il livello di coinvolgimento minimo o assente. Ci sono altre formule che

offrono maggiori probabilità di dare forma e forza alla relazione:

- intervista diretta telefonica strutturata, con domande chiuse e aperte;
- incontri condotti secondo una traccia;
- *focus group*: incontri di gruppo finalizzati a rilevare informazioni di taglio qualitativo in cui il conduttore invita le persone a esprimere in forma libera il proprio atteggiamento nei confronti di un tema (prodotto, servizio, relazioni...).

L'esito di questa indagine va **documentato**. Le motivazioni sono tante. Il tempo e le risorse utilizzate devono lasciare una traccia, che rappresenta il risultato dell'analisi di quel momento. Lo sforzo si trasformerà in un punto di riferimento in tempi successivi.

*L'impegno a documentare in forma chiara e ben rappresentativa impone uno sforzo in termini di chiarezza e ha quindi gran valore.*

Si ha così anche la possibilità di diffondere e far condividere gli aspetti salienti di tali relazioni con il personale interno.

### Definire le parti interessate

La norma ISO parla di **riflessi reciproci**: le parti interessate possono influenzare o essere influenzate dall'organizzazione. Aggiunge poi un altro aspetto da non sottovalutare: possono "percepirsi influenzate". È come dire che la percezione di questi soggetti non va ignorata, ma tenuta in debita considerazione.

Le dizioni possono essere diverse: ISO predilige "parti interessate" ma anche "stakeholder" è accettato.

*Le parti interessate sono i soggetti che stanno bene se l'organizzazione ha successo e che patiscono se non opera nel modo giusto.*

Il censimento delle parti interessate va fatto dando ampio rilievo alle conoscenze che riguardano il passato, viste nell'ottica di strategie proiettate al futuro. Da qui vanno poi messe in prima linea le parti interessate "**rilevanti**", cioè quelle con cui le relazioni sono così forti al punto da mettere in gioco la sostenibilità dell'organizzazione, intesa come garanzia di sopravvivenza. È un invito a prestare attenzione all'utilizzo delle risorse: energia, materie prime, semilavorati, persone, servizi... Parallelamente occorre tenere sotto controllo i flussi di cassa per governare la gestione finanziaria.

Il tutto deve garantire che il prodotto/servizio sia allineato allo stato dell'arte (specifiche e processi) grazie a un livello di conoscenze multidisciplinari indirizzate agli sviluppi futuri. La prospettiva deve essere la più ampia possibile. I mercati locali e globali sono dinamici e sempre più soggetti a perturbazioni scarsamente prevedibili. È dunque necessario coniugare una visione locale con una globale.

La rilevazione delle parti interessate è quindi passo determinante. Come procedere? Si potrebbe fare una lista inserendo i soggetti man mano che vengono in mente. Indubbiamente una modalità creativa e istintiva, ma poco affidabile. Va arricchita da un **metodo**. Il paragrafo successivo è dedicato proprio a questo aspetto.

Quale metodo scegliere, come portarlo avanti e come tenerne traccia, è frutto di una libera scelta. L'importante è non vivere il lavoro come un adempimento formale: la finalità non è presentare un bel documento alla visita certificativa! È mettere in atto azioni che fortifichino e chiariscano le relazioni con i soggetti che vivono i riflessi o hanno ripercussioni rispetto alle decisioni e alle attività dell'organizzazione. La sottovalutazione di tali soggetti potrebbe generare disagi di vario livello che, se non vengono avvertiti e monitorati, possono avere ricadute negative.

In questo lavoro si deve innanzitutto uscire dall'**autoreferenzialità**.

*Nel fare il censimento delle parti interessate occorre mettersi in posizione esterna: diventare un osservatore imparziale del proprio operato.*

Non basta rimanere confinati nell'arco che va dal primo all'ultimo contatto con il cliente: il prodotto o l'output del servizio ha una sua vita prima e ne vive un'altra a partire dal momento in cui diventa proprietà del cliente (Cap. 2). Analogamente il vissuto delle parti interessate potrà avere una dimensione temporale successiva all'operato dell'organizzazione.

### **Chiarire che cos'è il contesto**

Il conseguimento dei risultati attesi è certamente legato alle dinamiche organizzative interne, ma non solo. Dobbiamo guardare oltre le pareti della struttura. Ci sono tanti fattori che gravitano intorno e che possono incidere anche in chiave consistente.

Per fare ordine in questa visione, la norma fornisce due indicazioni di base, configurate come:

- contesto interno
- contesto esterno.

L'ordine con cui vengono qui indicate è intenzionalmente invertito: la componente principale è sempre la persona che lavora e quindi la sua area di influenza merita la prima posizione!

*Il contesto si compone di una pluralità di fattori che hanno il potere di agire sull'organizzazione condizionando lo sviluppo e il conseguimento dei suoi obiettivi.*

La chiave di lettura deve essere razionale e concentrarsi sugli aspetti sia positivi sia negativi. Di fatto, l'atteggiamento che privilegia ciò che è negativo condiziona la serenità e quindi

l'esito dell'applicazione. Ciò è analogo all'applicazione del Risk Based Thinking (Cap. 1): così come abbiamo voluto privilegiare l'opportunità rispetto al rischio, qui dobbiamo riuscire a dare il giusto rilievo ai fattori costruttivi e non solo a quelli potenzialmente critici.

Le conoscenze acquisite con questa analisi hanno un'applicazione diretta: sono indicazioni per pianificare, mettere a punto e sviluppare il sistema di gestione dell'impresa.

Su quali aree si deve concentrare l'attenzione? Ecco una serie di domande utili per cominciare a mettere a fuoco i contesti, focalizzandosi sul conseguimento degli obiettivi legati al prodotto/servizio:

<b>All'interno dell'impresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le politiche e gli obiettivi sono coerenti?</li><li>• La struttura organizzativa è calibrata alla politica e agli obiettivi?</li><li>• L'approccio per processi è concreto o formale?</li><li>• I processi decisionali coinvolgono chi dovrà attivarsi?</li><li>• Il modello organizzativo è compreso dalle persone?</li><li>• Le informazioni circolano in modo chiaro e tempestivo?</li><li>• Le tecnologie sono aggiornate?</li><li>• Le persone sono padrone delle nuove tecnologie?</li><li>• La componente culturale è curata?</li><li>• La durata del ciclo di vita del prodotto/servizio è sotto controllo?</li></ul>
<b>All'esterno dell'impresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ci sono condizionamenti che derivano dalla componente di taglio ambientale? In particolare: clima, inquinamento, disponibilità di risorse, impegno verso la biodiversità.</li><li>• La produzione del prodotto/servizio influisce sulle condizioni ambientali esterne? Nel dettaglio: clima, inquinamento, disponibilità di risorse, impegno verso la biodiversità.</li><li>• A livello locale/regionale/nazionale/internazionale, ci sono riflessi o ingerenze? In particolare in campo culturale, sociale, politico, legale, regolamentare, finanziario, tecnologico, economico.</li><li>• I competitor generano condizionamenti?</li></ul>

## Le basi metodologiche

Quanto fin qui proposto non è una novità: in forma diretta o istintiva l'impresa è consapevole di avere contatti, occasionali o ricorrenti, con interlocutori interni ed esterni. La norma suggerisce di darsi un metodo. Adottando il PDCA (Cap. 1) l'agire è meglio governato. La formalizzazione degli interlocutori e le modalità di relazione vengono documentate (Plan) e poi realizzate (Do). In relazione agli esiti, l'impresa potrà valutare (Check) la bontà delle strategie e degli indirizzi, e quindi agire di conseguenza (Act).

### Mettere a fuoco contesti e fattori

L'impegno a governare le relazioni inizia mettendo a fuoco i contesti dell'organizzazione, interni ed esterni, e i relativi fattori, cioè gli ambiti che entrano nella vita reale dell'impresa.

Le modalità sono innumerevoli e diverse: ogni organizzazione ha la facoltà di scegliere quella più vicina al suo stile e valori.



Per comprendere le dinamiche del contesto interno la ISO 9001 (4.1) propone di indagare su fattori che riguardano:

- valori;
- cultura;
- conoscenza;
- prestazioni dell'organizzazione.

Inoltre, per le dinamiche dei contesti esterni, che vanno inquadrare in aree geografiche sempre più ampie (locale, regionale, nazionale, internazionale), si deve ragionare sui fattori di carattere:

- legale;
- tecnologico;
- competitivo;
- di mercato;
- culturale;
- sociale ed economico.

I fattori che possono gravitare nel contesto interno e in quello esterno vanno messi in ordine secondo precisi criteri. Altrimenti il rischio è di annegare in un eccesso di informazioni, che nasce, paradossalmente, da uno sforzo di buona volontà.

Si possono applicare strumenti di vario tipo. Facciamo una carrellata su quelli più ricorrenti:

- A. Strumento grafico
- B. Ottica di sostenibilità
- C. Ambiti aziendali

## **A. Strumento grafico**

Possiamo ricorrere a uno strumento da disegno che ha avuto i suoi onori già all'epoca dei greci: il compasso. Ci piace perché dà l'evidenza grafica delle relazioni nei confronti di un riferimento centrale.

Posizioniamo la punta e con l'altra asta segniamo un tracciato: abbiamo delineato il contesto interno dell'organizzazione. Ampliamo l'angolo: l'area contenuta delinea un contesto esterno, ma molto vicino, che indichiamo di "prossimità". Apriamo ancora di più il compasso: siamo nell'orbita del contesto "allargato". Abbiamo così delineato graficamente tre aree:

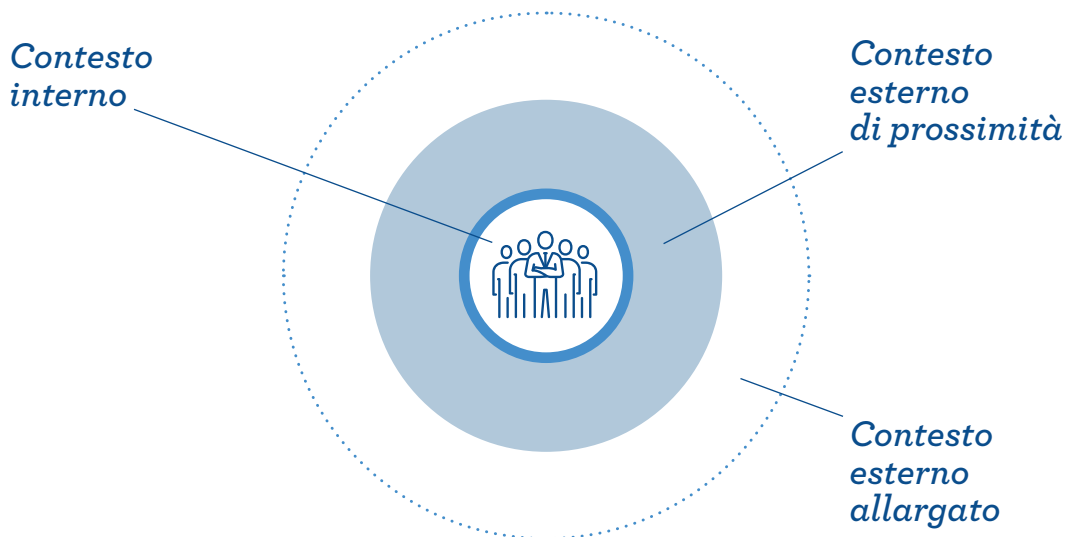
- contesto interno: comprende i fattori già noti che andranno osservati con una diversa chiave di lettura;

- contesto esterno di prossimità: comprende i fattori che generano relazioni ricorrenti di vario tipo e intensità;
- contesto esterno allargato: comprende i fattori che impattano in modo indiretto.

E poi ogni organizzazione dovrà valutare cosa inserire nei vari contesti.

FIGURA 14

## Il percorso



## B. Ottica di sostenibilità

Possiamo individuare tre categorie di aree riferite al contesto interno ed esterno: ambientale, economico, sociale. Passiamo al dettaglio interpretativo:

<b>CONTESTO INTERNO</b>	<b>AMBIENTALE</b>	Rifiuti, impatti energetici, emissioni, riciclo, spazi di lavoro, condizioni climatiche, impianti, tecnologie...
	<b>ECONOMICO</b>	Disponibilità finanziaria, accesso al credito, sistema di tassazione, relazioni con investitori, marginalità, gruppi d'acquisto, parità di salario, costo manodopera...
	<b>SOCIALE</b>	Struttura organizzativa, politiche e obiettivi, salute, sicurezza, integrazione, cultura, sostegno categorie svantaggiate, divario di genere, relazioni sindacali...
<b>CONTESTO ESTERNO</b>	<b>AMBIENTALE</b>	Condizioni ambientali, risorse naturali, materie prime, energia, economia circolare...
	<b>ECONOMICO</b>	Solvibilità clienti, posizionamento rispetto ai concorrenti, condizioni di pagamento fornitori, rischio valuta, vincoli normativi, politiche di ingresso in nuovi mercati, rapporti diplomatici con paesi clienti...
	<b>SOCIALE</b>	Associazioni di categoria, salute e sicurezza, benessere, crescita culturale, forza lavoro esterna, ottica multifattoriale, rapporti con pubblica amministrazione, relazioni con enti regolatori...

## B. Ambiti aziendali

L'articolazione dei contesti deve rispecchiare le modalità proprie dell'organizzazione. Ecco ad esempio una possibile formulazione:

<b>CONTESTO INTERNO</b>	Risorse umane
	Infrastruttura
	Legale-normativo
<b>CONTESTO ESTERNO</b>	Tecnologico
	Competitivo
	Sociale
	Ambientale

### Ricorrere a strumenti

La letteratura offre diverse metodologie per individuare le variabili che maggiormente impattano sulla conduzione aziendale. Provenienti da altri campi e nate con un'impronta strategica, possono essere rivisitate in chiave qualità, cioè focalizzate sul cliente. Quelle più ricorrentemente adottate sono:

- *Analisi PEST*. È un'analisi quantitativa che lavora su fattori politici, economici, sociali e tecnologici. Utile per organizzazioni complesse, mira a far emergere opportunità a livello di investimenti e sviluppo;
- *Analisi PESTLE*. Indaga anche sui fattori di ambito Legale e Ambientale;
- *Analisi SWOT*. Lavora sui punti di forza (Strength), debolezza (Weakness), opportunità (Opportunities), minacce (Threats). Nasce come strumento di pianificazione strategica.

Questi strumenti – per la cui applicazione rimandiamo a testi dedicati – permettono di delineare scenari articolati di riferimento, consentendo di definire azioni legate alla previsione di opportunità e rischi.

*Coinvolgere nella fase di ricerca degli strumenti adeguati anche le parti interessate può dare maggiore consistenza all'indagine.*

Aumenta così il margine di comprensione delle aspettative, permettendo di soppesarle. Inoltre consente di stabilire o rinforzare i canali di comunicazione e, realizzando un lavoro congiunto, di delineare stime di opportunità e rischi.

## Dall'ascolto alle azioni

Il percorso deve approdare alla conoscenza delle attese, esigenze e aspettative, delle parti interessate. Da questa fotografia si delinea la pianificazione delle azioni. Uno schema logico di base è il seguente:

			Esigenze/Aspettative	
<b>CONTESTO INTERNO</b>	Fattore 1	Parte interessata A	.....	
		Parte interessata B	.....	
		Parte interessata C	.....	
	Fattore 2	Parte interessata D	.....	
		Parte interessata E	.....	
	Fattore 3	Parte interessata F	.....	
		Parte interessata G	.....	
	Fattore ...	Parte interessata ...	.....	
	<b>CONTESTO ESTERNO</b>	Fattore 1	Parte interessata A	.....
			Parte interessata B	.....
Fattore 2		Parte interessata C	.....	
		Parte interessata D	.....	
		Parte interessata E	.....	
Fattore 3		Parte interessata F	.....	
Fattore ...		Parte interessata ...	.....	

È bene evidenziare che non c'è una ricetta valida per tutte le organizzazioni. La discriminante non è il settore o la dimensione. Vale lo stesso approccio proposto a proposito del Sistema di Gestione della Qualità: sono i valori e lo stile di gestione messo in atto dal vertice a indirizzare il percorso. Anche le motivazioni non cambiano: se la finalità è dare un'evidenza documentale nel corso di una verifica ispettiva, il tempo e le risorse dedicate verosimilmente rappresentano una forma di spreco.

*Se il vertice crede alla validità di questo percorso, scoprirà che esiste già un'attenzione alle relazioni con le parti interessate.*

Le azioni svolte in questo ambito non erano strutturate secondo una chiave di lettura metodologica e quindi l'esito non era verificabile.

Ripercorrere il tracciato proposto (contesti e fattori) mette in chiaro le azioni utili per il **successo durevole**. Inoltre permette di far comprendere e quindi di condividere con le diverse aree aziendali il proprio contributo.

### Individuare le parti interessate

Conduciamo la rilevazione in un'ottica di bisogni collettivi per individuare i soggetti appartenenti a categorie macro. Ci stiamo addentrando in aree di ben più ampio respiro.

*Nella rilevazione degli obiettivi collettivi entrano in gioco aspetti che vanno oltre la dimensione meramente organizzativa per approdare ad aspetti di valenza etica.*

Fermo restando le peculiarità di ogni settore produttivo, privato o pubblico, possiamo adesso cominciare a fare delle liste di massima collocando le possibili parti interessate nei rispettivi contesti. Se, ad esempio, il riferimento sono le tre aree su cui un'attività lavorativa impatta, troviamo:

CONTESTO	Parte interessata
<b>INTERNO</b>	Proprietari, azionisti, personale dipendente, personale in somministrazione, responsabili, aree/dipartimenti, sindacati...
<b>ESTERNO DI PROSSIMITÀ</b>	Finanziatori, holding/capogruppo/società azioniste, società collegate, società controllate, enti istituzionali, fornitori, collaborazioni, banche, clienti, consumatori, beneficiari, distributori, rivenditori...
<b>ESTERNO ALLARGATO</b>	Autorità legislative, enti locali, enti regionali, enti nazionali, enti internazionali, enti normatori, collettività, associazioni di categoria/professionali, scuole, università, enti di ricerca, concorrenti, media, organizzazioni non governative, altre imprese, organismi di vigilanza...

Stiamo così ampliando la **tradizionale catena orizzontale**: fornitore – impresa – cliente. È corretta ma non sufficiente. Inoltre stiamo curando un diverso arco temporale: non solo il periodo che inizia con il primo contatto con il cliente e finisce con la consegna del prodotto/servizio. Stiamo considerando anche eventi che accadono prima (ad esempio la formulazione di normative) e dopo (ad esempio le ricadute dopo l'uso o il consumo nel lungo periodo). Ci stiamo mettendo anche in una posizione che prende in considerazione aspetti che esulano dalle tradizionali specifiche del prodotto/servizio: le ricadute sull'ambiente, la salvaguardia dei diritti, i riflessi sulla salute, l'uso delle risorse...

Fatta la fotografia delle parti interessate (= **chi**) siamo pronti per approfondire la conoscenza e intessere le **relazioni**. Ogni parte interessata avrà un bagaglio di aspettative (= **cosa**). Nei confronti di queste vanno indicate le modalità di intervento (= cosa, come, quando, dove, chi). Nasce così un **piano di intervento** che coinvolge trasversalmente diverse aree e soggetti dell'organizzazione.

- permessi, licenze e altre forme di autorizzazioni;
- formule di lavoro a distanza;
- flessibilità organizzativa;
- accordi;
- trattati;
- protocolli;
- codici di comportamento;
- prescrizioni in ambito civile o penale;
- marchi volontari o ambientali;
- convenzioni con enti;
- negoziati con la collettività;
- partecipazione a norme di settore;
- negoziati con organizzazioni non governative;
- trattative con enti pubblici;
- ...

Questa lista vuole fornire una visione abbastanza ampia dei possibili sviluppi nelle relazioni con le parti interessate. È ovvio che rappresenta una base che deve essere contestualizzata.

### **Passare all'operatività**

Riprendiamo lo schema introdotto nel precedente paragrafo su una possibile articolazione dei contesti arricchendolo con altre voci: "chi" sono le parti interessate, "cosa" si aspettano, "come" si vuole intervenire. Si ottiene così il modello dell'applicazione pratica.

		<b>Parte interessata</b>	<b>Requisiti</b>	<b>Azioni possibili</b>
<b>CONTESTO INTERNO</b>	RISORSE UMANE	<b>Personale di struttura</b>	Crescita professionale	Avvio rotazione del personale
			Sicurezza del posto di lavoro	Informazioni su innovazioni e portafoglio clienti
		<b>Personale occasionale</b>	Condivisione di valori	Incontri periodici
		<b>Collaboratori esterni</b>	Continuità lavorativa	Invio giudizi sulla prestazione
	INFRASTRUTTURA	<b>Personale di produzione</b>	Definizione di processi affidabili	Lancio del concorso "Innovazione in corso"
		<b>Fornitori di manutenzione</b>	Interventi tempestivi	Monitoraggio tempi macchina
	LEGALE-NORMATIVO	<b>Sindacati</b>	Rispetto delle normative	Riesame criteri premi di partecipazione
<b>CONTESTO ESTERNO</b>	TECNOLOGICO	<b>Istituti di ricerca</b>	Aggiornamento su aree potenzialmente critiche	Creazione di gruppi di lavoro sui difetti
		<b>Fornitori specialistici</b>	Innalzamento del livello di prestazione	Incontri di condivisione su problematiche emerse
	COMPETITIVO	<b>Possibili clienti</b>	Invio di proposte tecnologicamente personalizzate	Organizzazione di giornate dimostrative
		<b>Clienti persi</b>	Lancio di proposte di compensazione	Avvio di una campagna dedicata
	SOCIALE	<b>Indotto</b>	Garanzia di continuità dell'attività produttiva	Avvio dell'ascolto delle esigenze
		<b>Studenti universitari</b>	Conoscenza delle dinamiche del mondo lavorativo	Definizione di un calendario per stage
		<b>Insedimenti di stranieri</b>	Sensazione di inclusione	Incontri su tematiche interculturali
	AMBIENTALE	<b>Associazioni naturalistiche</b>	Rispetto standard ambientali	Invio report periodici sulle rilevazioni
		<b>Enti di tutela del territorio</b>	Rispetto della normativa	Invio report periodici

È giunto il momento di mettersi all'opera. Proviamo a mettere in atto due applicazioni, rivolte rispettivamente a una parte interessata del contesto interno e a una del contesto esterno. Facendo però una puntualizzazione: quanto proposto è un **"esercizio di stile"**, non un dictat. Il riferimento sarà a un'ipotetica organizzazione, senza caratterizzarla in termini di settore o dimensione. La schematizzazione è solo un esempio di percorso logico da adeguare alla propria realtà.

Nel contesto interno, l'associazione più immediata è con i **dipendenti**. Concordiamo tutti su questo punto: sono il motore dell'organizzazione. È evidente che il successo o il fallimento dell'organizzazione genera un impatto immediato su loro. Come pure è chiaro che il loro modo di agire è in grado di influenzare i risultati aziendali. Come tradurre questa visione in termini di esigenze o aspettative da tenere in considerazione? Una volta fatto questo passo, con quali azioni intervenire? E, per essere iper-concreti, quali processi portano a compimento queste azioni? Come fare tesoro di questa indagine? Questo percorso ci consente di mettere in chiaro "chi" dell'impresa è coinvolto. Infine, c'è da aggiungere un ulteriore dato: i tempi. In questo modo, si passa da una visione ampia a una in cui si stringe sempre di più il fuoco per conquistare una conoscenza puntuale, generatrice di una pianificazione il cui esito verrà poi valutato.

*L'analisi di una parte interessata permette di creare una mappa che rappresenta la base per le analisi successive.*

Iniziamo con le attese del dipendente:

- rispetto della normativa cogente;
- tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e dell'ambiente;
- chiarezza su compiti e responsabilità;
- opportunità di crescita professionale;
- arricchimento delle conoscenze;
- ambiente di lavoro appropriato;
- retribuzione adeguata;
- retribuzione regolare;
- conoscenza di obiettivi e indirizzi di breve e lungo termine;
- promozione delle relazioni interne;
- comunicazione regolare di novità, cambiamenti ecc.

Queste informazioni possono provenire dall'esperienza passata, così come possono essere rilevate o confermate da un sondaggio interno, condotto con interviste o incontri.

In quale modo l'impresa può mettere a frutto tali indicazioni? La risposta in chiave qualità è quasi scontata: nei **processi** coinvolti. Adesso la lista precedente si completa con la componente manageriale. Ogni attesa è collegata a un processo, viene arricchita con azioni che mirano a rafforzare le relazioni, assegnando il compito a chi dovrà portarle a termine, entro tempi definiti.



### 3. Come curare le relazioni con le parti interessate

ATTESE	PROCESSO	AZIONI	CHI	TEMPI
Rispetto della normativa cogente	Risorse umane	Mantenere l'aggiornamento	Resp. risorse umane	Ogni 3 mesi
Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e dell'ambiente	Sicurezza	Mantenere l'aggiornamento, informare e formare il personale	Resp. sicurezza	Ogni 3 mesi
Chiarezza su compiti e responsabilità	Pianificazione organizzativa	Promuovere la partecipazione nella redazione delle procedure	Direzione generale	6 mesi
Opportunità di crescita professionale	Risorse umane	Applicare test dedicati	Resp. risorse umane	1 volta all'anno
Arricchimento delle conoscenze	Formazione interna	Rilevare le esigenze	Resp. Formazione	1 volta all'anno
Ambiente di lavoro appropriato	Manutenzione	Diffondere istruzioni sull'uso degli spazi	Resp. manutenzione	6 mesi
Retribuzione adeguata	Risorse umane	Verificare gli andamenti di mercato	Resp. risorse Umane	6 mesi
Retribuzione regolare	Amministrazione personale	Mettere a punto accordi con la banca	Resp. amministrazione	6 mesi
Conoscenza di obiettivi e indirizzi a breve e lungo termine	Pianificazione organizzativa	Creare occasioni d'incontro	Direzione Generale	1 volta all'anno
Promozione delle relazioni interne	Risorse umane	Creare occasioni di intrattenimento	Resp. risorse Umane	1 volta all'anno
Comunicazione regolare di novità, cambiamenti ecc.	Risorse umane	Mettere a punto canali di comunicazione interna	Resp. risorse Umane	1 mese

Passiamo a un esempio di parte interessata relativa al contesto esterno: la collettività. Iniziamo con le attese:

- gestione consapevole degli impatti sul territorio;
- ricorso a risorse umane locali (personale, collaboratori a contratto)
- ricorso a risorse locali (infrastrutture, attrezzature, materie prime);
- coinvolgimento nella salvaguardia dell'ambiente e del territorio;
- interventi di natura sociale e culturale presso comunità o associazioni;
- azioni di apertura verso gli enti formativi.

Anche in questo caso le informazioni possono provenire dall'esperienza passata, così come possono essere rilevate o confermate con l'attivazione dell'ascolto.

Passiamo all'azione vera e propria dell'impresa. Anche qui la risposta è nei processi coinvolti. Come nel caso precedente la lista si completa con la componente manageriale. Ogni attesa è collegata a un **processo**, viene arricchita con azioni che mirano a rafforzare le relazioni, assegnando il compito a chi dovrà portarle a termine, entro tempi definiti.

ATTESE	PROCESSO	AZIONI	CHI	TEMPI
Gestione consapevole degli impatti sul territorio	Produzione Manutenzione	Rilevazione parametri	Resp. produzione	3 mesi
Ricorso a risorse umane locali (personale, collaboratori a contratto)	Gestione risorse umane	Rilevazione dati Indagini di mercato	Resp. risorse umane	1 volta all'anno
Ricorso a risorse locali (infrastrutture, attrezzature, materie prime)	Approvvigionamento	Rilevazione dati Indagini di mercato	Resp. acquisti	1 volta all'anno
Coinvolgimento nella salvaguardia dell'ambiente e del territorio	Produzione Sicurezza Ambiente Manutenzione	Rilevazione dati Attivazione sondaggi Aggiornamento tecnico	Gruppo di lavoro con i responsabili	3 mesi
Interventi di taglio sociale e culturale presso comunità o associazioni	Marketing	Aggiornamento esigenze Contatti diretti	Resp. marketing	1 volta all'anno
Azioni di apertura verso gli enti formativi	Pianificazione organizzativa Gestione eventi	Avvio di contatti Rilevazione interessi	Resp. eventi	6 mesi

Il Capitolo 6 propone altre formule interpretative di organizzazioni che operano in campi diversi:

1. Le parti interessate e il sistema di gestione per la qualità in AVIMATIC
2. L'impegno di CIODUE nelle relazioni con i fornitori
3. ECOLOGICA NAVIGLIO: oltre il cliente, dalla teoria alla pratica
4. Analisi delle parti interessate in FLOWSERVE: un approccio integrato per la gestione dei rischi di business
5. Gli stakeholder per RANDSTAD: oltre i confini del mondo del lavoro

È interessante notare quanto siano diverse le metodiche e le modalità per focalizzare le energie verso le parti interessate.

## La valorizzazione dell'esistente

La ricostruzione e la caratterizzazione dei contesti e dei fattori di pertinenza alla propria attività produttiva, con l'identificazione delle parti interessate, è un passo importante perché permette di coniugare il passato agli sviluppi futuri, usando come transito il presente.

Quello che dovrebbe cambiare da questo momento è la consapevolezza di quanto sia importante curare le relazioni per far sì che il soddisfacimento delle aspettative diventi uno strumento per il successo durevole dell'organizzazione (ISO 9004).

*La cura delle relazioni con le parti interessate permette di attuare un miglioramento sistematico e continuo delle prestazioni complessive dell'organizzazione.*

Applicando concretamente l'impegno a stabilire relazioni proficue con le parti interessate si genera un aumento della **trasparenza** in quanto si colgono con maggiore chiarezza le conseguenze delle scelte interne. Si possono ridurre gli **impatti negativi** e dare maggiore spazio e rilievo a quelli positivi. Inoltre si è preparati a riconciliare possibili **conflitti** con e fra le parti interessate. Il massimo si ha quando, grazie al dialogo, nascono nuove **collaborazioni** a seguito della condivisione di obiettivi.

Questa disamina produce un ulteriore vantaggio: mette in chiaro l'incrocio di **interessi contrapposti**.

*Dagli interessi contrapposti possono emergere situazioni di conflitto: nel venire incontro alle esigenze di una parte interessata potrebbero nascere conseguenze critiche per altre.*

Come abbiamo vissuto nelle nostre città gli effetti e le considerazioni contrapposte riguardo alla chiusura al traffico dei centri urbani, così può accadere che una parte interessata sia portatrice di istanze non solo diverse, ma anche contrastanti. Ad esempio gli utilizzatori finali dei prodotti potrebbero avere aspettative diverse da quelle del cliente diretto dell'organizzazione. Oppure gli azionisti, potrebbero, con le loro politiche, influenzare l'impostazione organizzativa interna con possibili ricadute sul prodotto. Consideriamo poi dipendenti e sindacati: potrebbero avere visioni diverse su orari di lavoro, sicurezza, diritti e doveri... Ulteriori riflessioni riguardano i fornitori, che oltre al mero ordine potrebbero gradire una pianificazione di ordini e consegne, nonché rigore nel rispetto dei tempi di pagamento.

Un tavolo di confronto può portare al chiarimento e alla negoziazione delle diverse istanze.

## L'attenzione verso la reputazione

Abbiamo indagato sul mondo delle relazioni fra l'organizzazione e i soggetti che orbitano a vari livelli. Il percorso, iniziato dall'organizzazione, ha messo a fuoco le esigenze e le aspettative delle parti interessate, con la finalità di allineare le influenze reciproche.

Adesso cambiamo visuale puntando l'attenzione anche verso altri soggetti, ovvero la società, ad ampio respiro, visto che oggi i confini geografici sono di fatto abbattuti. Consideriamone il punto di vista nei confronti dell'impresa. Riprendiamo la ISO 9000 (Cap. 1) sottolinea che "l'impatto della qualità va oltre la soddisfazione del cliente: esso può anche avere un effetto diretto sulla reputazione dell'organizzazione". Vale la pena indagare su questo aspetto che va oltre il passaparola (Cap. 4).

*La reputazione non è altro che ciò che un gruppo sociale dice ad altri.*

Ogni impresa si esprime attraverso comunicazioni dirette (messaggi, dichiarazioni) e indirette (comportamenti, scelte e atteggiamenti). Entrambe queste forme possono generare reazioni, tradursi in opinioni, diffuse in modo spontaneo. Sorgono così impressioni, collegate a emozioni positive o negative. Nasce da qui una libera interpretazione e rielaborazione che viene espressa all'interno di vari gruppi sociali, fisici e on-line: si formano interazioni comunicative, che creano una rete. Questo fenomeno non è sotto il controllo dell'impresa. Origina da una forma di conoscenza molto soggettiva, nata da un'esperienza in senso lato: anche la visione di cartello pubblicitario è un'esperienza!

*Il bagaglio individuale assume una connotazione collettiva nelle forme più varie e mediante diversi canali.*

FIGURA 15

**L'attenzione  
verso  
la reputazione**

- *Percezione sulle azioni e messaggi di una impresa*
- *Espressione del livello di attrattività*
- *Circolazione di conoscenze*
- *Interazione sociale*
- *Interpretazioni e rielaborazioni della società*

La **scintilla** che accende questi comportamenti può essere legata a output (beni, prodotti, servizi...), aspetti immateriali (fiducia, consenso, informazioni...), comportamenti osservati direttamente o raccontati da altri. Questo vocio non è statico. Le espressioni della reputazione cambiano nel tempo sotto l'influenza della cultura sociale e della focalizzazione sulle tematiche del momento: la parità di genere, l'attenzione ai disabili, la corruzione, i valori sociali...

Il tema della reputazione vale anche all'**interno**, a livello del personale. Le fonti possono essere diverse e poi diffondersi con vari tipi di canale, per poi giungere eventualmente all'esterno.

*La reputazione non può essere ignorata: è espressione di una visione che altri hanno dell'organizzazione.*

La reputazione può compromettere o valorizzare il vantaggio competitivo, come pure rappresentare un elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti.

Gli ambiti che concorrono a creare la reputazione sono di varia natura. Possono riguardare:

- il prodotto o servizio di per sé: il livello di qualità o di prestazione;
- il grado di affidabilità: il rispetto di quanto promesso e concordato;
- l'organizzazione interna: le relazioni con personale che si mostra preparato e responsabile nel suo agire;
- l'ambiente di lavoro: l'attenzione al rispetto di esigenze e requisiti;
- la leadership: il posizionamento nel mercato rispetto a concorrenti;
- i valori: sentimenti, accoglienza, conoscenze, cultura, tolleranza.

Risultano oggetto di interesse anche le modalità di produzione ed erogazione: ricorso a manodopera minorile, attenzione all'ambiente, sicurezza degli stabilimenti, tipologia di relazioni con i fornitori, delocalizzazione degli stabilimenti, politiche ambientali, economia circolare.

## La dimensione etica

Abbiamo completato la nostra indagine sulle relazioni fra l'organizzazione e gli altri interlocutori, nelle due direzioni. Inevitabilmente gli indirizzi della ISO 9001 rappresentano un invito a riflettere sull'insieme di queste relazioni.

*Al di là degli aspetti di taglio meramente tecnico-organizzativo, le dimensioni sociali ed etiche assumono un ruolo sempre più incisivo.*

Partiamo dal fondo. Un primo interrogativo riguarda l'output: le attese delle parti interessate, con il cliente in prima fila, riguardano solo gli aspetti funzionali? Oppure, in modo sempre più pressante, entrano in gioco temi legati alla collettività? In altre parole, i prodotti e i servizi devono soltanto rispondere alle necessità o piuttosto dimostrare anche di ottemperare a impegni legati al **benessere** (persone e ambiente) e alla **sostenibilità**?

Questo interrogativo è ricorrente anche in relazione ai rapidi cambiamenti avvenuti nella **comunicazione**. La caratteristica più marcata oggi è la velocità di diffusione delle informazioni.

*La rete informatica ha amplificato all'ennesima potenza la diffusione del pensiero del singolo.*

Espressione di massima democratizzazione, la rete fa circolare di tutto, indipendentemente dall'affidabilità e dalla veridicità dei contenuti. L'oggetto non è solo il prodotto/servizio e i processi di produzione/erogazione: entrano in gioco anche i comportamenti e le posizioni su **temi di interesse generale**. Può nascere così un'istantanea condivisione di asserzioni che possono condizionare il valore e la reputazione dell'organizzazione.

In un'ottica di sostenibilità, su quali fronti deve agire l'organizzazione? Deve abbinare la **dimensione tecnico-organizzativa alla gestione dei valori**, che hanno riconoscimento nel contesto e con le parti interessate.

Per quanto riguarda il primo aspetto, valgono gli strumenti manageriali, supportati da evidenze quantitative, soggette a controlli.

Su tutt'altro piano è la presa in carico degli aspetti che confluiscono nella dimensione etica. Cambiano certamente gli obiettivi ma anche le modalità per conseguirli. Non potranno essere le sole procedure lo strumento più adatto! Occorre mettere in atto altre modalità che prima di dare regole portino alla condivisione dei valori che le ispirano.

C'è un altro aspetto da sottolineare. Pur non dimenticando che la finalità di un'impresa è imprescindibilmente quella di fare profitto, c'è da sottolineare che le modalità per conseguirlo possono essere tante e diverse tra loro. Se seguiamo le norme della serie ISO 9000 il percorso è focalizzato sulla soddisfazione del cliente, che diventa il presupposto per assicurare gli aspetti economici. Ma l'obiettivo economico come si pone nei confronti della dimensione etica? Affiancamento? Sovrapposizione? Predominio? Pensiamo all'impatto del costo degli approvvigionamenti: se è basso, il profitto aumenta. E se il fornitore con un

prezzo basso adotta regole interne non in sintonia con gli indirizzi aziendali (ad esempio manodopera minorile o sottopagata)? Ecco che si aprono nuovi scenari a livello di strategia.

Possiamo parlare di presidio etico sui comportamenti dell'impresa?

Per rispondere al quesito dobbiamo tenere presente le intricate dinamiche fra l'organizzazione e la società considerata globalmente: la condotta delle imprese può essere considerata libera o può risentire dei condizionamenti esterni? Giocano senz'altro un ruolo determinante le **domande della collettività** e i gruppi di opinione hanno un consistente peso politico. Possono essere silenti o esprimere indignazione sociale. E anche quando si giunge a forme concordate in tema di impegno etico e sostenibilità, si deve trovare una modalità per verificarne l'impegno. Chi dovrebbe farsene carico? La soluzione potrebbe essere rappresentata da forme di vigilanza, condotte da soggetti designati, e da un controllo di carattere istituzionale.

In chiave etica, ragionando in termini di qualità, l'organizzazione deve garantire il valore del suo operato. Ovvero farsi carico non solo del rispetto delle specifiche tecniche, ma anche degli adempimenti relativi alle esigenze e alle aspettative di **istanza collettiva**. È come dire che l'output finale (prodotto o servizio) ha origine da processi che tengono presenti le esigenze delle diverse parti interessate: sono espressione di una posizione non più autoreferenziale relativa ai propri vincoli, ma aperte alle sollecitazioni di altri soggetti (la cittadinanza, i soggetti deboli, gli impatti sul territorio...). Queste posizioni non possono però rimanere a livello di dichiarazioni o proclami o promesse. L'operatività deve essere conforme.



*L'inadempienza genera un danno molto grave: fa perdere credibilità.*

Deve esserci coerenza fra gli impegni assunti all'esterno e quanto attivato all'interno. Quando ci sono disallineamenti, il cliente sarà il primo a rendersene conto.

In sintesi, prestare attenzione ai **contesti** e alle **parti interessate** porta l'organizzazione a uscire dall'**autoreferenzialità**. A entrare in contatto con istanze che vanno ben oltre la catena fornitore – impresa – cliente. Sarà poi l'impresa a decidere a quali istanze dare seguito. La qualità incrocia così la dimensione etica. Le dichiarazioni di taglio formal-burocratico qui non sono ammesse. La dimensione sostanziale diventa sovrana e i disallineamenti trasformano le dichiarazioni in un rischioso autogol.

---

## TEST DI AUTOVALUTAZIONE

Siamo alla fine della trattazione del tema del capitolo. Può essere utile, prima di proseguire, fare un test che aiuta a verificare se quanto esposto è stato ben compreso. Basta collegarsi a <http://www.erikaleonardi.it/Questionari/cap3/index.html>.

# \_04

## Cos'è il passaparola

**Gli attivatori e le dinamiche**

**L'impatto della rete**

**L'interazione *on-line* e *off-line***

**Il governo del passaparola**



Abbiamo visto come l'organizzazione, in quanto "sistema aperto", debba delineare e attivare una rete di relazioni con più destinatari. Abbiamo poi analizzato le dinamiche che partono dall'impresa per giungere a soggetti esterni. Adesso cambiamo prospettiva. Invertiamo i ruoli: consideriamo cosa accade quando è l'impresa a essere oggetto di attenzione. È il passaparola: qualcuno esprime la sua opinione sull'impresa a una platea senza confini, né di settore né geografici.

Dal punto di vista dell'impresa, il passaparola ha un effetto maggiore del tradizionale canale di marketing in quanto, per le sue peculiarità, viene ritenuto più attendibile. Riesce nella sua spontaneità a influenzare atteggiamenti, intenzioni, percezioni e aspettative. C'è sempre stato, ma oggi, a seguito della pervasività della rete (social, email, WhatsApp, blog...), ha assunto un ruolo molto più incisivo e critico. Nasce in modo autonomo e cresce in modo libero, con tempi non prevedibili.

Potrebbe sembrare che si regga solo sull'autogestione ma c'è il modo di governarlo per non rimanerne vittime inconsapevoli.

## Gli attivatori e le dinamiche

Il passaparola è una **forma libera** di trasmissione di messaggi e di commenti relativi al prodotto, al servizio, all'impresa, al marchio. Ha per protagonisti **soggetti indipendenti**, che non agiscono per finalità commerciali ma che, pur essendo fuori dai giochi, hanno ripercussioni sul mercato.



*Tra gli attivatori del passaparola ci sono le parti interessate, ma non solo.*

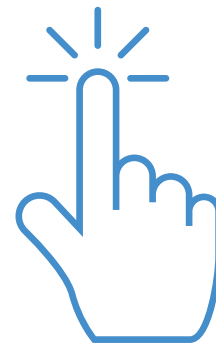
Fino agli anni Ottanta, la propagazione di un'informazione era alimentata dai contatti diretti. Rende bene la dizione inglese **word of mouth**: la parola viene espressa liberamente e giunge a chi è vicino, che a sua volta continua a trasmettere il messaggio-testimone ad altri. Oggi si parla di **word of click**. Protagonista non è la parola pronunciata ma quella scritta e veicolata, non dalla voce, ma da un **gesto**: il dito sulla tastiera del PC o dello smartphone. Raggiunge una moltitudine di destinatari, che ripetono a loro volta il gesto.

FIGURA 16

## Passaparola



*Word of mouth*



*Word of click*

Queste **chiacchiere** partono da un attivatore, che può essere un singolo o un gruppo, e sono caratterizzate da un consistente coinvolgimento emotivo e da contagiosità. Il loro successo è collegato al fatto che nascono da esperienze o riportano opinioni libere. A scatenarle è una **reazione** nei confronti di qualcosa non previsto, superiore o inferiore alle attese: la collocazione temporale e la durata non sono prevedibili. Avvengono fra persone comuni e super partes: forme di **comunicazione semplici**, **velocità** di diffusione incalzante, **ritmo** esponenziale. Da parte degli attivatori c'è una gran voglia rendere partecipi gli altri. È la spontaneità la molla che genera il coinvolgimento nei destinatari.



*Le chiacchiere possono veicolare contenuti sia positivi sia negativi.*

Il **passaparola positivo** nasce per un'emozione frutto di un qualcosa che ha superato le aspettative. Il protagonista non è il cliente semplicemente soddisfatto ma "più" che soddisfatto in quanto ha vissuto un'esperienza che è andata ben oltre ciò che attendeva e vuole condividere questo stato di benessere. Nei destinatari riecheggia come una voce utile, che ha molto più valore di una campagna promozionale. Diventa, per l'impresa, una forma di **pubblicità gratuita**, senza investimento in tempi e costi.

Anche nel **passaparola negativo** la propagazione è veloce, non ha confini e si autoalimenta. Con l'aggravante che si possono perdere le tracce dell'attivatore. Può ledere la credibilità con ricadute penalizzanti sulla **fiducia**. La situazione diventa drammatica quando i messaggi non hanno fondamento e l'impresa ne viene a conoscenza quanto è troppo tardi. In una certa misura sarà possibile recuperare, utilizzando gli stessi strumenti di comunicazione, ma la traccia comunque rimane.

Chi sono gli **attivatori**? Approfondiamo questo aspetto. Sono soggetti cui piace parlare: li aiuta a star bene. Così facendo si sentono intelligenti, utili al massimo e forse anche importanti. Grazie alla diffusione del loro pensiero possono far nascere nuove relazioni: trovano così soddisfatta la loro sete di socialità. Questa descrizione non mira a darne un quadro negativo: evidenzia il fatto che il loro agire ha una motivazione interiore!

Fra i tanti attivatori una tipologia merita attenzione. È costituita dai cosiddetti **apostoli**. Un termine che evoca l'immagine di qualcuno inviato dall'alto, portatore di una verità, il cui agire non è finalizzato a scopi personali.

L'apostolo parla di quello che ha vissuto in termini altamente positivi: indipendentemente da un compenso.

*L'apostolo assume il ruolo di agente di marketing spontaneo e gratuito.*

Gli apostoli possono essere diverse tipologie di persone. Al primo posto, ovviamente, troviamo i clienti più che soddisfatti: hanno toccato con mano le capacità dell'impresa trovando la soluzione completa alle loro esigenze; poterne parlare è per loro fonte di vanto. Ma ci sono altri apostoli. Ad esempio il dipendente o il collaboratore che sente un forte senso di appartenenza all'impresa, ed è orgoglioso di farne parte e fa circolare espressioni lusinghiere. Ma può essere anche un semplice ammiratore, che ha visto clienti molto soddisfatti: da soggetto esterno ha potuto valutare i risultati cogliendone il valore. C'è anche il professionista che, in veste di fornitore, vive una relazione intensa: grazie al livello di conoscenza più approfondito, diventa un valido testimone. Altro soggetto può essere il cittadino che coglie i commenti, vede le pubblicità, si aggiorna con i media e reagisce in modo personale. Infine, c'è anche il semplice navigatore in rete: la conoscenza nata on-line ha creato interesse e stima.

*Gli apostoli meritano un riconoscimento: un "grazie" da parte dell'organizzazione.*

Dal punto di vista dell'impresa è importante sapere quali sono gli **argomenti** che portano all'avvio di queste comunicazioni libere, che avvengono, solitamente, a sua insaputa. All'origine potrebbe esserci qualcosa di particolare nella prestazione, nelle modalità, nei dettagli, nell'interazione... Una sorgente può essere la comunicazione, sotto forma di pubblicità, dichiarazioni, presenze in determinati contesti, presa di posizione rispetto ad alcune tematiche, risposta a messaggi di carattere sociale... Ritornano qui in scena i diversi fattori proposti nella delimitazione dei contesti di carattere ambientale, sociale o economico. In altre parole, i fattori dei contesti che guidano nella rilevazione delle parti interessate rappresentano anche stimoli per il passaparola.

## L'impatto della rete

Dagli anni Ottanta Internet, la "rete delle reti", ha rivoluzionato il nostro mondo lavorativo e quello personale. È diventata **luogo di scambio** e di **incontro**.

Nata in ambiente militare e cresciuta nella ricerca universitaria, oggi è il mezzo di comunicazione globale. Agli inizi degli anni Novanta, il World Wide Web (serie di protocolli) ha dato una svolta alle nostre relazioni e al modo di comunicare. Il contesto che viviamo oggi è la risultante di un incalzante sviluppo tecnologico associato all'interconnessione

mondiale delle infrastrutture e alla rivoluzione dei sistemi di telecomunicazione. Sempre nell'ultimo decennio del secolo scorso nasce il codice HTML (HyperText Markup Language) che permette di creare pagine ipertestuali: un mix di testi, immagini, animazioni, video, audio. Agli inizi del Duemila l'utente vive la grande svolta, il Web 2.0, cioè la possibilità non solo di accedere alle informazioni, ma anche di interagire in modo personale. Tutti possono diventare autori e protagonisti di blog e forum. A breve nasceranno i Social Network.

Quali le ricadute? Viviamo e lavoriamo all'interno di un'infrastruttura caratterizzata dall'integrazione delle comunicazioni multimediali. Gli altri canali – telefono, televisione, computer – vi affluiscono e hanno dovuto cambiare identità.

*La rete di comunicazioni multimediali, perennemente e incessantemente alimentata, è un immenso deposito di informazioni che crea una memoria globale del pianeta Terra.*

Stiamo parlando di fenomeni tecnologici che stanno influenzando tutto il contesto sociale. Le nostre abitudini sono cambiate, la società ha nuove caratterizzazioni e fruisce di nuove funzioni. Siamo passati dal **mito della macchina** (sfruttamento di risorse naturali, catena di montaggio, sistemi di controllo automatizzati) al **mito delle informazioni** attraverso strumenti e canali che sembrano non avere limiti a livello di quantità, tipologie, spazi e tempi.

In questo scenario è comparsa una figura, che non è nuova di per sé ma che assume connotati completamente diversi: il **recensore**. Un termine che oggi non designa più il critico, un esperto, che esprime la sua valutazione, sulla base di una competenza riconosciuta.

*Il recensore è una persona comune che commenta, esprime un proprio parere. E che può farlo liberamente: la rete è democratica!*

Che il recensore possa avere o meno cognizione di causa sembra non essere importante. Una cosa è certa e dimostrata: le recensioni influenzano le decisioni di **acquisto** e la **reputazione**. Circolano sui Social (like, commenti, condivisioni...), su YouTube, nei blog. Possono esaltare o compromettere l'autorevolezza del marchio. Hanno anche la facoltà di confermare o confutare la validità delle garanzie sul prodotto/servizio.

Proviamo a documentare con dati la potenza e la pervasività della rete, pur nella consapevolezza che nel momento stesso in cui sono proposti... sono già obsoleti. A fine 2018, più del 90% dei consumatori consultava le recensioni on-line e circa l'80% le considerava affidabili, anche se provenienti da soggetti sconosciuti. La compresenza di recensioni a favore e contro è vista in chiave positiva. C'è addirittura chi ritiene che quelle positive possano essere non veritiere e quindi inaffidabili.

Facebook, piaccia o meno, ha superato 2,1 miliardi di utenti, con Instagram che registra un tasso di crescita incalzante. I dispositivi mobili hanno una penetrazione che riguarda oltre l'80% della popolazione. Il tempo di interazione con questi strumenti è superiore a quello dedicato alla TV.

Siamo in piena **economia digitale**. E dispositivi mobili non vuole dire semplicemente Internet ma anche Internet delle cose, tecnologia cloud, stampa 3D, robotica avanzata. Tutto ciò ha portato allo sviluppo di nuovi settori che hanno cambiato la compagine delle parti interessate: oltre ai Social Network ci sono l'e-commerce, i veicoli automatizzati, i corsi on-line, la digitalizzazione delle cartelle cliniche...

## L'interazione on-line e off-line

La fotografia che abbiamo scattato nel precedente paragrafo conferma il trend che Philip Kotler (2017) dipinge in modo maestrale. I **clienti connessi** acquisiscono sempre più potere. Ciò nasce dall'accesso alle informazioni tramite la rete e si traduce in decisioni d'acquisto e formulazione di giudizi, da cui discende la reputazione dell'azienda.

Le tradizionali **dinamiche verticali**, cioè dall'impresa al mercato, non sono più dominanti: lo sono invece quelle **orizzontali**. Le prime erano esclusive e individuali; le seconde sono libere e sociali. Le campagne di marketing tradizionali per lungo tempo hanno avuto il potere di influenzare le scelte: il cliente si fidava della voce dell'autorità e dell'esperienza. Oggi anche la fiducia ha un percorso orizzontale. Kotler dimostra che la maggior parte dei clienti crede in quello che è connotato come il **Fattore F**:

- Friends
- Families
- Facebook
- Follower Twitter.

È dimostrato: questi soggetti generano più credito delle tradizionali comunicazioni di marketing. Hanno perso importanza i riferimenti storici.

*Vale di più il commento di un perfetto e ignoto estraneo che non le opinioni di esperti che si sono conquistati questo ruolo.*

FIGURA 17

## L'impatto della rete



Stiamo vivendo un grande cambiamento imputabile più agli smartphone – che hanno facilitato la connettività – che ai PC economici. Un modo di agire che è legato alla proiezione della persona verso il sociale. La **saggezza della folla** è diventata un'acquisizione molto diffusa e viene da più parti data per scontata. La persona può informarsi, aggiornarsi e decidere coniugando il suo essere **off-line** con l'**on-line**: ad esempio, nel corso di un incontro connettendosi alla rete può confermare, correggere, smentire quanto proposto da altri. I **Social** hanno abbattuto le barriere sia geografiche sia demografiche: le persone possono confrontarsi nelle forme più varie, libere da condizionamenti. Spesso ignorano però che rimane una traccia indelebile e perenne del loro peregrinare e conversare nella rete. Questa riflessione potrebbe sembrare fuori tema, ma è in linea con i ragionamenti proposti nei capitoli precedenti a proposito dell'impatto delle relazioni dell'impresa con soggetti esterni. Vogliamo dare evidenza a un aspetto che non possiamo ignorare a livello aziendale: quanto avviene nella vita personale può, in forma analoga, accadere nelle relazioni con le parti interessate!

Le teorie e i metodi ritenuti consolidati in tema di cliente, prodotto e gestione del marchio oggi sono messi a dura prova. Grazie alla connettività le interazioni hanno costi ridotti, a tutti i livelli: tra dipendenti, aziende, partner, clienti e altre parti interessate. Ciò genera una maggiore apertura verso nuovi mercati, lo sviluppo in parallelo di più prodotti, con contrazione dei tempi da dedicare al marchio. È un aspetto cui assistiamo da anni come comuni cittadini: gli effetti di Amazon sulle librerie e sul commercio di beni, di Netflix sui video noleggi, di Spotify sulla distribuzione dei brani musicali. Questi esempi di colossi testimoniano come sia possibile ribaltare situazioni ed equilibri ritenuti scontati.

*La facilità di stabilire con immediatezza rapporti e relazioni contribuisce a creare collaborazioni e co-creazioni con clienti e concorrenti.*

C'è un altro aspetto che merita attenzione: la **trasparenza**. Grazie ai Social la velocità di trasmissione del proprio vissuto in una forma diretta, senza mediazioni, porta a una condivisione che invita all'emulazione. Se le dichiarazioni attraverso i tradizionali canali di marketing dell'impresa non corrispondono al vero, lo smascheramento è immediato e il virus si diffonde.

Abbiamo tutti – parti interessate comprese – la possibilità di condurre interazioni on-line e off-line. L'uomo torna a essere protagonista: è in condizione di **coniugare i media**, tradizionali e tecnologici (ad esempio, televisione e social media). Può approfondire una notizia giunta da Twitter consultando un'emittente televisiva, mentre guarda un film o un documentario alla TV può cercare approfondimenti on-line sul regista o sull'autore, dopo uno spot pubblicitario in TV può fare subito l'acquisto on-line.

*L'impresa e le parti interessate sono immerse in un bacino immenso di informazioni, per non dire bombardate attraverso molti canali.*

Questa molteplicità di dispositivi e apparecchiature può diventare, paradossalmente, un elemento di distrazione: non riuscendo a mettere bene a fuoco messaggi e contenuti, la reazione è affidarsi alla saggezza della folla! Anche perché, come meccanismo di difesa, la capacità di attenzione è scesa: si parla di 8 secondi!

## Il governo del passaparola

Siamo partiti dalla connotazione del passaparola, abbiamo caratterizzato gli attivatori e messo a fuoco il contributo della connettività. Alla luce di queste valutazioni siamo in grado di governare la situazione.

*Tutti sono abilitati a parlare dell'impresa, indipendentemente dal fatto che siano competenti o meno, utilizzando canali che possono non essere sotto il controllo dell'organizzazione.*

Possiamo lasciare che tutto accada, come un fiume che scorre secondo natura, consapevoli che possono insorgere problemi dovuti a fattori esterni: straripamento o arresto. Oppure possiamo adoperarci in modo da garantire un fluido scorrere. In altri termini, possiamo lasciare che le chiacchiere vadano in direzioni fuori controllo oppure adoperarci affinché si crei l'occasione per un parlare diffuso, su temi in linea con i valori e gli stili dell'impresa.

È come dire che possiamo fare circolare **spunti di conversazione** nei canali maggiormente utilizzati, con i contenuti più coerenti. Le aree sono molteplici e ampie: innovazioni di prodotto, riduzione dei tempi delle prestazioni, ambientazioni inconsuete, ricadute scientifiche, nuovi mercati, complimenti ricevuti, risoluzione di reclami... E ci ricollegiamo a quanto detto nel corso dell'analisi delle parti interessate: le azioni attivate per creare o rinsaldare le relazioni sono argomenti dalla forte attrattività.

Per pilotare gli spunti di “passaparola”, assumendo quindi il ruolo di suggeritori, è sufficiente applicare semplici regole:

- **Essere interessanti.** Nessuno sarà mai attratto da qualcosa inutile o noioso. Con un argomento che sollecita curiosità, che esprime qualcosa di speciale, creiamo una ragione per far parlare dell'impresa e/o del suo prodotto.
- **Esprimersi in modo diretto.** Il passaparola parte se si riesce a superare una sorta di pigrizia iniziale. Il messaggio deve essere semplice se si vuole che venga riproposto: avrà maggiore probabilità di essere condiviso. Pensiamo a Steve Jobs: non parlava di software, sistemi operativi... Il suo messaggio di marketing era: un computer rosa e viola. Una volta trovata, l'idea va veicolata nel canale più idoneo: un annuncio sul sito o nella brochure rimane lì dove è stato messo se invece è veicolato con un'e-mail o postato nel social è già in movimento.
- **Rendere le persone felici.** I clienti contenti sono i migliori pubblicitari. Se il loro messaggio esprime un'esperienza da ricordare, la soluzione a un problema, un servizio superlativo... chi legge riceverà una carica di entusiasmo che avrà voglia di condividere con altri.
- **Guadagnare fiducia e rispetto.** Dando evidenza di comportamenti corretti, si crea uno stimolo alla condivisione: le persone saranno orgogliose di raccontare ad altri.

Per promuovere la circolazione di messaggi e informazioni occorre procedere con metodo:

<b>1. ATTIVATORE</b>	Scoprire chi parla dell'impresa, delle sue prestazioni, del brand. Ad esempio: clienti, blogger, influencer, fan, volontari...
<b>2. ARGOMENTI</b>	Fornire spunti per fare parlare. Ad esempio: annunci, amenità, opportunità, novità, pubblicità, offerte...
<b>3. STRUMENTI</b>	Aiutare il messaggio a propagarsi più velocemente e diffusamente. Ad esempio: e-mail, blog, dispense, campioni, coupon, chat...
<b>4. PRESENZA</b>	Unirsi alle conversazioni. Ad esempio: rispondere ai commenti, intervenire nei dialoghi sui social, lanciare interrogativi, rispondere alle email...
<b>5. TRACCIA</b>	Seguire, registrare e dare un significato a ciò che le persone dicono. Ad esempio: usare strumenti di rilevazione dei contatti, approfondire i commenti, indagare nei blog, leggere le bacheche...

In sintesi: i temi per il passaparola devono essere quelli validi per i destinatari, con idee semplici e particolari. Non occorre puntare alto: si corre il rischio di creare barriere dovute a incomprensione.



---

**FIGURA 18**

**Il governo del  
passaparola**

**MESSAGGIO**

- *Semplice*
- *Legato alla prestazione*
- *Facile da trasmettere*

---

**TEST DI AUTOVALUTAZIONE**

Siamo alla fine della trattazione del tema del capitolo. Può essere utile, prima di proseguire, fare un test che aiuta a verificare se quanto esposto è stato ben compreso. Basta collegarsi a <http://www.erikaleonardi.it/Questionari/cap4/index.html>.

# \_05

## Come coltivare le relazioni

**Gestire la dinamica del servizio**

**Essere padroni della comunicazione**

**Governare i processi comuni**

**Innovare insieme**

Abbiamo dedicato i capitoli precedenti a mettere le basi per far fronte a uno dei nuovi impegni della norma che, a un'analisi superficiale, poteva sembrare di poco conto. Il percorso proposto ha messo in luce diversi aspetti utili che motivano l'impresa e indirizzano il suo impegno verso le parti interessate: perché, chi, cosa, come, quando, dove.

Inoltre, abbiamo scoperto come, partendo dai requisiti della norma, nascano considerazioni e impegni non solo tecnici e manageriali. È necessario quindi guardare oltre e considerare la reputazione e la componente etica.

È il momento di fare un controllo degli strumenti disponibili nella propria cassetta degli attrezzi. Questo capitolo propone un approfondimento su “come” mettere in atto le “cose” suggerite.

Nella considerazione che le relazioni che possono nascere con le parti interessate si concretizzano in forma di servizi, in cui i ruoli di erogatore e destinatario possono fare capo all'impresa o alla parte interessata, approfondiamo di seguito diversi aspetti che ruotano intorno alla gestione dei servizi.

## Gestire la dinamica del servizio

Nel Capitolo 3, parlando delle azioni, abbiamo proposto una carrellata dei diversi **tipi di relazioni** fra impresa e parti interessate:

- variazioni nelle strategie (marchi volontari, partecipazione a norme di settore, negoziazioni...);
- cambiamenti organizzativi (flessibilità organizzativa, codici di comportamento...);
- modifiche interne (permessi, licenze e altre forme di autorizzazioni, modalità di lavoro a distanza...);
- formule documentate fra le parti (accordi, trattati, protocolli, convenzioni, trattative con enti...),

Molte relazioni fra impresa e parti interessate si configurano come **servizi**.



*Possono nascere tipologie di servizi molto diverse, che richiedono flessibilità nelle azioni e nei comportamenti.*

Abbiamo già analizzato il tema del servizio nel Capitolo 2, a proposito delle dinamiche fra l'impresa e il cliente, giungendo alla conclusione che l'esito di un servizio, in quanto **interazione**, è affidato all'impegno congiunto di entrambi i protagonisti. È come dire che per il successo di un servizio occorre saper essere bravi in entrambi i ruoli.

Esaminiamo altri temi di carattere pratico legati alla gestione del servizio.

## Le peculiarità

Riproponiamo in sintesi i diversi aspetti chiave del servizio:

- l'**erogazione** potrebbe essere diversa rispetto a quanto progettato;
- i comportamenti e gli atteggiamenti del **personale interno** hanno un forte peso;
- il **cliente** ha un ruolo partecipativo e condiziona il successo;
- il cliente può influenzare gli **altri clienti**;
- il livello di **qualità** è legato a molti fattori, non tutti controllabili.

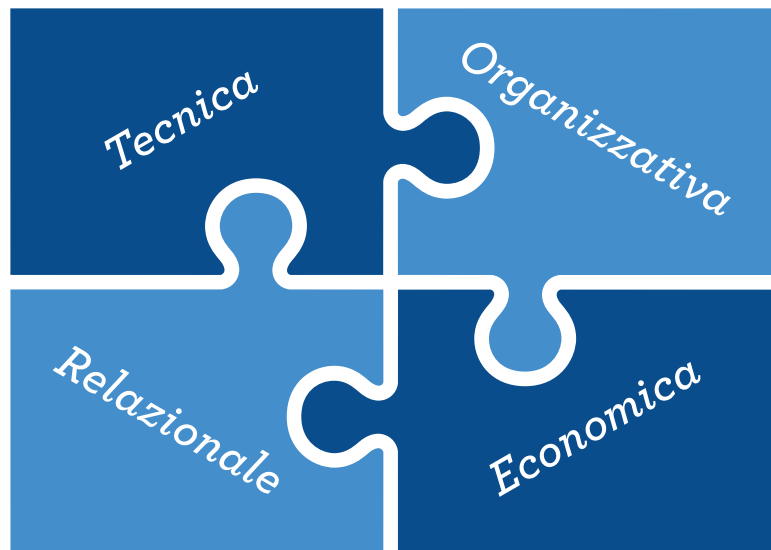
A fronte di questo scenario è necessario disporre di un metodo per far fronte all'inevitabile **imprevedibilità** insita nei servizi, che nasce da tante aree di **variabilità**.

## Le componenti del servizio

A proposito del **giudizio** abbiamo messo in evidenza che è soggettivo, in quanto nasce da un parallelo fra le attese e il percepito. In questa formulazione si incastrano tanti fattori. Per evitare di perdersi, creiamo uno schema di riferimento che aiuti non solo a non dimenticare nulla, ma anche a creare un magistrale incastro fra tutti gli elementi che entrano in gioco.

FIGURA 19

### Le componenti del servizio



Le valutazioni delle percezioni gravitano su quattro componenti: tecnica, organizzativa, relazionale, economica. Analizziamole:

<b>TECNICA</b>	È la risposta alle esigenze primarie. È strettamente legata al core business. Deve essere espressa nel rispetto del livello concordato con cliente
<b>ORGANIZZATIVA</b>	Fa riferimento a tanti elementi che testimoniano la preparazione a monte di tutto ciò che deve essere disponibile nell'erogazione e risponde all'impegno che avvenga in modo fluido, senza intoppi. Esempi: rispetto dei tempi, disponibilità di supporti, accessibilità alla documentazione, uso di risorse, affidabilità delle apparecchiature...
<b>RELAZIONALE</b>	Riguarda i contatti diretti o mediati (telefono, e-mail, messaggi). Esprime la consapevolezza che il servizio è una relazione fra persone, che interagiscono a livello paritetico. Comprende tutte le forme di comunicazione
<b>ECONOMICA</b>	Corrisponde alla capacità di far comprendere cosa viene dato a fronte della quota economica richiesta

Il cuore del servizio rimane, senza ombra di discussione, la componente **tecnica**: non ammette sconti! Necessita però dell'apporto delle altre, affinché possa ricevere una buona valutazione.



*Carenze nelle altre componenti del servizio possono compromettere il valore di quella tecnica, che è prioritaria.*

Facciamo un esempio: in una visita medica, il medico è giunto a una diagnosi e prescritto una terapia corretta. Però il paziente, nonostante l'appuntamento, ha dovuto attendere, la documentazione sanitaria non era subito disponibile, mancava l'apparecchio per fare una rilevazione, il medico si è concentrato solo sugli aspetti clinici, la segretaria era scortese, l'infermiera glaciale, la fattura non riportava tutte le voci della prestazione... A fronte di queste carenze, il rischio di un giudizio carente è altamente probabile.



*Un buon giudizio nasce dall'insieme delle valutazioni delle quattro componenti.*

Se una componente dovesse essere carente, le altre possono compensare solo entro certi limiti. Teniamo presente che, verosimilmente, quella tecnica è la componente nei cui confronti il cliente è meno preparato. Mentre è certamente in grado di cogliere ed esprimersi sulle altre!

## Le tre fasi

Abbiamo dato evidenza al fatto che il servizio si realizza nell'interfaccia con il cliente, stabilendo un'**interazione** produttiva. Per gestirlo in modo professionale è utile scomporlo in tre fasi: pre-servizio, interazione, post-servizio. Analizziamole:

<b>PRE-SERVIZIO</b>	Copre l'arco temporale che va dall'intenzione dell'acquisto all'inizio della fruizione. Già in questa fase il cliente comincia a crearsi delle aspettative su quello che sarà il servizio. Entrano in gioco le componenti organizzativa, relazionale ed economica
<b>INTERAZIONE</b>	Inizia con il contatto e si conclude con il congedo. La durata è legata al tipo di prestazione: minuti per una telefonata, 1 ora per un incontro, 8 ore per un corso. Entrano in gioco tutte e quattro le componenti
<b>POST-SERVIZIO</b>	Inizia subito dopo il congedo e può avere una durata variabile. È curata dal soggetto erogatore che porta a termine gli aspetti conclusivi del servizio (misurazione della Customer Satisfaction, gestione del disservizio...) e attiva iniziative che tendono a mantenere viva la relazione (follow up, invio di aggiornamenti...).

In ogni fase la componente **comunicazione** è determinante. E ha ruoli diversi.

FIGURA 20

## Le componenti del servizio

FASI	FINALITÀ
<b>Pre-servizio</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invogliare</li> <li>• Convincere</li> <li>• Interessare</li> <li>• Predisporre</li> <li>• Anticipare gli impegni del cliente</li> </ul>
<b>Interazione</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guidare le azioni</li> <li>• Indirizzare i comportamenti e gli atteggiamenti</li> <li>• Dare istruzioni d'uso</li> <li>• Orientare le relazioni con altri</li> </ul>
<b>Post-servizio</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raccogliere il giudizio</li> <li>• Risolvere i disservizi/reclami</li> <li>• Promuovere il contatto continuo</li> </ul>

Il **giudizio** comincia a mettere i semi già nel pre-servizio: nasce dalle aspettative generate nei primi contatti, che verranno confrontate con il percepito a fine interazione.

*In tutte le fasi il cliente è sempre presente, mentre dalla parte dell'erogatore si possono alternare soggetti diversi.*

Sarà il cliente ad avere la **visione di insieme** del servizio e a cogliere così la coerenza di comportamenti, messaggi, supporti...

Questa articolazione in tre fasi è utile per allineare la promozione e la preparazione, affinché quando il servizio si realizza nulla sia affidato al caso o, per meglio dire, si sia pronti a far fronte agli inevitabili imprevisti che possono avvenire nell'interazione. Questa scaletta in tre fasi fa parte della **progettazione del servizio**. Permette di mettere in chiaro i contributi delle diverse persone interne coinvolte e del ruolo del cliente.

Attualizziamo questa visione del servizio con un corso di formazione. Nel pre-servizio la persona viene a conoscenza del corso, acquisisce informazioni (caratteristiche, contenuti, docente, durata, tempi, costi) e si attiva per la decisione. Avrà così valutato la componente tecnica per l'impostazione del corso, quella organizzativa nei tempi di risposta e capacità di fornire indicazioni, e quella relazionale nella cortesia e nell'attenzione di cui è stato oggetto. Siamo quindi all'erogazione: il partecipante arriva, segue il corso con il docente e gli altri, si congeda. Qui entrano in gioco tutte le componenti e si realizza il confronto fra le attese maturate nel pre-servizio e il percepito durante l'incontro. Nel post-servizio sarà cura dell'organizzatore monitorare il giudizio, fornire materiale di approfondimento, dare assistenza e inviare informazioni su altre iniziative.

### Il ruolo e il tempo del cliente

E siamo giunti al possibile **punto debole**. Riprendiamo e mettiamo a fuoco gli aspetti chiave del servizio:

- produzione e consumo contestuali in presenza del cliente;
- partecipazione attiva del cliente.

Sotto questa luce, maggiore sarà l'**impegno organizzativo** interno dell'erogatore minore sarà il rischio di errori o carenze durante l'erogazione. È anche necessario che il cliente entri nel suo **ruolo** al meglio. Avrà dei compiti per quanto riguarda l'erogazione del servizio: dovrà esprimere esigenze, dare informazioni, predisporre sé stesso o un suo bene, presentarsi, consegnare il suo bene, interagire con le persone giuste, rispettare i tempi, spostarsi...

Le persone interne possono fare riferimento alle procedure. E il cliente? Affinché entri nel suo ruolo verrà guidato dalla **comunicazione** a lui dedicata durante l'erogazione. Entrano in gioco diversi strumenti: brochure, lettere, cartellonistica, messaggi variabili, help on-line... Un'attenta progettazione di queste forme di comunicazione sarà la guida costante.

*I diversi strumenti di comunicazione previsti durante l'erogazione diventano una sorta di copione che guida le azioni e i comportamenti del cliente.*

Riprendiamo un aspetto caratterizzante il servizio: non può essere messo a **scorta**. Prende corpo quando i due soggetti protagonisti entrano in relazione. Da parte di entrambi c'è quindi l'utilizzo di un bene prezioso: il **tempo**. E qui sorge spontanea una considerazione: il cliente di un servizio non solo paga, ma mette a disposizione il proprio tempo. Ritardi o errori possono essere penalizzanti. Va pertanto tenuto presente che, a seguito di un disservizio, la ripetizione richiederà un ulteriore impegno di tempo da parte del cliente.

Un servizio di livello nasce da un rispetto reciproco di questo bene. Personale in ritardo o errori nella preparazione del cliente possono essere fonti di problemi.

La componente tempo rappresenta un aspetto delicato da governare. Per una ragione precisa. Pur essendo misurabile, viene vissuto sotto forma di percezione. Il giro delle lancette dell'orologio di 3 minuti, ovvero di 180 secondi, può essere vissuto come un'eternità o un istante. Ciò è legato alle emozioni che accompagnano lo scandire del tempo. In altre parole: i 3 minuti che risolvono un'esigenza sono vissuti in chiave positiva; 3 minuti d'attesa generano contrarietà.

## Essere padroni della comunicazione

Nelle dinamiche del servizio, visto come **interazione**, la comunicazione ha un ruolo determinante. È uno strumento molto potente ma anche delicato: il **cosa** può essere travisato o recepito negativamente in base al **come**. In altri termini: il "contenitore" può travisare il "contenuto". Pertanto ogni atto comunicativo va attentamente curato a livello di:

- contenuti;
- modalità espressive;
- canali.

È importante avere chiara la distinzione fra informazione e comunicazione, due forme che spesso vengono erroneamente considerate uguali. È bene puntualizzare le rispettive caratteristiche:

- **informazione:** invio di un messaggio a un destinatario;
- **comunicazione:** invio di un messaggio a un destinatario, dal quale si attende una reazione (risposta, azione, spostamento, invio documentazione, contatto, incontro...).

I costituenti sono gli stessi: **emittente, messaggio, destinatario**. Cambia la dinamica. Nell'informazione è sufficiente l'attenzione nella formulazione di un messaggio semplice e chiaro. Nella comunicazione c'è un ulteriore impegno: motivare il destinatario a reagire e dargli indicazioni su come inviare il feed-back.

*Chi vuole comunicare potrà asserire di aver avuto successo solo quando è certo che il destinatario abbia compreso correttamente e reagito nel modo atteso.*



La comunicazione è a tutti gli effetti un processo: genera una **trasformazione**. È frutto del contributo di 5 componenti:

- **chi**: emittente;
- **cosa**: contenuto del messaggio;
- **a chi**: destinatari (uno o più);
- **come**: canale (lettera, e-mail, social, media...)
- **effetto**: esito atteso, da non dare per certo ma da verificare.

In entrambe le modalità valgono le stesse **raccomandazioni**:

- parole semplici di uso comune;
- termini noti al destinatario;
- frasi brevi;
- limitazione nell'uso della forma passiva e impersonale.

Sia nei contatti diretti sia nei documenti scritti, gli atti comunicativi possono tracciare **dinamiche diverse**:

- 1 → 1: trasmissione diretta
- 1 → n: un soggetto entra in relazione con più soggetti
- n → n: più soggetti trasmettono un messaggio a una pluralità di destinatari

Il primo caso è il più semplice da governare. Per il secondo e il terzo nasce l'esigenza di definire dei **codici di comportamento**.



*Il fine è prevenire il caos e la disaffezione alla partecipazione al dialogo.*

Il riferimento va ai canali e-mail e WhatsApp, ad esempio. Nati per promuovere la velocità e l'immediatezza, se non governati possono generare disagi. Il problema non risiede nello strumento, bensì nei **comportamenti** delle persone. Ad esempio, quando un soggetto invia un messaggio a più destinatari chiedendo una reazione/risposta, farà bene a dare indicazioni se rispondere a tutti o solo al mittente. Senza questo accorgimento si corre il rischio di creare un ingorgo di messaggi, non tutti utili.

Un altro aspetto delicato risiede nella **facilità d'uso**: basta un gesto, un click per arrivare a tanti destinatari! La raccomandazione è di agire in modo sensato nella considerazione che l'eccesso (numero di messaggi, elenco di destinatari, lunghezza del messaggio) vanifica la bontà e l'utilità dello strumento.

Considerando che le relazioni possono nascere fra soggetti che operano in settori ben diversi, e a volte lontani, è verosimile che possano sorgere difficoltà non solo sulle tematiche tecniche, ma anche sui valori e gli stili.

*Ben vengano le opportunità di incontro per creare le basi per un dialogo che promuova la comprensione di temi e approcci lontani dal proprio vissuto.*

Per rinsaldare la relazione e favorire l'intesa anche a livello tecnico, si possono organizzare incontri per promuovere uno scambio di conoscenze, su temi propri. A volte uno stesso termine può avere significati diversi o essere frainteso!

FIGURA 21



## Governare i processi comuni

È interessante fare emergere un altro aspetto che va a vantaggio dell'attenzione dedicata alle parti interessate. Alcuni **processi chiave** dell'organizzazione possono prevedere anche il coinvolgimento di una parte interessata, oltre il cliente e il fornitore, ad esempio: banca, sindacato, ente normativo, autorità istituzionale, associazione di categoria... Pertanto risulta necessario attivare un dialogo e mettere a punto modalità di interazione.

Lo strumento più potente per fare chiarezza sulle dinamiche fra i soggetti coinvolti in un processo è il **diagramma di flusso interfunzionale**.

*Utile e valido quando coinvolge persone interne, il diagramma di flusso interfunzionale lo è ancor di più quando entrano in gioco anche soggetti esterni che devono essere attivati in modo semplice e immediato.*

La sua formulazione sintetica fornisce un'immagine di sintesi: ogni soggetto ha non solo l'evidenza del proprio **ruolo**, ma anche dei momenti di **contatto** con altri. È lì che avviene uno scambio di **informazioni**, spesso punto debole relativamente a chiarezza del contenuto, completezza, tempestività, canale...

Il contesto generale è caratterizzato anche dal ricorso a **sistemi informativi**. Permettono di velocizzare i tempi di contatto, ridurre il rischio di errori legati alla stesura dei testi. Ma c'è il rovescio della medaglia: se ci sono piccoli problemi e interferenze a monte del processo, c'è il rischio che una pietruzza diventi valanga.

Il diagramma di flusso interfunzionale consente di mettere in chiaro l'impegno e il contributo atteso dalla parte interessata, nonché di affinare gli strumenti di **comunicazione interna** utili per allineare i tempi e le relazioni.

## Innovare insieme

L'applicazione del principio di gestione per la qualità dedicato alle relazioni (Cap. 3) ha consistenti impatti sugli aspetti organizzativi con la finalità di generare concrete ricadute a livello di business e di reputazione. Queste dinamiche e i relativi effetti sono fortemente accelerati dalla pervasività dei nuovi media (Cap. 4).

Abbiamo visto come le accelerazioni dei mutamenti del mercato, a livello locale e globale, impongono una visione della prestazione come **soluzione**, non come mero prodotto o servizio. Alla logica della produzione è stata soppiantata da quella del servizio. Il che comporta una revisione continua e intensa della relazione con il cliente in prima battuta e poi con le parti interessate. Abbiamo visto (Cap. 2) come nel nuovo schema di riferimento dell'economia aziendale prenda sempre più piede una dinamica diversa: il flusso fondamentale non è soltanto quello che dall'impresa va all'esterno, ma anche quello che, dopo la consegna/erogazione, parte dal cliente e torna verso l'impresa. In questa chiave di lettura la strada del successo posa sulla capacità di investire sul rapporto con il cliente e con gli altri soggetti.

Nella gestione dell'impresa ciò ha consistenti ricadute. L'inversione di visione (da interno-esterno a esterno-interno) deve essere presente nelle **strategie** e nel concetto di **soluzione**. Ciò significa che la gestione dei servizi deve permeare diverse aree: tutti i livelli della struttura devono esserne consapevoli e tutti i contatti con i soggetti esterni devono essere considerati importanti.

*Interiorizzare il nuovo paradigma – la nuova visione che deve avere l'impresa – rappresenta un gran salto rispetto al passato.*

Se la gestione di taglio industriale poteva essere governata da un'impostazione basata sul "compito", in quanto contestualizzata in un ambiente prevedibile quale quello manifatturiero, con il prevalere della logica del servizio, si deve accettare che non tutte le relazioni e le situazioni sono standardizzabili.

Considerando la forza e il potere di queste relazioni l'innovazione non è più un evento occasionale ma una costante. Esprime l'ascolto verso nuove esigenze (interne o esterne) e può manifestarsi in forme diverse, quali:

- definire il lavoro a distanza (obiettivi, telelavoro...);
- rendere il cliente più autonomo con l'informatizzazione (home-banking, check-in on-line...);
- guidare nelle scelte selezionate (alimenti privi di alcuni componenti, con componenti modificati...);
- associare prestazioni diverse (libreria-caffè, ristorante-negozi...);
- personalizzare il prodotto (progettazione on-line dell'abito su misura, confezioni augurali...);
- associare prestazioni diverse in un unico prodotto (smartphone, apparecchiature multiuso...);
- fornire la prestazione invece del bene (car sharing, home sharing...);

Cambiamenti di questa portata avvengono **investendo nelle relazioni**. La volontà deve partire dal vertice e dovrà essere coinvolta la Ricerca & Sviluppo, ma non solo: i tecnici devono acquisire capacità di dialogo e tutte le aree dell'impresa devono essere portatrici dei segnali che colgono nei diversi contesti con tutte le parti interessate.

---

## TEST DI AUTOVALUTAZIONE

Siamo alla fine della trattazione del tema del capitolo. Può essere utile, prima di proseguire, fare un test che aiuta a verificare se quanto esposto è stato ben compreso. Basta collegarsi a <http://www.erikaleonardi.it/Questionari/cap5/index.html>.

# 06

## I casi: applicazioni dell'impegno verso la relazione con le parti interessate

**Le parti interessate e il sistema di gestione per la qualità in AVIMATIC**

**L'impegno di CIODUE nelle relazioni con i fornitori**

**ECOLOGICA NAVIGLIO: oltre il cliente, dalla teoria alla pratica**

**Analisi delle parti interessate in FLOWSERVE: un approccio integrato per la gestione dei rischi di business**

**Gli stakeholder per RANDSTAD: oltre i confini del mondo del lavoro**



## Le parti interessate e il sistema di gestione per la qualità in AVIMATIC

*a cura di: Stefano Preda, Amministratore Unico; Fabio Scandelli, Responsabile Assicurazione Qualità.  
Grazie al management di AVIMATIC per la disponibilità a proporre e documentare le sue esperienze.*

**AVIMATIC s.r.l.** è attiva da più di 50 anni nel campo delle lavorazioni meccaniche di elevata precisione su disegno del cliente. Si rivolge a settori industriali ad elevato contenuto tecnologico, tra cui: aerospaziale, strumentazione di controllo e medicale.

Dalla prima certificazione (1994) ha considerato il perfezionamento del proprio Sistema di Gestione per la Qualità come strumento finalizzato al miglioramento continuo della propria organizzazione, dando priorità al raggiungimento di una vera e duratura soddisfazione dei clienti. Con questo approccio ha implementato l'aggiornamento alle nuove edizioni delle norme UNI EN ISO 9001 e EN 9100.

Una particolare attenzione è stata dedicata all'analisi del contesto e delle parti interessate. Ha rappresentato un fondamentale strumento per definire le interazioni e le relazioni tra l'azienda e i soggetti chiave del contesto interno ed esterno. AVIMATIC si è così dotata di un potente ed efficace metodo per meglio definire la propria politica aziendale, individuando non solo i rischi ma anche le opportunità per migliorare le prestazioni.

### LA MOLLA DEL SAPERE

Nel Dicembre 2013, il Riesame del Sistema di Gestione Qualità condotto dalla Direzione, aveva prodotto evidenze inconfutabili che descrivevano uno scenario di business caotico, nel senso fisico del termine: un insieme dinamico di persone e di mezzi all'interno del quale le variabili si comportavano in modo non lineare, e dove ogni modifica determinava numerose interazioni il cui risultato finale non era affatto immediatamente prevedibile.

Era arrivato il momento di affrontare in modo serio il rischio. Grazie ad una conoscenza più approfondita, abbiamo potuto pianificare azioni che fossero in grado di governare l'effetto dell'incertezza. Era necessario attivare il controllo di una situazione di potenziale cambiamento da uno scenario noto ad uno ignoto, pilotando le dinamiche che controllavano le persone ed i mezzi.

La proprietà di AVIMATIC, parte interessata rilevante del Sistema, ha deciso quindi di progettare un nuovo percorso per rivedere e realizzare la propria Mission. Oltre che a generare il soddisfacimento di ogni esigenza ed aspettativa del Cliente (fitness for use), la Mission ha tenuto in considerazione anche i requisiti delle parti interessate interne ed esterne che potevano influenzarne la capacità di produrre i benefici pianificati, riducendo al minimo gli sprechi collegati al controllo degli effetti non desiderati.

### LA DIMENSIONE AZIENDALE

È stata effettuata l'analisi con un nuovo metodo dell'identità di AVIMATIC: Chi siamo / Cosa facciamo / Dove operiamo.

Sono stati considerati:

- aspetti esogeni, quali la dimensione/ambito:
  - Competitiva - di mercato (Competitors - References market)
  - Finanziaria – assicurativa
  - Scientifica - tecnologica
  - Normativa – istituzionale (Regulatory – Institutional)
  - Ambientale - territoriale (Environmental – Territorial)
  - Sociale e culturale
- aspetti endogeni:
  - Cultura / Valori
  - Conoscenza / Performance

Questa analisi ha messo in luce soggetti con aspettative /requisiti fino ad allora non considerati. Pertanto, clienti / fornitori / dipendenti, da sempre “prime donne “del contesto, dovevano adesso dividere la scena con nuovi attori di altrettanta rilevanza.

## LA REVISIONE DEL SISTEMA GESTIONE QUALITÀ

Il Sistema di Gestione Qualità doveva pertanto ottemperare non solo ai requisiti cogenti e ai rischi/opportunità, ma doveva tenere in considerazione tanti altri soggetti portatori di aspettative. Nel dettaglio:

PARTI INTERESSATE	ASPETTATIVE
<b>AZIONISTI / PROPRIETA'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ottenere guadagni dal denaro investito, minimizzare gli sprechi</li> <li>• mantenere una condizione di rischio accettabile connessa al controllo dell'impresa</li> </ul>
<b>DIREZIONE GENERALE</b>	avere dagli AZIONISTI / PROPRIETA': <ul style="list-style-type: none"> <li>• obiettivi di Budget adeguati/congrui alla Organizzazione ed al suo Mercato;</li> <li>• risorse necessarie:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- al conseguimento degli obiettivi di budget e redditività pianificati per raggiungere con un giusto costo la Qualità prevista per i prodotti, che consenta alla Organizzazione di essere competitiva sul Mercato/i in cui opera</li> <li>- a garantire la Qualità e Sicurezza del prodotto</li> </ul> </li> </ul>

<b>CLIENTI INTERNI (FUNZIONI / DPT DI BUSINESS)</b>	<p>avere dalla DIREZIONE GENERALE le risorse e le informazioni necessarie a garantire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gli obiettivi di efficienza ed efficacia pianificati</li> <li>• la Qualità e Sicurezza del prodotto nelle diverse aree dello stabilimento</li> <li>• la stabilità e solidità della Supply Chain, sviluppando le attività necessarie ai Processi in modo da prevenire e controllare gli errori delle persone (Human Factor) riconducibili a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- FATTORI COMUNI quali: attenzione / percezione / memoria / noia / concentrazione</li> <li>- COMFORT DEGLI AMBIENTI E CONDIZIONI DI LAVORO quali: adeguata illuminazione / qualità dell'aria / postazioni di lavoro / fattore organizzativo (rapporti interpersonali)</li> <li>- FATTORI SPECIFICI quali: motivazione / frustrazione lavorativa / convivenza forzata / scarso orientamento alla sicurezza</li> </ul> </li> </ul>
<b>SINDACATI</b>	<p>mantenimento di: :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sicurezza occupazionale</li> <li>• remunerazione</li> <li>• riconoscimento impegni e risultati</li> <li>• sicurezza sul lavoro</li> <li>• clima interno dell'Organizzazione</li> </ul>
<b>COMUNITÀ LOCALE, ISTITUZIONI LOCALI ED ENTI DI GOVERNO DEL TERRITORIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mantenimento dell'ecosistema e delle condizioni di equilibrio delle relazioni fra persone e l'ambiente chimico-fisico circostante</li> <li>• rispetto di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Valori "della comunità locale che impattano con lo "Scopo" dell'Organizzazioni e con le attività necessarie allo svolgimento dei Processi</li> <li>- requisiti applicabili (normativi, delle leggi, dei regolamenti e degli standard applicabili), inclusi quelli di carattere finanziario</li> </ul> </li> <li>• smaltimento del materiale a fine vita secondo le normative vigenti e, quando possibile, riutilizzando per altro impiego</li> <li>• sicurezza e mantenimento occupazionale della comunità locale</li> </ul>
<b>ISTITUTI DI CREDITO E ASSICURAZIONI</b>	
<b>CONCORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimento di un comportamento corretto per non contaminare il regime di concorrenza sul mercato che consenta di vendere i prodotti al giusto prezzo</li> </ul>
<b>ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA</b>	

## GLI OBIETTIVI COMUNI

I requisiti di "ECCELLENZA e PROFITTO "degli azionisti e di "CREARE SVILUPPO DEI SOCI NEL SISTEMA AEROSPAZIALE REGIONALE " dell'associazione di categoria "Lombardia Aerospace Cluster" (nuovo stakeholder nel Sistema di Gestione), sono confluiti nel progetto "Certificazioni del SGQ del Distretto Aerospaziale Lombardo" del Settembre 2014.

Un ulteriore passo avanti è stato fatto con il supporto della Società di Consulenza TECSE – TECH. SERVICE 2000, con il Sign. Roberto De Pari e il Dott. Domenico Delia. Abbiamo pianificato e mantenuto attivo un insieme organizzato di attività e di decisioni (approccio per processi), finalizzato alla creazione di un output (fisico o informativo – servizio) effettivamente desiderato dal Cliente (sia esterno che interno alla Organizzazione). Tutto ciò ha generato il soddisfacimento dei requisiti cogenti, sfruttando ed ottimizzando le risorse in condizioni di rischio generale accettabile.



Lo sforzo comune ha prodotto:

- la certificazione del SGQ AVIMATIC dapprima secondo la Ed. 2009 della Norma EN 9100 (2016) e successivamente in riferimento alla nuova Edizione dello standard pubblicato nell' 2016 (2018);
- per "Lombardia Aerospace Cluster" l'acquisizione di un associato con un'identità specifica, in un network di imprese che possa salvaguardare e potenziare il patrimonio di conoscenza presente sul territorio.

## **IL FATTORE UMANO**

Le informazioni di ritorno dai reparti, ottenute dall'efficace sistema di comunicazione interno innescato fra i nuovi "attori del contesto", hanno consentito ad AVIMATIC di attuare azioni di miglioramento sugli ambienti nei quali vengono attuate le operazioni necessarie al funzionamento dei processi, riducendo notevolmente l'indice di rischio collegato alla generazione di effetti indesiderati tra i quali anche la sicurezza delle persone. La misurazione degli eventi sentinella (near - miss) evidenziava una criticità nell'interazione tra le persone e l'aspetto "fisico" dei locali adibiti alla produzione, per effetto delle alte temperature raggiunte nei mesi da giugno a settembre.

Le aspettative dei clienti interni alla organizzazione (funzioni / dipartimenti), riconducibili allo Human - Factor (rapporto fra le persone ed ogni altro elemento che ha impatto sulle loro prestazioni), sono state soddisfatte nell'aprile 2018 con l'installazione di un impianto di raffreddamento in grado di migliorare la qualità fisica delle postazioni di lavoro.

## **IL RUOLO SOCIALE DELL'IMPRESA**

AVIMATIC, pienamente consapevole della propria posizione quale soggetto con un importante ruolo sociale nella comunità in cui opera, si è sempre impegnata in una attenta valutazione e nel rispetto delle aspettative degli attori coinvolti (sindacati, comunità locale, istituzioni locali ed enti di governo del territorio).

In tale ottica, partendo da esigenze organizzative interne e sentendosi responsabile delle ricadute in termini occupazionali sul territorio, ad inizio 2019, ha confermato a tempo indeterminato due assunzioni precedentemente a tempo determinato.

Inoltre si è dotata anche di un Codice Etico reso pubblico sul proprio sito aziendale. Vengono così recepite le aspettative sia dell'azienda sia dei vari soggetti interni ed esterni che interagiscono, così da consolidare la reputazione negli affari e nell'ambito territoriale in cui AVIMATIC opera.



## L'impegno di CIODUE nelle relazioni con i fornitori

*a cura di:* Stefano Rossi, Responsabile Sistema di Gestione per la Qualità  
*Grazie al management di CIODUE per la disponibilità a proporre e documentare le sue esperienze.*

**Ciodue S.p.a.** opera nel settore della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro con particolare riguardo al settore antincendio avendo come principali clienti aziende di medie e grandi dimensioni.

Il suo sistema di gestione per la qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2015 copre tutte le attività svolte dall'azienda:

- progettazione, installazione e manutenzione di impianti antincendio;
- sviluppo ed erogazione di servizi di consulenza e formazione in ambito di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- manutenzione estintori d'incendio, accessori delle reti idranti, porte resistenti al fuoco ed uscite di emergenza;
- commercializzazione di materiale per protezione antincendio, materiale antinfortunistico, articoli sanitari, materiale elettrico ed elettronico per la sicurezza, segnaletica.

### Mappatura parti interessate

In fase di adeguamento ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2015 abbiamo determinato le parti interessate interne ed esterne:

<b>PARTI INTERESSATE INTERNE</b>	Proprietari/ Soci/ Dirigenza Responsabili di processo/ Funzione Dipendenti
<b>PARTI INTERESSATE ESTERNE</b>	Clienti Agenti di commercio (fornitori) Fornitori (di prodotti, servizi, liberi professionisti: formatori, consulenti, manutentori) Aziende concorrenti Collettività (abitanti delle zone in cui si trovano gli uffici e le officine) Enti di controllo privati e pubblici (organismi notificati, enti di certificazione, enti vari) Enti di formazione Associazioni di categoria Enti finanziari (banche ed altri enti)

## Selezione delle parti interessate

Le parti interessate che intendiamo considerare in questo caso di studio sono tutte le aziende e professionisti che, a vario titolo ed in varia misura ed in alcuni casi anche in maniera sinergica, contribuiscono alla fornitura di prodotti/ sistemi, erogazione di servizi di consulenza/ formazione, manutenzione di prodotti.

## Azioni avviate

Ciodue S.p.a. avendo diverse linee di fornitura di prodotti e servizi ha un'organizzazione interna di tipo divisionale. Le divisioni sono le seguenti:

- Erogazione di servizi di formazione e consulenza in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- Installazione e manutenzione di attrezzature antincendio (estintori ed accessori reti idranti), manutenzione impianti antincendio;
- Progettazione ed installazione di impianti antincendio (spegnimento e rivelazione);
- Commercializzazioni di prodotti in ambito di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

La struttura commerciale è interfaccia tra i clienti e tutte le divisioni operative.

Il modello di business di Ciodue S.p.a. ha richiesto nel corso degli anni, parallelamente alla crescente complessità del contesto, livelli di qualità sempre crescente. Per raggiungere gli obiettivi di qualità dei servizi erogati siamo intervenuti sui fornitori, con diverse attività di supporto, utilizzando il know-how interno sia in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro che di organizzazione in senso generale.

Uno degli aspetti maggiormente curati è stata la condivisione degli obiettivi di qualità con fornitori (aziende e professionisti).

Il supporto, basato sulle profonde conoscenze della nostra azienda nell'ambito della salute e sicurezza, è consistito in varie attività di miglioramento dell'organizzazione e delle prassi per garantire più alti livelli di qualità e sicurezza sia sostanziali che formali.

Particolarmente importante è stato ed è il principio di selezione dei fornitori non basato sulle prestazioni presenti quanto su un'attenta valutazione delle capacità di crescita futura degli stessi.

Con i fornitori si è intrapreso quindi un percorso virtuoso di crescita condivisa del livello di qualità erogata ai clienti non più legato ad una semplice e limitata misura di prestazioni nell'ambito di rapporto cliente-fornitore.

Il coinvolgimento delle parti interessate si concretizza con momenti periodicamente organizzati di coordinamento, informazione e formazione dei fornitori sotto il controllo delle divisioni di Ciodue S.p.a..





## ECOLOGICA NAVIGLIO: oltre il cliente, dalla teoria alla pratica

*a cura di:* Alberto Riva, Direttore generale.

*Grazie al management di ECOLOGICA NAVIGLIO per la disponibilità a proporre e documentare le sue esperienze.*

Da quasi 40 anni, **Ecologica Naviglio S.p.A.** (Robecchetto con Induno - Milano), opera in un'area di elevato valore ambientale. Con la registrazione EMAS ha reso pubblici gli impegni con la Dichiarazione Ambientale, ricorrendo come strumento operativo ad una certificazione ISO 14001:2015.

L'impianto industriale tratta:

- reflui industriali da condotta fognaria, originati da n. 11 stabilimenti ubicati nello stesso Comune, di proprietà di n. 10 aziende clienti/socie,
- rifiuti industriali pericolosi e non pericolosi allo stato liquido da trasporto via gomma, originati da stabilimenti ubicati in diverse Regioni del Nord Italia.

È accessibile per una visita virtuale via web <https://goo.gl/vhSVWG>.

Coinvolge operatori terzi per servizi accessori:

- intermediazione rifiuti liquidi e solidi
- trasporto di rifiuti
- analisi chimico-fisiche e merceologiche di rifiuti e più in generale dei materiali derivanti da cicli produttivi
- servizi di consulenza tecnica e amministrativa relativi al ciclo di gestione dei rifiuti.

### Premessa: la prima applicazione

Con l'adeguamento ISO 14001:2015 abbiamo messo a sistema la nostra relazione verso il contesto e le parti interessate. Pensavamo di aver creato un buon punto di partenza riferito ai punti 4.1 Contesto, 4.2 Parti interessate, 6.1 Rischi.

Ci sono voluti ben tre Riesame della Direzione per renderci conto di essere ancora fermi all'anno zero: è mancato il passaggio dalle [buone] intenzioni alla concreta e continua pratica quotidiana.

Queste le difficoltà emerse:

- il tipo di approccio delle [nostre] persone: cambiare strada o percorrerne di nuove non è facile, e non basta un input dall'alto,
- il carattere delle persone, se orientato solo al proprio compito, o all'ascolto, alla relazione e condivisione, curioso verso nuove opportunità,

- la comprensione degli strumenti ISO, se percepiti non come mera procedura ed obbligo o se presenti nel vissuto quotidiano della nostra azienda,
- la mancanza di una formazione mirata ad intervenire sui punti di debolezza e di forza delle persone dell'organizzazione.

In sintesi ci eravamo illusi di pensare che con la sola ISO 14001 fosse possibile gestire il tema in modo efficace e coerente con l'attività di impresa.

### Metodo: la condizione necessaria

Le relazioni con le parti interessate (clienti e non clienti, competitor, fornitori, personale, banche, istituzioni, ecc.), sono importanti in una nuova logica di successo dell'impresa, che è anche il successo delle parti interessate quando con essa entrano in relazione.

Per ri-partire bene, abbiamo deciso di affrontare un passaggio in discontinuità netta rispetto al passato: **dall'ambiente all'ambiente del cliente**, fino alla relazione con le parti interessate, in un ecosistema dove la distinzione fra azienda e persone è sempre più sfumata, come quella fra le nostre persone e quelle degli stakeholder.

Nel concreto abbiamo considerato la **centralità delle persone** rispetto alle aziende in cui operano, con un sistema di comunicazione strutturato che crea e condivide con il cliente interno ed esterno soluzioni che creano valore, sotto il profilo ambientale ed economico.

I **collaboratori esterni**, condividono e promuovono a loro volta gli obiettivi aziendali per le competenze giuridico legali, marketing e comunicazione, servizi di gestione del personale e di assistenza e consulenza tecnica.

**L'approccio che fa la differenza** è quello che pone il focus sull'attivare e mantenere relazioni di qualità anzitutto con le **persone**. Una volta delineata questa visione, e la strategia per darvi concreta applicazione, è stato necessario disporre di punti fermi:

- una chiara definizione degli obiettivi,
- il ciclo temporale in cui raggiungerli, e con quali mezzi,
- il feedback: ogni segnale va raccolto e interpretato,
- l'annullamento della distanza e differenza delle tre posizioni formali: dipendente, consulente/partner, persona esterna alla nostra organizzazione.

### Azioni: gli indirizzi

#### Approccio Sistema Integrato

Abbiamo iniziato con l'adottare strumenti di certificazione e registrazione volontaria: ISO 14001:2015, EMAS III, MOG 231.

Ma non è stato sufficiente: abbiamo iniziato il percorso per adottare le ISO 9001, qualità e 45001, sicurezza. Stiamo puntando ad un sistema integrato qualità, sicurezza e ambiente, i cui benefici confluiscono in modo funzionale in tre aspetti basilari dell'impresa:

- economico,
- strategico,
- organizzativo.

### Strumenti software

Per la necessità di gestire una base dati complessa, rispetto alla matrice iniziale costituita da un file di dati suddiviso in più pagine, abbiamo adottato due strumenti software in cloud, sempre accessibili:

- gestore di progetti (strumento collaborativo, con attori delle azioni, check list, fasi e scadenze),
- Customer Relationship Management (CRM), che abbiamo impiegato attribuendo alla tipologia di soggetto (azienda e persona) la sua posizione nel contesto.

### Risultati: conferma dell'impegno

Un primo risultato concreto, il piano degli investimenti di Ecologica Naviglio S.p.A. 2016-2018, è stato predisposto in conseguenza della "domanda di mercato" originata dalle parti interessate, fra cui:

- i **dipendenti** della società,
- la **collettività locale** (i cittadini e le istituzioni),
- le **aziende socie** che operano nel Comune e le altre attive in quelli limitrofi,
- le **imprese** che producono rifiuti in un ampio territorio distribuito fra diverse provincie lombarde e piemontesi,
- gli **enti di indirizzo, governo e controllo** in campo ambientale e industriale, a scala della Regione e della Città Metropolitana di Milano.

La società sta riuscendo a **soddisfare una domanda crescente di servizi con una riduzione dell'impatto ambientale** delle emissioni sia nella fase di trasporto dei rifiuti sia impiegando una rete dedicata di fognatura industriale.

L'obiettivo di assicurare la sostenibilità ambientale degli interventi comporta l'esigenza di un costante **ascolto, confronto e dialogo** collaborativo con le **parti interessate**.

Dal marketing inteso come gestione delle relazioni con i clienti attuali e potenziali, al **marketing relazionale**: per costruire una relazione di valore, stabile e duratura nel tempo, con gli stakeholder di riferimento fra i quali si trovano i clienti.

Rispetto alla numerosità delle relazioni possibili, abbiamo definito **3 macro aree** in cui sono presenti uno o più degli elementi del contesto:

- **Gruppi di Lavoro** su temi dell'area tecnico-giuridica pertinente al settore di attività,
- **Corsi, convegni e fiere di settore:** imprese manifatturiere e di servizi ambientali,
- **Comunicazione digitale,** marketing e aspetti di counseling e organizzazione di impresa.

Di seguito indichiamo alcune delle **azioni sviluppate** per riallineare la nostra presenza sul tema del contesto e parti interessate:

### **Strategia**

- Avvio di progetti con team misti: dipendenti, consulenti, competitor, enti
- Azione di un social team esterno che collabora con la direzione, in una prima fase coinvolgendo solo una piccola parte del personale

### **Gestione del sistema**

- Creazione di bacheche digitali collaborative, suddivise in schede e liste, per il presidio sistematico di fiere, eventi singoli, attività di associazioni di tipo territoriale e di categoria
- Alimentazione del CRM con nuovi profili di persone / aziende qualificati rispetto al sistema di relazione via via sviluppato nella effettuazione di interventi puntuali

### **Interventi puntuali**

- Pensiero di Natale, esteso dal consueto ambito clienti anche a fornitori e partner, con riferimento a due temi di salvaguardia dell'ambiente per le generazioni future, nel
  - 2017 <<da Parco a Parco>>, per la riforestazione del più recente Parco Nazionale d'Italia, Isola di Pantelleria, rispetto al più antico, il Parco Lombardo della Valle del Ticino
  - 2018, centrato sull'alimentazione, quindi i prodotti alimentari, cibo e bevande, prodotti nel Parco Lombardo della Valle del Ticino
- Mappatura e monitoraggio periodico dei siti web dei competitor in senso esteso, cioè di quelle imprese che soddisfano la medesima domanda/esigenza di servizi e soluzioni



## Una conclusione... iniziale

Terminata la prima fase, fatta di buone intenzioni e di una costante discontinuità nelle azioni, stiamo indirizzando l'organizzazione verso un approccio sistemico e organizzato rispetto al tema del contesto e delle parti interessate. Nel dettaglio:

- La relazione con le **persone**, interne ed esterne alla società, oltre che con incontri fisici e conversazioni telefoniche è mantenuta mediante i rispettivi profili aziendali e personali/professionali nei social media di riferimento.
- Con le **parti interessate** considerando fra queste i clienti, stiamo attivando strumenti di ascolto ed interazione, per poter quindi predisporre e mettere in atto azioni adeguate nel rafforzare le relazioni e portare vantaggi a tutte le parti coinvolte (quelle che si sono lasciate coinvolgere).
- Impostazione di una **strategia** fondata sul valore del "capitale sociale e di relazione", che anticipa ed è indipendente da quella strettamente commerciale. I piani operativi e il loro presidio sono gestiti mediante un documento specifico che tratta fra gli altri i seguenti aspetti:
  - Indirizzi (azioni da promuovere)
  - Fonti di ricerca (anagrafiche)
  - Azioni promozionali
  - Partnership e ricerca & sviluppo
  - Indicatori.

### **Abbiamo una consapevolezza:**

*essere in viaggio e non poter dire di aver raggiunto un punto fermo, ma di procedere con una ricerca costante.*



## Analisi delle parti interessate in FLOWSERVE: un approccio integrato per la gestione dei rischi di business

*a cura di:* Francesca Pizzi, Quality Manager Flowserve Italy, Master Black Belt  
*Grazie al management di FLOWSERVE per la disponibilità a proporre e documentare le sue esperienze.*

La Worthington S.r.l. fa parte di **Flowserve** Co, Società americana con sede a Dallas, specializzata in prodotti e servizi per movimentazione e controllo dei fluidi, rivolta principalmente al settore oil & gas.

All'interno di Flowserve, la Società Italiana è inserita nella piattaforma FPD (Flowserve Pumps Division) ed ha per missione la progettazione, la produzione e l'aftermarket (ricambi, riparazioni e assistenza) di pompe di tipo ingegnerizzato.

La struttura della Worthington S.r.l. si basa su tre Unità Operative allocate nei siti di Desio (officina meccanica e fonderia) e Marcianise (sito di produzione di parti di ricambio).

### Metodo di rilevazione

L'azienda ha affrontato i nuovi requisiti ISO 9001:2015 con il pieno coinvolgimento della **Direzione** e della **prima linea di Management**. Hanno dedicato un workshop outdoor di 2 giorni per mettere a punto un percorso interpretativo dei requisiti sulla gestione dei rischi di business, relativamente all'area in cui è possibile operare in autonomia.

L'approccio ha messo in relazione:

- l'analisi del contesto, la identificazione degli stakeholders e dei loro requisiti,
- il collegamento con la "business risk analysis",
- la definizione di un piano di azioni operative e concrete.

L'analisi del contesto è stata sviluppata utilizzando la metodologia **PESTLE**. Si realizza andando a listare i fattori rilevanti di contesto per gli ambiti: Politico, Economico, Sociale, Tecnologico, Legale ed Ambientale. Ogni **fattore** così individuato è stato classificato in base al **potenziale impatto sul business** della Società mediante un codice colore indicatore dell'impatto:

- rosso: impatto negativo
- giallo: impatto neutro
- verde: impatto positivo

Ogni fattore rilevante del contesto è stato poi correlato direttamente ad una o più delle possibili **parti interessate**. Ciò ha consentito di avere una visione più completa della moltitudine di "attori" coinvolti ed impattati dal business. I più immediati:

il **Cliente**, i **Dipendenti**, i **Fornitori**.

A questi si sono aggiunti:

la **Corporate**, i **Sindacati**, le **Banche/Assicurazioni**, gli **Enti Regolamentatori**, i **Concorrenti**, i **Legali**, il **Governo locale ed estero**, le **Scuole locali** e gli **Azionisti**.

Successivamente ogni **requisito** delle parti interessate è stato classificato in relazione al rischio secondo cui l'Azienda potesse non soddisfarlo. Anche in questo caso è stato adottato un metodo "visual" di codice colore che indica il rischio:

- rosso: non soddisfacimento del requisito/aspettativa
- giallo: soddisfacimento del requisito/aspettativa sotto controllo
- verde: soddisfacimento del requisito/aspettativa trascurabile

Queste classificazioni per colore hanno consentito un'immediata individuazione di quanto valutato "rosso-rosso", cioè **rischio di non soddisfacimento di un requisito di una parte interessata**, in relazione ad un fattore di contesto potenzialmente negativo per il business aziendale.

Ciò ha costituito l'input per elaborazione della **FMEA**, in quanto rilevanti fattori di rischio e, come tali, da affrontare in quanto potenzialmente impattanti sulla regolarità e continuità del business. Sono state individuate anche opportunità di miglioramento.

STAKEHOLDER	EXPECTATIONS/ REQUIREMENTS	FATTORE DEL CONTESTO	CLASSIFICAZIONE FATTORE PESTLE
Employee Corporate	Safety business continuity	Reliability macchinari di lavorazione	TECNOLOGICO
Employees	Benefits	Strong employees value proposition	SOCIALE
Employees	Crescita professionale	Job rotation	SOCIALE
Employees	Coinvolgimento, partecipazione, soddisfazione, condivisione del successo	Engagement	SOCIALE
Employees	Percorso di crescita professionale	Leadership pipeline (succession plan)	SOCIALE
Customer	Certificazione	Export	TECNOLOGICO

## Azioni

Le azioni originate hanno spaziato nei più differenti ambiti aziendali. Riportiamo alcuni esempi.

### Fattore contesto TECNOLOGICO

**Affidabilità dei macchinari di lavorazione.** Evidenza di un rischio potenzialmente significativo di un'interruzione del business dovuto ad un potenziale shutdown dei macchinari, con impatto sui Dipendenti e sulla Corporate. Al fine di mitigare questo rischio l'azione ha previsto:

- mappatura delle criticità
- conseguente piano di interventi programmati di manutenzione
- stock di parti di ricambio critiche necessarie ad un intervento repentino in caso di guasto.

### Fattore contesto SOCIALE

**Value Proposition, job rotation, engagement e leadership pipeline succession plan.** Evidenza di rischio potenzialmente significativo di non soddisfacimento delle aspettative dei Dipendenti in termini di crescita professionale, coinvolgimento, partecipazione, soddisfazione, condivisione del successo e benefits conseguenti. Al fine di mitigare questo rischio l'azione ha previsto:

- piano strutturato di Engagement del personale
- individuazione di iniziative a supporto della popolazione Millennial
- definizione di specifici piani di sviluppo per i dipendenti high potential.

### Fattore contesto ECONOMICO

**L'ambito delle Esportazioni.** Evidenza di rischio potenziale di non avere autorizzazioni di esportazione, con particolare riferimento ai paesi russi e, quindi non soddisfacimento del requisito del Cliente di acquistare e ricevere i nostri prodotti. Al fine di eliminare questo rischio si è implementato un processo di certificazione del nostro sito per le nostre linee di prodotti con l'obiettivo di acquisire le specifiche certificazioni necessarie a garantire l'autorizzazione di esportazione nei paesi suddetti.

## Commenti

Siamo molto soddisfatti dell'impegno dedicato.

L' **approccio integrato**, analisi del contesto e delle parti interessate, non voleva essere un lavoro fine a se stesso né una semplice fotografia. È stato motivato dalla determinazione di pianificare e mettere in atto azioni concrete e di utilità per il business.

All'inizio lo strumento della **FMEA** è stato applicato con rigore e completezza e con le previste valutazioni numeriche. Successivamente però si è preferito eliminare la quantificazione dei parametri e dell'indicatore di priorità di rischio. In ogni caso il metodo dettato dallo strumento si è verificato molto utile per guidare un rigoroso processo di causa – effetto.

Le difficoltà incontrate durante l'esercizio sono state dovute alla numerosità del team coinvolto: circa una quindicina di persone. Quindi abbiamo creato 3 team, per consentire un dialogo più snello, che affrontasse separatamente i tre differenti ambiti, per poi confluire in un momento corale di confronto e consolidazione.

Altro aspetto che ha impegnato in una lunga discussione è stato il “**confine**” dell'analisi. In quanto Azienda appartenente ad una multinazionale che opera principalmente nel settore oil & gas, il business è fortemente influenzato da condizioni geopolitiche e da stakeholder geograficamente lontani. Abbiamo quindi cercato di limitare per quanto possibile il confine dell'analisi, e sicuramente delle azioni derivanti, alla sola Società italiana.



## Gli stakeholder per RANDSTAD: oltre i confini del mondo del lavoro

*a cura di: Silvia Colombo, Quality Manager*

*Grazie al management di RANDSTAD per la disponibilità a proporre e documentare le sue esperienze.*

Il **Gruppo Randstad** in Italia, con società capogruppo Randstad Group Italia, comprende:

- Randstad Italia S.p.A.: agenzia per il lavoro generalista, seconda per dimensione nel Paese, autorizzata dal Ministero del Lavoro e iscritta all'albo di riferimento, che ha come principale occupazione attività la somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato, nonché la ricerca e selezione del personale.
- Randstad HR Solutions S.r.l.: offre servizi specializzati per la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni aziendali, supporta le aziende nel miglioramento concreto dei processi HR attraverso servizi di consulenza e formazione
- Randstad Services S.r.l.: si occupa di servizi in appalto e outsourcing in diversi settori, tra i quali logistica, distribuzione e gestione magazzini, organizzazione di eventi, servizi di help desk e di manutenzione di sistemi ICT, pulizie.
- Intempo S.p.A: agenzia per il lavoro specializzata nella somministrazione nei porti.

### I valori

Il motore dell'azione di Randstad, che contraddistingue da sempre il nostro "fare", è la costante ricerca di un valore condiviso a più livelli: per i giovani, lavoratori, dipendenti, clienti e tutta la comunità all'interno della quale in gruppo opera. Non interessa che le persone abbiano "solo" un lavoro: noi lavoriamo affinché abbiano un "buon lavoro", quello che concilia i bisogni dei clienti con le aspirazioni e le esigenze di work life balance dei lavoratori.

Parliamo sempre di valore condiviso perché se facessimo l'interesse solo di alcuni interlocutori, tralasciandone altri, tradiremmo uno dei nostri più importanti Business Principles: "Simultaneous promotion of all interests".

Da questo preciso intento derivano strategie, progetti e comportamenti che si pongono il duplice obiettivo della sostenibilità economica e sociale. Obiettivi inscindibili fra loro perché connessi nei contenuti e negli impatti.

### L'impegno

Siamo impegnati in iniziative che contribuiscono alla profittabilità e continuità della nostra azienda ma allo stesso tempo creano valore per la società nel suo complesso; nel dettaglio:

- coinvolgere gli studenti in attività di orientamento e formazione per facilitare il difficile passaggio dalla scuola al mondo del lavoro,

- investire in percorsi di formazione continua dei propri lavoratori per aumentare la loro employability,
- garantire i più elevati standard di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, legalità, trasparenza e tutele nel mondo degli appalti,
- valorizzare i talenti a prescindere dal genere e dall'età

## Gli Stakeholder

Questo modo di “pensare integrato” è accompagnato da un messaggio coerente, unico e completo in grado di raggiungere ogni tipo di stakeholder. È per questo che, forti di un percorso iniziato nel 2015 con la redazione del Report di Sostenibilità, abbiamo deciso di redigere il nostro primo Report Integrato: un documento che sancisce il nostro impegno ad agire in coerenza con la nostra identità, raccontando in maniera trasparente come abbiamo fatto a perseguire i nostri obiettivi, nel pieno rispetto delle istanze dei nostri interlocutori.

Inoltre Randstad attraverso le proprie attività si impegna a partecipare al raggiungimento degli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) sottoscritti nel settembre 2015 dai paesi membri dell'ONU di cui si riporta uno stralcio nella tabella sottostante:

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

*Randstad attraverso le proprie attività si impegna a partecipare al raggiungimento degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) sottoscritti nel settembre 2015 dai Paesi membri dell'ONU.*

OBIETTIVO	TRAGUARDO
4 Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;	4.4 Aumentare considerevolmente entro il 2030 il numero di giovani e adulti con competenze specifiche anche tecniche e professionali per l'occupazione, posti di lavoro dignitosi e per l'imprenditoria;
5 Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;	5.1 Porre fine, ovunque, a ogni forma di discriminazione nei confronti di donne e ragazze; 5.5 Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica;
8 Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;	8.2 Raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, anche con particolare attenzione all'alto valore aggiunto e ai settori ad elevata intensità di sviluppo; 8.3 Promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro dignitosi, l'imprenditoria, la creatività e l'innovazione, e che incoraggino la formalizzazione e la crescita delle piccole-medie imprese, anche attraverso l'accesso a servizi finanziari; 8.6 Ridurre entro il 2030 la quota di giovani disoccupati e al di fuori di ogni ciclo di studio o formazione; 8.8. Proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati, in particolare le donne, e i precari;
10 Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni;	10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, stato economico o altro; 10.3 Assicurare pari opportunità e ridurre le disuguaglianze nei risultati, anche eliminando leggi, politiche e pratiche discriminatori e promuovendo legislazioni, politiche e azioni appropriate a tale proposito; 10.4 Adottare politiche, in particolare fiscali, salariali e di protezione sociale, per raggiungere progressivamente una maggior uguaglianza.

Dall'analisi sono emersi come principali stakeholder del gruppo Randstad:

- Dipendenti
- Candidati
- Azionisti
- Clienti
- Fornitori
- Istituzioni
- Associazioni di rappresentanza degli interessi
- Comunità

### L'analisi di materialità

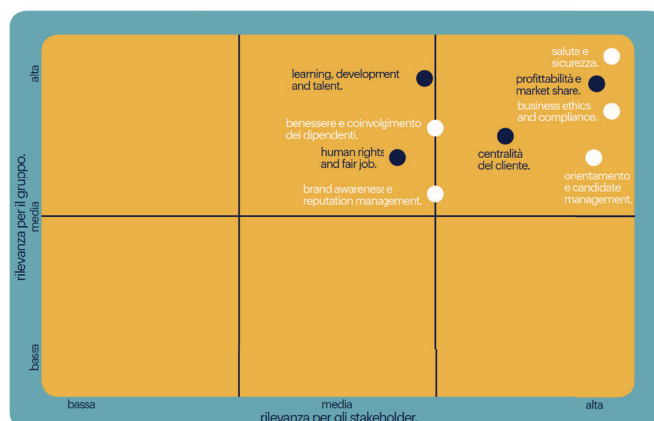
Nel corso del 2017, il Gruppo Randstad ha consolidato il processo di analisi di materialità avviato nel 2016 al fine di individuare le tematiche rilevanti per Randstad. I temi individuati sono coerenti con il principio di materialità espresso dalle linee guida dell'IIRC (International Integrated Reporting Council) in merito alla significatività dell'incidenza delle tematiche nella creazione di valore per l'organizzazione.

È stato individuato un gruppo di lavoro ristretto, costituito dai componenti del Top Management, con lo scopo di aggiornare l'elenco degli stakeholder principali di Randstad e la descrizione delle tematiche da sottoporre a valutazione.

I temi rilevanti sono stati successivamente raggruppati in macro-tematiche. Ogni area è stata articolata in tematiche e per ogni tematica è stato assegnato un valore di rilevanza per gli stakeholder per Randstad.

Questo confronto è stato rappresentato con una matrice che fornisce una evidenza su dove indirizzare gli impegni.

La matrice riportata di seguito raffigura le tematiche materiali del Gruppo Randstad in Italia, ordinate secondo le dimensioni "Rilevanza per il Gruppo" e "Rilevanza per gli stakeholder":





## Le azioni

### Per i giovani

Rispetto alla tematica "Orientamento e Candidate Management", Randstad svolge un lavoro nei confronti dei giovani, legato alle nuove sfide che stiamo affrontando. Per permettere alle imprese di trovare risorse e talenti in linea con le competenze richieste dal mercato, dalle tecnologie e dalle nuove professioni, orientiamo i giovani e li formiamo, abbinando le nostre attività con le aspettative e capacità di ciascuno di loro, per generare – o per progettare – un nuovo e duraturo "match perfetto".

In quest'ottica agiscono la divisione Youth@Work e i corsi professionali, offrendo diverse opportunità ai giovani per entrare nel mondo del lavoro. Randstad crede molto nello sviluppo di progetti di alternanza scuola-lavoro su tutto il territorio nazionale, non solo presso le proprie sedi ma anche presso le aziende clienti, realizzando incontri di natura orientativa. Nell'anno scolastico 2016-2017 la divisione Youth@Work ha visitato complessivamente circa oltre 400 scuole e università, attivando oltre 1.100 tirocini in alternanza scuola lavoro e orientando circa 70.000 studenti attraverso varie attività e progetti. Randstad ha rafforzato il proprio posizionamento nel mondo dell'Education aumentando in maniera consistente la propria attività nelle scuole e nelle università in forma sia diretta (attraverso il coinvolgimento di Youth@Work e delle filiali del territorio) che indiretta e multi-stakeholder, sfruttando la fitta rete di collaborazioni con aziende, associazioni, fondazioni profit e non profit. Ci siamo recati quotidianamente nelle scuole e nelle università che hanno richiesto il nostro supporto e, allo stesso tempo, ospitato studenti nella nostra sede, nelle filiali e presso le "buone aziende" del nostro network, fornendo così un significativo contributo a questa causa.

L'organizzazione e gestione di 210 GOAL (Gruppi di Orientamento Al Lavoro) ha consentito, inoltre, la preparazione di oltre 4.000 studenti al mercato del lavoro attraverso formazione orientativa intensiva sui temi che vanno dalla conoscenza delle proprie attitudini all'autoimprenditorialità.

### Il mondo del lavoro e lo sport

"Allenarsi per il Futuro", al terzo anno di attività, ha infine permesso di veicolare la metafora che accomuna mondo del lavoro e mondo dello sport in circa 350 incontri.

Per quanto attiene invece "Human Rights and fair job". Nel corso del 2017 abbiamo partecipato a:

- Milano Marathon, a sostegno di Dynamo Camp, associazione di Pistoia che offre gratuitamente programmi di Terapia Ricreativa a bambini e ragazzi, dai 6 ai 17 anni, affetti da patologie gravi o croniche, principalmente oncoematologiche, neurologiche e diabete, in terapia o nel periodo di post ospedalizzazione;
- Maratona di Ascoli Piceno, il cui ricavato di partecipazione è stato devoluto alle popolazioni terremotate;
- Ekirun Milano, un evento unico in Italia, rappresentativo di valori quali condividere un obiettivo, fare squadra, prepararsi alla sfida e raggiungere il traguardo, che sono essenziali per un'azienda che vuole essere dinamica e vincente e, al contempo, promuovere uno stile di vita attivo.

\_07

Suggerimenti  
per approfondimenti

Kotler P., *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, Hoepli, 2017

Leonardi E., *Manager della qualità*, Egea, 2015

Leonardi E., *Scrivere per farsi capire*, Dispensa Assolombarda, 2014

Leonardi E., *Disegnare i processi*, Franco Angeli, 2012

Leonardi E., *ISO 9001. Responsabilità e opportunità della scelta*, Dispensa Assolombarda, 2017

Normann R., *Ridisegnare l'impresa*, Etas, 2002

UNI EN ISO 9000:2015, *Sistemi di gestione per la qualità. Fondamenti e vocabolario*

UNI EN ISO 9001:2015, *Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti*

UNI EN ISO 9004:2018, *Gestione per la qualità – Qualità di un'organizzazione – Linee guida per conseguire il successo durevole*

UNI ISO 10002:2015, *Gestione per la qualità. Soddisfazione del cliente. Linee guida per il trattamento dei reclami nelle organizzazioni*

UNI ISO 26000, *Guida alla responsabilità sociale*

Vandermerwe S., Rada J., "Servitization of business: Adding value by adding services", *European Management Journal*, 1988, vol. 6(4), pp. 313-427

Elenco dispense pubblicate:

- “Priorità strategiche settore trasporti” N° 01/2018
- “Unioni civili e convivenze di fatto” N° 02/2018
- “Congedi di maternità e paternità Congedi parentali” N° 03/2018
- “Assunzioni Agevolate” N° 04/2018
- “Ammortizzatori Sociali - La gestione della NASpi” N° 05/2018
- “ISO9001@Impresa 4.0 - Due leve al servizio della competitività” N° 06/2018
- “Il distacco dei lavoratori all'estero” N° 07/2018
- “I numeri per le Risorse Umane - Edizione 2018” N° 08/2018
- “Chimica e trattamenti delle superfici elastomeriche” N° 09/2018
- “Gli ammortizzatori sociali e le politiche attive del lavoro” N° 10/2018
- “Il Ruolo e il Valore della Certificazione Volontaria nella Prevenzione dei Reati Ambientali” N° 11/2018
- “General Counsel Talks I contributi della Legal Community di Assolombarda” N° 12/2018
- “L'indennità di disoccupazione per i lavoratori con rapporto di collaborazione coordinata e continuativa: Dis-Coll” N° 13/2018
- “Guida pratica alla predisposizione di un sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro” N° 14/2018
- “Previdenza Complementare” N° 15/2018
- “Art Bonus” N° 16/2018
- “New jobs e new skills. Gli ITS come “laboratorio” per sviluppare insieme nuovi lavori e nuove competenze” N° 01/2019
- “La procedura delle dimissioni on-line” N° 02/2019
- “L'ingresso in Italia dei lavoratori stranieri” N° 03/2019
- “Rappresentatività sindacale in azienda” N° 04/2019

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)

