



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Organizzazione aziendale

L'ORGANIZZAZIONE DELLE OPERATIONS NELLE AZIENDE DI SERVIZI. IL CASO POSTE ITALIANE

CHIAR.MA Prof. ssa Prof. Valentina Iacopino

RELATORE

Sara Siciliano Matr. 282951

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Introduzione.....	3
-------------------	---

CAPITOLO I

L'ORGANIZZAZIONE DELLE OPERATIONS NEL SISTEMA AZIENDALE

1. La nozione di formula organizzativa	5
2. Le operations e le relazioni con il marketing e la finanza	8
3. L'organizzazione delle operations e i modelli teorici. Cenni.....	14
4. L'esigenza di sostenibilità nelle operations aziendali.....	21
5. Organizzazione delle operations e impatti sulla cultura aziendale.....	25

CAPITOLO II

OPERATIONS NEL SETTORE DEI SERVIZI. UN MODELLO ORGANIZZATIVO

1. Le imprese di servizi: organizzazione e gestione della capacità e della domanda	29
2. Standardizzazione dei processi vs personalizzazione	36
3. Qualità del servizio e customer experience	38
4. Digitalizzazione e Automazione dei Processi	46
5. Organizzazione delle risorse umane. Il ruolo della formazione.....	48
6. Lean management e six sigma nelle aziende di servizi	50
7. Innovazione e Differenziazione dei Servizi. Gli impatti organizzativi	52
8. La gestione del Feedback e il miglioramento continuo	54

CAPITOLO III

L'ORGANIZZAZIONE DELLE OPERATIONS: IL CASO POSTE ITALIANE

1. Poste italiane: lo sviluppo e gli obiettivi perseguiti.....	57
Servizi Offerti da Poste Italiane (2024)	59
2. Piano Strategico 2024-2028 "The Connecting Platform"	60
3. Il Progetto Polis e sostenibilità	61
4. Organizzazione delle operations per aree funzionali	65
Conclusioni.....	73
Bibliografia	78

Introduzione

Il concetto di organizzazione delle operations si è evoluto negli ultimi decenni, assumendo una rilevanza fondamentale per la competitività e il successo delle aziende. Essa si configura come l'insieme di scelte e decisioni che riguardano l'organizzazione e la gestione dei processi produttivi e operativi, mirati a soddisfare le esigenze di mercato in modo efficiente. All'interno di questa definizione, il Capitolo I del lavoro esplora vari aspetti di tale organizzazione, concentrandosi sulla sua nozione e attuazione evidenziando come la relazione tra tutte le funzioni aziendali sia cruciale per la definizione di un sistema coerente che possa rispondere alle dinamiche di mercato che sono in continuo cambiamento.

Inoltre, l'organizzazione delle operations deve essere vista in relazione ad altri ambiti aziendali, come il marketing e la finanza, garantendo un allineamento strategico che ottimizzi le risorse disponibili e migliori la competitività sul mercato. L'impostazione di una strategia delle operations richiede anche un'approfondita conoscenza dei modelli teorici che, seppur diversi, forniscono un quadro di riferimento utile per la gestione delle attività produttive. Un aspetto sempre più rilevante è l'esigenza di sostenibilità nella strategia delle operations, che implica l'adozione di pratiche in grado di bilanciare le necessità economiche con le responsabilità sociali e ambientali.

Il Capitolo II si concentra, invece, sull'organizzazione delle operations nell'erogazione di servizi, un ambito che presenta sfide particolari rispetto a quelle inerenti alla produzione di beni. La gestione della capacità e della domanda è uno degli aspetti più critici, soprattutto per garantire un livello di servizio ottimale. Si pone inoltre il dilemma della standardizzazione vs personalizzazione dei processi, che riguarda la possibilità di offrire servizi su

misura rispetto alla necessità di mantenere efficienza operativa. Altri temi chiave riguardano **la** qualità del servizio e la customer experience, aspetti che sono strettamente legati alla reputazione dell'azienda nel settore dei servizi.

Negli anni recenti l'introduzione delle tecnologie digitali e l'automazione dei processi stanno rivoluzionando l'approccio alle operations nei servizi, creando nuove opportunità e sfide da affrontare. La gestione del personale e la formazione continua sono essenziali per mantenere un alto livello di performance e adattarsi ai cambiamenti, inoltre, il lean management e il Six Sigma sono sempre più applicati nel settore dei servizi per ottimizzare i processi e ridurre gli sprechi. In un contesto in cui le esigenze dei clienti sono in continua evoluzione anche l'innovazione **e la** differenziazione dei servizi si rivelano altre leve strategiche fondamentali. Infine, la gestione del feedback e il miglioramento continuo sono principi che reggono molte aziende erogatrici di servizi risultando essenziali per garantire che siano sempre più allineati alle aspettative dei clienti. Di rilievo anche la localizzazione e l'accessibilità, fattori che influiscono direttamente sulla competitività nel settore. Il capitolo affronta anche il tema della sostenibilità e della responsabilità sociale inserendosi come parte integrante della organizzazione delle operations, non solo per rispondere alle normative, ma anche per contribuire in modo positivo allo sviluppo della comunità e all'ambiente.

Il lavoro descrive, nel terzo capitolo, un caso specifico di organizzazione delle operations nel settore dei servizi: quello di Poste italiane. Il gruppo ha progettato, nel suo Piano strategico 2022-2028, di introdurre soluzioni che trasformeranno l'attività rendendola maggiormente integrata ed efficiente. Inoltre, le varie operations verranno gestite utilizzando avanzate tecnologie e l'intelligenza artificiale.

CAPITOLO I

L'ORGANIZZAZIONE DELLE OPERATIONS NEL SISTEMA AZIENDALE

Sommario: 1. La nozione di formula organizzativa; 2. Le operations e le relazioni con il marketing e la finanza; 3. L'organizzazione delle operations e i modelli teorici. Cenni; 4. L'esigenza di sostenibilità nelle operations aziendali; 5. Organizzazione delle operations e impatti sulla cultura aziendale

1. La nozione di formula organizzativa

Il concetto di organizzazione aziendale si è evoluto nel tempo, modificandosi in relazione alle innovazioni tecnologiche, alle normative e alle trasformazioni economiche intervenute. Con il termine organizzazione si fa riferimento ad un complesso di risorse organizzate in vista di un fine comune da raggiungere, risentendo dell'ambiente di riferimento che la condiziona e valorizza (Leavitt, 2005). Tale definizione lascia evincere l'esistenza di un fine che domina su tutti gli altri, che prende nome di *mission* e che chiede a tutte le attività coinvolte di concorrere per il suo raggiungimento. La *mission*, infatti, accomuna tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione che sono, pertanto, chiamati a sottoporre ogni proprio impegno al fine comune, vincolandosi in tal senso, a perseguire un solo obiettivo con coerenza. Va precisato che, se lo scopo principale di molte attività produttive è quello di realizzare un profitto positivo (ad eccezione di quelle *non profit*), non significa che anche la *mission* vi coincida. La missione indica, infatti, il livello ed il tipo di utilità che un'organizzazione intende dare e trarre dall'ambiente con il quale interagisce e, come è facile intuire, può rivelarsi molto diversa a seconda dell'ente che l'adotta e dell'obiettivo perseguito. Una volta definita, la *mission* deve necessariamente essere resa nota per renderla condivisibile. La struttura organizzativa non potrà che riflettere tale missione

dandole la concreta possibilità di essere realizzata, anche venendo accompagnata da obiettivi secondati che fungono da elementi aggiuntivi ma mai distorsivi rispetto a quello primario (Pencarelli, Ferrucci, 2020). L'organizzazione deve essere coerente sia con la mission che con il tipo di attività svolto, sacrificando al minimo le risorse impiegate e massimizzando gli obiettivi in maniera efficiente. L'organizzazione aziendale rappresenta un chiaro esempio di quanto descritto fino ad ora, essendo costituita da un insieme di funzioni, rette da una mission, tra loro coordinate al fine di raggiungere uno scopo.

La dottrina ha da tempo evidenziato come l'azienda sia un *sistema unitario*, costituito da sub-sistemi interattivi configurantisi come "unità economiche" nelle quali si sviluppano "processi e combinazioni di processi" (Pencarelli, Ferrucci, 2020) tutti coesi verso una sola direzione. La forma organizzativa più diffusa, fino alla prima metà del XX secolo, è stata di tipo "funzionale", ovvero caratterizzata da un criterio di aggregazione delle varie attività (e degli organi deputati a svolgerle) sull'affinità economico-tecnica detenuta. Le peculiarità di tale struttura organizzativa risiedono nella parcellizzazione dei compiti, nella forte attenzione all'efficienza e nel coordinamento delle funzioni mediante un sistema gerarchico. Di contro, un'organizzazione "per processi" è di tipo orizzontale basandosi sul principio che "ciascun lavoratore è cliente di un altro" e che tutti sono diretti al soddisfacimento del risultato finale. Negli ultimi anni i profondi cambiamenti che hanno coinvolto il contesto socio-competitivo, nonché il definitivo affermarsi di fattori critici di successo quali la *qualità*, la *tempestività* e la *flessibilità*, hanno rinnovato l'interesse verso le problematiche collegate alla gestione per *processi* rinvenendo la necessità di rivisitarli. Sia le grandi che le piccole organizzazioni economiche private si sono, infatti, trovate a tentare di governare i cambiamenti in atto. La competizione tra aziende non è più quella vista in passato, laddove oggi si svolge su scala globale, e vede i clienti presentare modelli di consumo

s sofisticati, frammentati e sempre più individualizzati. La tecnologia evolve in modi veloci e difficilmente prevedibili e offre sempre maggiori opportunità, oltre ad enormi potenzialità (ci si riferisce alle continue innovazioni dell'I.C.T.: *Information & Communication Technologies*).

L'organizzazione aziendale oggi è profondamente influenzata da fattori quali la digitalizzazione, la globalizzazione e i cambiamenti nel mondo del lavoro, che hanno richiesto adeguamenti alle precedenti forme.

Le novità degli ultimi anni hanno consentito la diffusione di strutture organizzative più flessibili connotate da una "gerarchia piatta" che ha visto molte aziende ridurre i livelli di *management* favorendo una comunicazione più diretta e decisioni rapide. Nuove strutture organizzative a matrice stanno, oggi, consentendo di gestire progetti trasversali avvalendosi di *team* multidisciplinari, mentre le "organizzazioni agili" stanno adottando metodologie come Agile e Scrum per rispondere rapidamente ai cambiamenti (tali metodologie sono approcci alla gestione dei progetti e allo sviluppo *software* che enfatizzano la flessibilità, la collaborazione e la consegna iterativa)¹.

La digitalizzazione e l'automazione hanno diffuso lo *Smart working*, l'uso dell'Intelligenza Artificiale, che ottimizza processi e migliora la produttività e il *Cloud computing*, che permette un accesso immediato ai dati e una collaborazione di tipo globale. Oggi si può anche osservare la diffusione di una nuova cultura aziendale che si evidenzia anche sotto forma di *Leadership*: quella di tipo

¹ Agile è un insieme di principi e valori per la gestione dei progetti, enunciati nel Manifesto Agile (2001). Si basa su individui e interazioni più che processi e strumenti; software funzionante più che documentazione esaustiva; collaborazione con il cliente più che negoziazione contrattuale e rispondere ai cambiamenti più che seguire un piano. Principali Metodologie Agilesono lo Scrum (il più popolare, strutturato su iterazioni brevi chiamate Sprint); Kanban (gestione visiva del lavoro con schede e flussi continui); Lean (riduzione degli sprechi e ottimizzazione del valore); Extreme Programming (XP) (pratiche ingegneristiche avanzate come test automatizzati e pair programming). Gli eventi di Scrum sono: lo sprint Planning (Pianificazione del lavoro per lo Sprint), il Daily Stand-up (Daily Scrum) (Riunione giornaliera di 15 minuti per allineare il team), lo Sprint Review (Presentazione del lavoro completato agli stakeholder) e lo Sprint Retrospective (Analisi di cosa ha funzionato e cosa migliorare).

“orizzontale” vede i leader agire più come *coach* che come direttori mentre la centralità del benessere dei dipendenti si è ormai imposta a tutti i livelli grazie alla diffusione del *welfare* aziendale, *work-life balance* e inclusività (Swamidass, 2008). L’organizzazione aziendale moderna non può neppure più prescindere dalla necessità di diffondere la responsabilità sociale, l’ESG (*Environmental, Social, Governance*) in base al quale rispettare criteri di sostenibilità per restare competitive è ritenuto imprescindibile. Ciò ha favorito l’affermazione della *Corporate Social Responsibility* (CSR) che implica iniziative aziendali che hanno l’obiettivo del benessere della società e dell’ambiente. Infine, rispetto a quanto avveniva in passato, il profilo attuale dell’organizzazione delle aziende rimanda maggiormente alla gestione dei talenti e all’acquisizione di nuove competenze, ricorrendo alla formazione continua, essenziale per rimanere competitivi (*reskilling e upskilling*) e alla creazione di una forte identità aziendale (*employer branding*). Alla luce di quanto esposto è evidente che l’organizzazione aziendale si innesta nei continui mutamenti sociali, tecnologici e culturali, e quindi non può che essere dinamica, richiedendo di essere continuamente riadattata in base alle condizioni operative. Ciò implica un coinvolgimento di tutte le *operations* che fanno riferimento alle funzioni collegate prettamente al core business, ovvero alle attività strettamente legate all’ambito produttivo. Le *operations* aziendali rappresentano, dunque, le funzioni che vengono svolte per il mero ottenimento del prodotto/servizio, e si caratterizzano per essere inserite in un sistema che le collega tra loro e con gli obiettivi perseguiti.

2. Le operations e le relazioni con il marketing e la finanza

Le aziende possono avere ad oggetto vari obiettivi e coinvolgere strumenti e funzioni molto diversi per raggiungerli. L’organizzazione delle *operations*

riguarda la strutturazione delle funzioni che presiedono alla produzione e alla distribuzione, coinvolgendo tutte le attività necessarie per l'ottenimento dei beni o servizi, ovvero il *lay out* produttivo, la *supply chain*, la logistica, il personale, l'approvvigionamento, la qualità ecc. Ogni impresa si dota di un "sistema aziendale" iniziale che si configura in base agli obiettivi e ai valori accolti e che, in caso di problemi o sfide in atto, è possibile rivedere agendo sulle sue attività dando loro una nuova configurazione. Predisporre un'organizzazione delle *operations* comporta una loro pianificazione, gestione e ottimizzazione in modo da supportarle e allinearle alla visione e agli obiettivi complessivi che, come si è visto, possono continuamente modificarsi come risposta alle dinamiche di mercato (Wheelwright, 1994).

Il Management che si occupa delle *operations* è chiamato, dunque, a gestire le attività che curano gli aspetti che si sostanziano nella realizzazione e nella distribuzione dei prodotti/servizi, non rientrando in tale definizione le attività corollarie, quali il marketing o la finanza.

La figura che segue descrive tali attività.



Figura 1: Le funzioni dell'Operations Management
Fonte: Russo A., Vurro C. (2018)

Come si evince dalla figura le *operations* riguardano attività altamente tecniche, tuttavia permane la necessità di coordinarle con quelle di supporto. Inoltre, una loro organizzazione e riorganizzazione in vista di esigenze esogene richiede la perfetta conoscenza della loro portata e funzionalità nonché degli obiettivi perseguiti dall'azienda. Così, ad esempio, se l'impegno aziendale è di differenziarsi nel mercato in termini di qualità del prodotto, le *operations* dovranno concentrarsi su controlli di qualità, rendendoli più rigorosi, nonché sull'efficienza dei processi produttivi; mentre se la competizione richiede di puntare sull'ottimizzazione dei processi, occorrerà dapprima identificare le aree di inefficienza per apportarvi tutti gli accorgimenti migliorativi, come l'automazione dei processi, il miglioramento della gestione delle risorse o l'adozione di metodologie come il *lean manufacturing* o il *Six Sigma* (aspetti che verranno approfonditi successivamente) (Russo, Vurro, 2018). Per comprendere meglio si pensi all'*operation* relativa alla gestione della *supply chain*, che coinvolge sia l'approvvigionamento delle materie prime, sia la gestione delle relazioni con i fornitori, sia la logistica e la distribuzione dei prodotti finiti. Una buona organizzazione della *supply chain* è quella che mira all'efficientamento della catena di approvvigionamento al fine di una riduzione dei costi, un miglioramento dei tempi di consegna e una garanzia di una migliore qualità dei materiali (Russo A., Vurro, 2018). La funzione relativa alla "gestione delle risorse" può essere migliorata andando a modificare la loro allocazione, intervenendo sulla manodopera, sui macchinari e sul capitale, (ancora una volta allo scopo di aumentarne l'efficienza). Investimenti in nuove tecnologie o nella formazione del personale si prestano a migliorare la produttività media per addetto, agendo sulla efficienza produttiva. In generale, qualunque sia l'intervento sulle *operations* si deve sempre fare in modo di progettarlo connotandolo dell'elemento della rapida adattabilità ai continui cambiamenti del

mercato o alle esigenze dei clienti nonché ai valori aziendali (un'organizzazione flessibile si rivela sempre preferibile rispetto a una che non lo è anche per intervenire sulle *operations*, modificandole).

In base agli obiettivi perseguiti, gli interventi sulle *operations* potranno essere molto diversi, così, un'azienda che intende svilupparsi, se sceglie di espandersi in nuovi mercati dovrà predisporre in modo da riuscire ad affrontare volumi di produzione maggiori o personalizzare i prodotti in base alle esigenze dei nuovi siti geografici. Nel caso si volesse intervenire per risolvere problemi legati all'aumento della competitività nel mercato, l'organizzazione più adatta consiste nel ridurre i costi medi, alla condizione di non compromettere la qualità o l'efficienza intervenendo, ad esempio, sulla delocalizzazione della produzione, sulla negoziazione delle condizioni di acquisto con i fornitori o sulla riduzione degli sprechi rilevati lungo la catena del valore (Wheelwright, 1994). Un altro aspetto chiave dell'organizzazione può consistere nell'adozione di nuove tecnologie, ispirandosi ai principi dettati dall'Industria 4.0, dalla digitalizzazione o dall'intelligenza artificiale, tutti strumenti utili per migliorare la produzione, monitorare i processi in tempo reale e assumere decisioni più rapide e basate sui dati².

In sintesi, l'organizzazione aziendale delle *operations* e gli interventi per modificarle possono assumere forme varie ma devono sempre mirare ad interventi coerenti con gli obiettivi che si intendono raggiungere, facendo sempre attenzione a non interferire sull'efficienza delle attività e sul loro allineamento rispetto alla strategia di lungo termine. Le *operations* sono per loro natura estremamente concrete, trattandosi di attività specifiche, che possono essere modificate in modo misurabile, ad esempio intervenendo al fine di contenere i

² Interventi sulle *operations* comportano anche la gestione dei rischi legati alla produzione, come guasti nei macchinari, interruzioni nella supply chain, o cambiamenti normativi. Una strategia solida dovrebbe prevedere piani di emergenza per mitigare tali rischi.

costi, oppure organizzando aspetti tecnici che influenzano i risultati quotidiani, ecc. inoltre, poiché non è possibile interrompere le varie funzioni aziendali per intervenire sulle stesse, per la loro modifica è sempre richiesto un approccio “tattico” (Rafii, 1994) intervenendo sulle cause oltre che sugli obiettivi. L’organizzazione aziendale deve, in sintesi, costantemente garantire che le *operations* riescano a tradurre in pratica le *Value Propositions* aziendali preservando i collegamenti con le altre funzioni.

Tecnicamente, le metodologie di *Roadmap To Value* che ne sono alla base, non possono che seguire un approccio fasico, tramite il quale vanno dapprima identificate tutte le azioni potenziali, coerenti con il *business*, e solo quantificandone gli impatti in termini di benefici e sforzi richiesti è poi possibile intervenire. La coerenza funzionale è uno degli aspetti caratterizzanti l’organizzazione, che deve essere strutturata sia in seno agli obiettivi e alle disponibilità di risorse, senza dimenticare di coordinarsi con il *marketing* e con la finanza, aree aziendali interdipendenti con le altre.

A differenza delle *operations* che, come si è detto, si occupano della gestione delle risorse e dei processi necessari per produrre beni o servizi in modo efficiente, il *marketing* mira a comprendere le esigenze del mercato e dei clienti, stabilendo come “posizionare” i prodotti o servizi per massimizzare le vendite. L’organizzazione delle *operations* non può prescindere dalle funzioni svolte dal *marketing* che, nel prevedere la dimensione della domanda dei prodotti o servizi, la comunica alle varie aree produttive richiedendo loro di adeguare i volumi produttivi garantendo che vi sia sempre disponibilità dei beni. Ciò che serve è un allineamento globale, essenziale per evitare la carenza o l’eccesso di inventario.

Anche le informazioni raccolte in fase di gestione della funzione *marketing* ed inerenti agli aspetti apprezzati e criticati dai clienti sono dati fondamentali, in quanto richiedono adattamenti organizzativi al fine di migliorare la qualità o di

rispondere rapidamente ai cambiamenti riscontrati nelle preferenze dei consumatori (Misterek, 1992).

La funzione *marketing* può anche intercettare nuove opportunità o tendenze che si rivelano utili alle aree aziendali chiamate a supportarle ottimizzando i processi produttivi di nuovi prodotti ovvero l'introduzione di modifiche a quelli esistenti. Oltre al *marketing*, anche la funzione finanziaria che si occupa di monitorare i costi, allocare le risorse e gestire il capitale per supportare le decisioni aziendali, ha implicazioni sulle *operations* che non possono prescindere dovendo garantire che le attività siano economicamente sostenibili e allineate agli obiettivi di profitto dell'azienda. Tra l'altro, le *operations* devono sempre essere strutturate entro i limiti di *budget* stabiliti dalla funzione finanziaria aziendale la quale, stabilendo i parametri di costo, condiziona alla ricerca di soluzioni volte alla riduzione degli sprechi e a migliorare l'efficienza proprio al fine di rispettare tali vincoli. Le istanze della finanza aziendale possono arrivare a suggerire investimenti destinati all'acquisto di nuovi macchinari, tecnologie o altre risorse, valutandone la fattibilità economica e l'impatto sul flusso di cassa aziendale. Le *operations* e la finanza collaborano anche al fine di gestire le scorte in modo ottimale, scongiurando eccessi. Ciò espone al rischio di immobilizzare capitale incidendo sui costi di stoccaggio (o, al contrario, in caso di difetto che può portare a carenze di prodotti in fase di vendita). Il *marketing* e la finanza sono due funzioni aziendali che condividono l'obiettivo di migliorare la redditività e la creazione di valore per gli azionisti, tuttavia, hanno spesso prospettive diverse su come raggiungere tale scopo, evidenziando l'esigenza di una collaborazione efficace tra le due funzioni. Il *marketing* indirizza verso investimenti destinati ad attività promozionali, pubblicità e campagne, mentre la finanza decide quanto destinare a tali iniziative e le *operations* ne riflettono le decisioni. Il *marketing* fornisce anche le previsioni di vendite future che la finanza utilizza per proiettare

i ricavi e pianificare il *budget*, in tal senso, anche le analisi accurate di tali valori aiutano a gestire meglio il flusso di cassa e a supportare le *operations* (Mistereck, 1992).

Inoltre, l'obiettivo della continuità e del successo a lungo termine richiede all'azienda di allineare l'organizzazione delle *operations*, alle soluzioni offerte dal *marketing* e della finanza, garantendo all'azienda di produrre efficacemente ciò che vende e di finanziare queste operazioni in modo sostenibile. A ciò va aggiunto che la funzione finanza monitora i risultati aziendali fornendo metriche per valutare l'efficacia delle *operations* e delle campagne di *marketing*³. In sintesi, l'interazione tra *operations*, *marketing* e finanza rende l'azienda più agile e reattiva alle dinamiche del mercato, una sinergia che le permette di adattarsi rapidamente alle nuove opportunità, a nuovi rischi e ai cambiamenti fisiologici del mercato connotando di coerenza la pianificazione di medio lungo periodo. Quanto delineato conferma l'esistenza di una stretta correlazione tra interventi di riorganizzazione dell'architettura aziendale e l'esigenza di considerare le sinergie aziendali evidenziando l'esigenza di un coordinamento delle stesse in funzione degli obiettivi perseguiti.

3. L'organizzazione delle operations e i modelli teorici. Cenni

Occorre ora soffermarsi sulle implicazioni dell'organizzazione delle *operations* aziendali sull'efficienza globale. Le *operations*, come si è visto, hanno ad oggetto l'insieme delle attività che trasformano *inputs* (risorse, materiali, informazioni) in *output* (prodotti o servizi) e la loro corretta strutturazione rimanda alla massimizzazione del valore per il cliente sotto la condizione di ridurre gli sprechi e le inefficienze. Nel corso degli anni sono stati sviluppati diversi modelli teorici che aiutano a comprendere e ottimizzare tale gestione, il più noto, il "Modello di

³ Ed i risultati finanziari influenzano le future strategie di produzione e di marketing.

gestione della catena del valore di Michael Porter” ha introdotto il concetto di “catena del valore”, secondo cui le *operations* aziendali possono essere suddivise in “attività primarie” (logistica in entrata, operazioni, logistica in uscita, *marketing* e vendita, servizi post-vendita) e “attività di supporto” (approvvigionamento, sviluppo tecnologico, gestione delle risorse umane, infrastruttura aziendale). L’obiettivo di tale modello è l’individuazione e ottimizzazione dei processi che creano valore per il cliente.

Nelle “Attività primarie” la logistica in entrata riguarda la ricezione, gestione e stoccaggio delle materie prime; le *Operazioni*, fanno riferimento alla trasformazione delle materie prime in prodotti finiti; la Logistica in uscita riguarda la distribuzione e la consegna dei prodotti ai clienti; il Marketing e vendite, la promozione e offerta al pubblico dei prodotti o servizi e, infine, i Servizi, all’assistenza post-vendita, manutenzione e supporto. Inserita tra le “Attività di supporto”, l’infrastruttura aziendale si riferisce alla pianificazione, gestione, finanza e controllo, mentre la gestione delle risorse umane al reclutamento, formazione e sviluppo del personale; lo sviluppo tecnologico rimanda all’innovazione, R&D e gestione IT, mentre l’approvvigionamento all’acquisto di materie prime e risorse necessarie. Il Modello di Porter viene rappresentato, tradizionalmente, dalla figura seguente, in cui si mostra come le attività elencate siano indirizzate alla creazione di valore tramite l’ottenimento di un margine che consiste nel riuscire a vendere a un valore maggiore dei costi sostenuti.

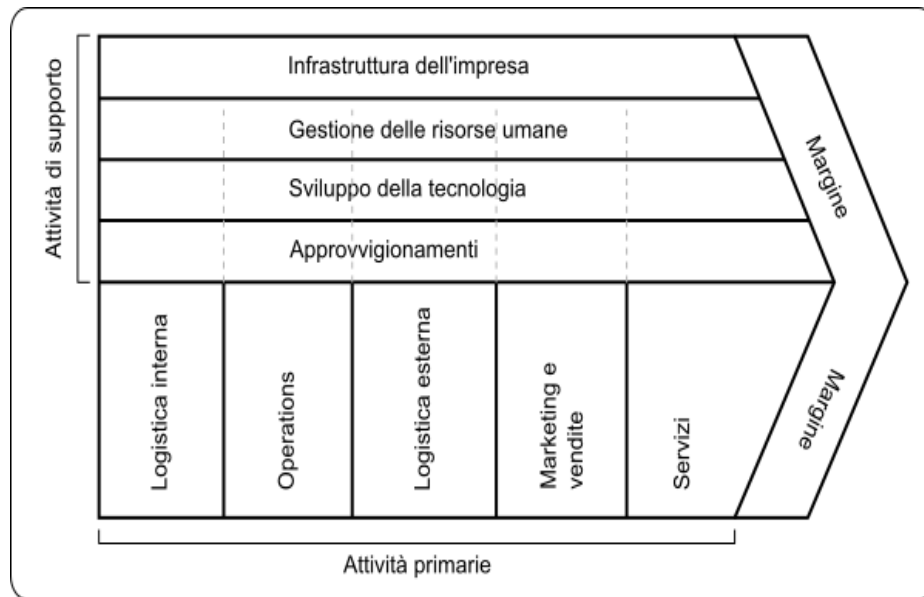


Figura 2: La catena di valore di Porter

Fonte: Russo A., Vurro C. (2018)

Nel Modello Toyota Production System (TPS) e Lean Manufacturing, l'organizzazione delle *operations* viene basata sull'obiettivo della riduzione degli sprechi (*muda*), il miglioramento continuo (*kaizen*) e la produzione *just-in-time*. L'obiettivo di tale modello è di minimizzare i costi, ridurre i tempi di produzione e migliorare la qualità.

Il *Toyota Production System* (TPS) e il *Lean Manufacturing* sono due concetti autonomi ma strettamente legati al fine di sviluppare e ottimizzare i processi produttivi e ridurre gli sprechi.

Il TPS è un sistema di produzione sviluppato da Toyota a partire dagli anni '50, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, minimizzare gli scarti e aumentare la qualità e si basa su due principi fondamentali: il *Just-in-Time* (JIT) che invita a produrre solo ciò che è necessario, quando è necessario e nella quantità necessaria e il *Jidoka* (Autonomazione) che mira a integrare l'automazione con il controllo umano, in modo che le macchine possano fermarsi autonomamente in caso di problemi, evitando la produzione di difetti.

I 7 sprechi (Muda) che il TPS mira a eliminare sono i seguenti (Russo, Vurro, 2018):

1. Sovrapproduzione (produrre più del necessario);
2. Attese (tempo perso tra un'operazione e l'altra);
3. Trasporti inutili (movimentazioni eccessive di materiali);
4. Processi non necessari (operazioni superflue che non aggiungono valore);
5. Scorte eccessive (magazzini pieni di materiali inutilizzati).
6. Movimenti inutili (spostamenti non ottimizzati degli operatori).
7. Difetti (errori che richiedono rilavorazioni o scarti).

Gli strumenti e metodi del TPS fanno riferimento a vari principi, quali l'Heijunka, ovvero il livellamento della produzione per ridurre le variazioni; il Kanban, un sistema di segnali visivi per gestire la produzione e il rifornimento; il Poka-Yoke, dispositivi anti-errore impiegati al fine di evitare difetti e il Kaizen che è il principio che rimanda al miglioramento continuo realizzato attraverso piccoli cambiamenti incrementali. Il *Lean Manufacturing* è un'evoluzione del TPS ed è applicato su scala globale in vari settori, ponendosi l'obiettivo di creare valore per il cliente. Il *Lean Manufacturing* è una sorta di "sistema" organizzativo che si basa sulla previa definizione del valore considerato nell'ottica del cliente. In tal modo è possibile creare un flusso continuo finalizzato a eliminare interruzioni e rallentamenti, implementando il sistema Pull (produrre solo su richiesta) e il miglioramento continuo (Kaizen) per ottimizzare i processi. Gli strumenti adottati dal *Lean Manufacturing* sono vari, tra essi, le 5S (*Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain*), che sono i criteri per dotare il luogo di lavoro di elementi e principi su cui basare le attività. *Sort* (Seiri - Separare e Selezionare) significa eliminare tutto ciò che non è necessario nell'area di lavoro, identificare e rimuovere oggetti inutilizzati, strumenti obsoleti e materiali in eccesso e ridurre gli sprechi e liberare spazio. *Set in order* (Seiton - Riordinare e Organizzare) fa riferimento al disporre tutto in modo logico e accessibile, al posizionare

strumenti e materiali in base alla frequenza d'uso (es. i più usati devono essere a portata di mano), all'utilizzare etichette, segnaletica e spazi assegnati e in sintesi a adottare tutte le iniziative per ridurre i tempi di ricerca e migliorare l'efficienza. *Shine* (Seiso - Pulire e Mantenere in Ordine) sta a indicare il mantenimento della pulizia dell'ambiente di lavoro, dall'eseguire pulizie regolari per prevenire guasti e garantire sicurezza al fare attenzione a creare spazi piacevoli e ridurre i problemi legati alla sporcizia. *Standardize* (Seiketsu - Standardizzare) è il presupposto in base al quale si creano procedure e regole, si definisce chi è responsabile di ogni attività di pulizia e organizzazione, si utilizzano *checklist* e istruzioni visive, tutto con il fine di rendere il processo ripetibile e sostenibile nel tempo. Infine, il *Sustain* (Shitsuke - Sostenere e Migliorare Continuamente) è il principio in base al quale si mantiene la disciplina e l'impegno nel tempo, si crea una cultura aziendale basata sulle 5S, si introducono audit periodici e formazione per i dipendenti. In tal modo si evita il ritorno al caos iniziale promuovendo il miglioramento continuo (Russo, Vurro, 2018) Altri strumenti sono il *Value Stream Mapping* (VSM), la Mappatura del flusso di valore per identificare inefficienze; lo SMED (Single Minute Exchange of Die), ovvero la riduzione dei tempi di *setup* delle macchine e il Takt Time, il ritmo di produzione basato sulla domanda del cliente. Mentre il TPS è il sistema sviluppato da Toyota e basato su *Just in Time* e su Jidoka e prevede una struttura più rigida e dettagliata, il *Lean Manufacturing* è una filosofia più ampia, applicabile a vari settori ed è focalizzata sull'eliminazione degli sprechi, inoltre è più flessibile e adattabile alle specifiche esigenze aziendali⁴. In sintesi, *Lean Manufacturing* è un sistema di produzione altamente efficiente che mira all'ottenimento del massimo risultato con il minimo spreco. Tra i modelli organizzativi delle *operations*, quello di gestione della catena

⁴ Il TPS è la base su cui si è sviluppato il Lean Manufacturing, ma quest'ultimo ha un'applicazione più ampia. Entrambi i sistemi aiutano le aziende a ridurre i costi, aumentare l'efficienza e migliorare la qualità, portando a una produzione più snella e competitiva.

di approvvigionamento (*Supply Chain Management* - SCM) si focalizza sull'integrazione e coordinamento dei flussi di materiali e informativi lungo l'intera catena di fornitura ed ha l'obiettivo di migliorare la collaborazione tra fornitori, produttori e distributori per ridurre costi e migliorare il servizio al cliente.

Il Modello *Six Sigma* è una metodologia utile per il miglioramento della qualità che utilizza dati statistici per ridurre la variabilità nei processi produttivi. Il *Six Sigma*, nello specifico, è focalizzata sulla riduzione della variabilità nei processi e sul miglioramento della qualità realizzato tramite strumenti statistici e analitici (Russo, Vurro, 2018). Il suo obiettivo principale è di garantire che un processo produca risultati aventi una qualità molto elevata, riducendo al minimo gli errori o i difetti. Introdotto da Motorola negli anni '80, si ispira a concetti statistici, "Sigma" rappresenta una deviazione standard in un processo e il termine "Six Sigma" implica che si possano accettare solo 3,4 difetti per milione.

La metodologia del *Six Sigma* si basa su due approcci principali⁵:

DMAIC: *Define, Measure, Analyze, Improve, Control* (Definire, Misurare, Analizzare, Migliorare, Controllare), utilizzato per migliorare i processi esistenti; DMADV: *Define, Measure, Analyze, Design, Verify* (Definire, Misurare, Analizzare, Progettare, Verificare), utilizzato per sviluppare nuovi processi o prodotti. *Lean-Six Sigma* è un approccio integrato che combina i punti di forza di *Lean* e *Six Sigma*, dove l'aspetto *Lean* si concentra sulla riduzione degli sprechi e sul miglioramento del flusso, mentre *Six Sigma* sul controllo della qualità e sulla riduzione della variabilità. Insieme, i due metodi rafforzano i seguenti obiettivi (Russo, Vurro, 2018):

- Ridurre costi operativi;
- Aumentare la soddisfazione del cliente;

⁵ Six Sigma utilizza un sistema di "cinture" simile alle arti marziali per indicare i livelli di competenza: White Belt, Yellow Belt, Green Belt, Black Belt, e Master Black Belt.

- Migliorare i tempi di consegna;
- Ridurre i difetti e le inefficienze;

L'integrazione di queste metodologie è comune in settori che operano nell'ambito dei servizi, produzione di beni fisici, sanità, servizi finanziari e IT.

Il Modello *Total Quality Management* (TQM) adotta un approccio globale alla qualità che coinvolge tutta l'organizzazione, enfatizzando la soddisfazione del cliente e il miglioramento continuo con l'obiettivo di ridurre errori e difetti, aumentando l'affidabilità del prodotto e la soddisfazione del cliente. Il *Total Quality Management* (TQM) è un approccio alla gestione aziendale focalizzato sul miglioramento continuo della qualità in tutti gli aspetti dell'organizzazione, coinvolgendo tutti i dipendenti e mirando alla massima soddisfazione del cliente.

Il TQM non coinvolge solo le *operations* ma ogni funzione aziendale.

Il TQM si basa su alcuni principi chiave, quali la "Focalizzazione sul cliente" e non sulle singole funzioni, laddove la qualità viene definita in base alle esigenze e aspettative del mercato e l'obiettivo è di offrire prodotti e servizi che li soddisfino. La qualità non è un obiettivo finale, ma un processo costante di miglioramento, il *kaizen* viene applicato in ogni area dell'azienda, non solo nella produzione, coinvolgendo ogni membro dell'organizzazione (incoraggiando la formazione e la partecipazione attiva).

La qualità viene misurata in base alla gestione efficiente dei processi aziendali e la sua identificazione, monitoraggio e miglioramento continuo sono alla base del sistema organizzativo. L'uso di dati e metriche aiuta ad assumere decisioni più efficaci e strumenti come *Six Sigma* e PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) sono utilizzati nei vari protocolli. Il *management* deve guidare con l'esempio e creare una cultura della qualità che deve essere una priorità strategica e organizzativa. Infine la TQ prevede una collaborazione con fornitori affidabili al fine di garantire *standard* di qualità elevati anche tramite certificazioni rilasciate da terze parti. Gli strumenti

del TQ sono vari, il citato PDCA (Plan-Do-Check-Act) standardizza il lavoro garantendo un ciclo di miglioramento continuo, mentre il *Benchmarking*, ovvero l'effettuazione di un confronto con aziende leader, che serve per migliorare le *performance*; il Six Sigma, che come si è visto mira alla riduzione dei difetti nei processi aziendali; il Diagramma di Ishikawa (*Fishbone*), che prevede analisi delle cause dei problemi di qualità e le citate 5S, che assicurano l'efficienza dell'organizzazione del posto di lavoro. Merita un'attenzione anche la Teoria dei vincoli (TOC - *Theory of Constraints*) proposta da Eliyahu Goldratt, che mira a identificare i colli di bottiglia all'interno dei processi produttivi, suggerendo strategie per rimuoverli o ridurne l'impatto al fine di migliorare il flusso produttivo aumentando la capacità dei processi critici. Infine, l'*Agile e Operations Management* è un approccio nato dallo sviluppo *software*, ed è oggi applicato anche alle *operations* per aumentare la flessibilità e la reattività ai cambiamenti del mercato al fine di favorire l'adattabilità e la collaborazione tra *team* per rispondere rapidamente alle esigenze dei clienti. L'adozione dello specifico modello teorico dipende dal tipo di azienda, dal settore e dagli obiettivi strategici, tra l'altro, spesso si sceglie di combinare diversi modelli per ottenere un vantaggio competitivo e migliorare la gestione delle *operations*.

4. L'esigenza di sostenibilità nelle operations aziendali

Negli ultimi anni le istituzioni hanno avvertito l'esigenza di regolare le attività produttive ritenute responsabili dell'inquinamento e della distruzione delle risorse. La nozione di "sostenibilità" aiuta a indicare i protocolli più efficienti anche in ambito produttivo, aventi cioè la capacità di realizzare i beni finali evitando di compromettere gli interessi delle future generazioni (Palumbo, Decastri, 2024). La normativa sulla sostenibilità aziendale è in continua evoluzione e mira a regolamentare le attività delle imprese per ridurre l'impatto ambientale

e sociale, in base ad essa le attività produttive sono chiamate ad adeguarsi a standard nazionali e internazionali per garantire una gestione responsabile e trasparente. La Direttiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) – UE entrata in vigore il 5 gennaio 2023⁶ ha introdotto l’obbligo di rendicontazione della sostenibilità per le grandi aziende e, progressivamente, per le PMI. Essa sostituisce la NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*) e impone alle aziende di predisporre un report dettagliato sugli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG). La Direttiva si applica a tutte le aziende che presentano almeno due di questi tre criteri:

- Fatturato superiore a 40 milioni di euro;
- Attivo di bilancio superiore a 20 milioni di euro;
- Più di 250 dipendenti.

Gli Standard di rendicontazione sono basati sui *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS). Tali misure offrono una chiara tassonomia UE per la finanza sostenibile, definendo il sistema di classificazione che chiarisce quali attività economiche possono essere considerate sostenibili, inoltre aiuta investitori e imprese a identificare progetti aventi un impatto ambientale positivo (Palumbo, Decastri, 2024).

Tra le iniziative aventi ad oggetto la sostenibilità, anche la Direttiva sulla Due Diligence di Sostenibilità (CSDDD)⁷, entrata in vigore il 24 luglio 2024, ha introdotto l’obbligo, per le grandi aziende, di monitorare l’impatto ambientale e sociale lungo tutta la catena del valore. L’applicazione della direttiva CSDD avverrà in modo graduale, in base alla dimensione dell’azienda, seguendo un calendario ben preciso: dal 26 luglio 2027 coinvolgerà le imprese europee con più

⁶ La Direttiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) è una normativa dell’Unione Europea sulla rendicontazione di sostenibilità (o reporting ESG).

⁷ La Direttiva (UE) 2024/1760 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive* – CS3D o CSDDD), pubblicata il 5 luglio 2024, stabilisce i requisiti di *due diligence*, con l’obiettivo di prevenire e mitigare gli impatti negativi sui diritti umani e sull’ambiente

di 5.000 dipendenti e un fatturato globale pari ad almeno 1.500 milioni di euro, oltre alle aziende non europee che raggiungono lo stesso volume d'affari all'interno dell'UE; dal 26 luglio 2028 l'obbligo si estenderà alle imprese europee con più di 3.000 dipendenti e un fatturato globale di almeno 900 milioni di euro, includendo anche le aziende extra-UE aventi un fatturato equivalente generato nel mercato europeo e dal 26 luglio 2029 interesserà le imprese europee con oltre 1.000 dipendenti e un fatturato globale di almeno 450 milioni di euro, ricomprendendo le aziende straniere che realizzano lo stesso volume d'affari nell'UE. La Direttiva copre aspetti come i Diritti umani e condizioni di lavoro, Emissioni di CO₂, impatto ambientale generico e Pratiche anti-corrruzione e si applicherà alle aziende con almeno 500 dipendenti e 150 milioni di euro di fatturato (con estensione progressiva ad altre realtà). Anche il Regolamento SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*)⁸ impone agli investitori e agli istituti finanziari di fornire trasparenza sui rischi ESG nei loro prodotti finanziari che richiede di classificare in base al loro livello di sostenibilità.

A tali misure occorre aggiungere anche la normativa ISO sulla sostenibilità che richiede alle imprese che la adottano di procedere facendo attenzione agli aspetti ambientali, ad esempio, la ISO 14001 (Standard per i sistemi di gestione ambientale), la ISO 50001 (Standard per la gestione dell'energia) e la ISO 26000 (Linee guida sulla responsabilità sociale d'impresa) contengono indicazioni aventi ad oggetto la cura degli impatti ambientali. In Italia, oltre alla normativa UE, trovano applicazione varie iniziative nazionali come il Decreto Legislativo 254/2016 che disciplina l'obbligo di rendicontazione non finanziaria per le grandi imprese e il PNRR e Transizione Ecologica, che prevede Fondi e incentivi per la decarbonizzazione e l'innovazione sostenibile. Tra l'altro, anche il Codice della

⁸ Il Regolamento europeo 2019/2088 è entrato in vigore il 10 marzo 2021

Crisi d'Impresa, entrato in vigore nel 2022,⁹ prevede parametri ESG nella valutazione del rischio aziendale. La normativa descritta ha implicazioni pratiche per le aziende, richiedendo vari interventi, come una maggiore trasparenza nelle attività ESG; l'obbligo di monitoraggio e riduzione delle emissioni; la necessità di adeguare la *supply chain* ai nuovi standard e l'accesso a finanziamenti agevolati per chi adotta pratiche sostenibili. Alla luce di tali considerazioni la sostenibilità nelle *operations* aziendali appare sempre più come un concetto centrale nelle strategie delle imprese, poiché consente di ridurre l'impatto, migliorare l'efficienza operativa e rafforzare la reputazione aziendale. Si tratta di integrare pratiche sostenibili in tutti i processi aziendali, dalla produzione alla logistica, fino alla gestione dei rifiuti e delle risorse umane.

Tra le principali aree di intervento, va collocata l'ottimizzazione delle risorse e la riduzione degli sprechi e l'implementazione di strategie di *Lean Manufacturing*. A seguito di tali interventi, le *operations* risentono anche dell'utilizzo di tecnologie per il monitoraggio e la riduzione del consumo energetico e del ricorso, laddove possibile, dell'Economia circolare, con il riutilizzo e il riciclo dei materiali di scarto. Oggi, anche alla *Supply chain* è richiesto di essere sostenibile e ciò avviene selezionando fornitori che adottano pratiche *eco-friendly*, il trasporto a basso impatto ambientale (es. logistica green, riduzione delle emissioni) o il Packaging sostenibile e la riduzione dell'uso della plastica. Inoltre, anche l'intera gamma di strumenti digitali si sta dirigendo verso scopi *green* così come l'implementazione dell'*Industry 4.0* per ottimizzare i processi produttivi (Palumbo, Decastri, 2024). A ciò va aggiunto che gli investimenti in fonti di energia rinnovabile (solare, eolica, geotermica) e l'adozione di strategie per ridurre l'impronta di carbonio aziendale hanno assunto una funzione che si allinea alle istanze descritte.

⁹ DECRETO LEGISLATIVO 12 gennaio 2019, n. 14

Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155 e della Direttiva 2019/1023.

La responsabilità sociale è ormai una nozione familiare alle imprese, essendo divenuta una realtà sempre più diffusa e utile alla creazione di presìdi di tutela dei principi ESG, nonché del benessere dei dipendenti. Creazione di un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo, formazione impostata su pratiche sostenibili riservata ai dipendenti e politiche di Corporate Social Responsibility (CSR) per coinvolgere la comunità sono, oggi, molto diffuse, soprattutto tra le PMI. Si tratta, tra l'altro, di iniziative che non vengono considerate più dei costi, bensì degli investimenti, riconoscendo loro vantaggi quali il miglioramento dell'efficienza operativa, una migliore reputazione aziendale e una maggiore attrattività per i consumatori e gli investitori, la conformità alle normative ambientali sempre più stringenti e l'innovazione e vantaggio competitivo nel mercato globale. In sintesi, le *operations* risentono della normativa ambientale offrendo protocolli sempre più attenti al tema e impiegando tecnologie poco impattanti.

5. Organizzazione delle operations e impatti sulla cultura aziendale

La cultura aziendale è rappresentata dall'insieme di valori, credenze, comportamenti e pratiche condivise e definisce il modo in cui i dipendenti interagiscono tra loro, con i clienti e con l'ambiente esterno (Schein, 2018). Si tratta di un elemento fondamentale per il successo di un'organizzazione, in quanto influenza la motivazione dei dipendenti, l'innovazione, la produttività e persino la reputazione aziendale. Gli elementi chiave della cultura aziendale sono rinvenibili nella Mission e nei valori condivisi, ovvero negli obiettivi e nei principi fondamentali che guidano l'azienda nonché nella *Leadership e management*, vale a dire nello stile di gestione e nel modo in cui i leader influenzano i dipendenti. La cultura aziendale si riflette sull'ambiente di lavoro, ovvero sul clima, sulla comunicazione interna e sulle relazioni tra colleghi nonché sulle norme e pratiche aziendali, date dalle regole formali e informali che

regolano il comportamento dei dipendenti e sulle forme di innovazione adottate, ovvero sulla capacità dell'azienda di evolversi e rispondere ai cambiamenti del mercato. Le tipologie di cultura aziendale sono molto varie e l'elemento che riesce maggiormente a rendicontarla risiede nell'architettura funzionale che può essere: "Gerarchica", se la struttura aziendale appare rigida, dotata di regole ben definite e di un forte *focus* sulla stabilità; "Innovativa" (*Adhocracy*), se favorisce il cambiamento, la sperimentazione e la creatività oppure "Orientata ai risultati", in tal caso le *performance* e gli obiettivi sono al centro delle attività e tutti i dipendenti si confrontano su tali aspetti, o, infine, "Collaborativa" (*Clan culture*), evidente se l'ambiente è familiare con forte attenzione al lavoro di squadra e al benessere dei dipendenti¹⁰. La cultura aziendale e l'organizzazione delle *operations* sono due facce della stessa medaglia, infatti, mentre la prima crea le condizioni per determinati tipi di comportamenti e operazioni, la seconda può supportare o modificare gli aspetti valoriali, rafforzandoli o adattandoli ai cambiamenti. Solo un buon allineamento tra questi due aspetti può garantire operazioni aziendali più fluide, efficaci e in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato. La relazione tra cultura aziendale e organizzazione delle *operations* è particolarmente ravvicinata e reciproca: la prima influisce direttamente sull'efficienza, sulla struttura e sull'approccio delle operazioni aziendali, mentre l'organizzazione delle *operations* può rinforzare o trasformare la prima nel lungo periodo. La cultura aziendale guida il comportamento dei dipendenti e quindi anche le loro decisioni operative, ad esempio in una "cultura orientata ai risultati", le *operations*, in genere, vengono strutturate nella direzione di ottimizzare la produttività e ridurre i costi, con un forte *focus* su *performance* e

¹⁰ Per migliorare la cultura aziendale sono possibili varie misure come: definire chiaramente valori e mission; investire nella comunicazione interna e nella trasparenza; favorire il benessere e la crescita dei dipendenti; premiare e riconoscere i successi; creare un ambiente inclusivo e stimolante.

efficienza; in una azienda in cui prevale “cultura collaborativa”, le *operations* potrebbero enfatizzare il lavoro di squadra, la comunicazione fluida e il supporto tra i vari dipartimenti, ciò con l’obiettivo di creare un ambiente armonioso che favorisca il benessere dei dipendenti (Schein, 2018). La cultura aziendale definisce anche il grado di autonomia che i dipendenti hanno nelle decisioni operative, così, in una “cultura gerarchica”, i processi decisionali appaiono centralizzati e ben definiti, con linee di comando chiare e responsabilità ben distribuite, mentre, in una cultura “innovativa o agile”, le decisioni operative possono essere più decentralizzate, dando maggiore libertà ai *team* di fare esperimenti, modificare processi e adattarsi rapidamente ai cambiamenti. Anche l’approccio al cambiamento nelle *operations* dipende fortemente dalla cultura aziendale. Ad esempio, una “cultura rigida” o “conservativa” può portare a un’organizzazione delle *operations* più strutturata e resistente ai cambiamenti (magari a causa di processi standardizzati e poco flessibili) mentre una “cultura innovativa o orientata al miglioramento continuo” (come quella del *Lean management* o *Six Sigma*) favorisce l’adattamento continuo dei processi, l’analisi dei flussi di lavoro e l’introduzione di nuove tecnologie o metodologie. Inoltre, anche la comunicazione interna tra i *team* e i dipartimenti è influenzata dalla cultura aziendale, che se incoraggia il lavoro di squadra e la trasparenza può portare a una maggiore collaborazione nelle operazioni.

Al contrario, una cultura più individualista o *silos-oriented* può portare a una separazione tra i vari reparti, creando inefficienze nelle *operations*. Infine, le *operations* vengono influenzate, anche, dalle modalità con cui vengono gestite le risorse umane e le politiche di motivazione dei dipendenti, ad esempio una cultura che enfatizza l’*empowerment* e la motivazione intrinseca dei dipendenti può portare a una loro ^{organizzazione} concentrata su *team* autonomi e orientati ai risultati (Schein, 2018). Una cultura che premia il compito e la procedura può

portare, invece, a un'organizzazione operativa incentrata sulla standardizzazione dei processi. L'adozione di tecnologie e sistemi innovativi nelle *operations* dipende anch'essa dalla cultura aziendale, così, se quest'ultima è orientata al cambiamento e all'innovazione spingerà le operazioni aziendali a investire in nuove tecnologie, *software* avanzati o automazione al fine di migliorare l'efficienza. In una cultura più tradizionale, invece, le *operations* potrebbero rimanere legate a processi manuali o meno sofisticati.

CAPITOLO II

OPERATIONS NEL SETTORE DEI SERVIZI. UN MODELLO ORGANIZZATIVO

Sommario: 1. Le imprese di servizi: organizzazione e gestione della capacità e della domanda; 2. Standardizzazione dei processi vs personalizzazione; 3. Qualità del servizio e customer experience; 4. Digitalizzazione e Automazione dei Processi; 5. Organizzazione delle risorse umane. Il ruolo della formazione; 6. Lean management e six sigma nelle aziende di servizi; 7. Innovazione e Differenziazione dei Servizi. Gli impatti organizzativi; 8. La gestione del Feedback e il miglioramento continuo

1. Le imprese di servizi: organizzazione e gestione della capacità e della domanda

Lo sviluppo del settore dei servizi è uno dei fenomeni più significativi dell'economia mondiale moderna, un processo che riflette la transizione delle economie globali da modelli basati sull'agricoltura e sull'industria a quelli centrati sulle attività terziarie e quaternarie (Bogarelli, 2020).

La crescente interconnessione tra le economie mondiali ha anche facilitato la diffusione di servizi transnazionali (*outsourcing*, turismo internazionale, consulenze) mentre l'invecchiamento della popolazione e la crescita della classe media (fenomeni globali, non solo nazionali) hanno aumentato la domanda di servizi sanitari, finanziari e ricreativi. Oggi, nel settore dei servizi prevale l'influenza dell'intelligenza artificiale, dell'automazione e dei *big data*, tutti aspetti che hanno permesso la creazione di nuove soluzioni, come la gestione dei dati e le piattaforme digitali. Lo sviluppo del settore è maggiore nei paesi avanzati dove i servizi rappresentano oltre il 70% del PIL mentre, in quelli in via di sviluppo, il terziario sta crescendo rapidamente, contribuendo a una maggiore diversificazione economica, ma non ha ancora raggiunto i livelli delle aree più industrializzate. Tra l'altro, il settore dei servizi è divenuto, nel tempo, il principale datore di lavoro globale, con professioni che spaziano dall'assistenza

sanitaria alla tecnologia, fino agli addetti al commercio globale, che negli ultimi decenni ha registrato un aumento delle esportazioni di servizi rispetto ai beni materiali. I settori che mostrano una crescita maggiore sono quelli relativi alla Tecnologia dell'informazione e comunicazione (TIC), fondamentale per l'infrastruttura economica moderna; il Turismo e ospitalità, spinto dal miglioramento dei trasporti e dalla domanda internazionale; la Sanità e l'istruzione, ambiti essenziali per rispondere ai cambiamenti demografici e ai servizi finanziari e assicurativi, sempre più in espansione grazie all'innovazione *fintech* e alla crescente globalizzazione del capitale. Se si osservano le organizzazioni interne delle aziende di servizi si traggono importanti informazioni circa le loro peculiarità operative.

Le *operations* nelle aziende di servizi rappresentano le attività e i processi attraverso cui esse creano valore per i clienti e, a differenza delle aziende manifatturiere, sono focalizzate sull'interazione con i clienti e sulla fornitura di esperienze o risultati immateriali (Bogarelli, 2020). L'organizzazione delle aziende di servizi pone al centro la funzione di gestione dell'offerta al cliente¹¹ proponendo interazioni come il *Front Office* (che realizza un rapporto diretto con i clienti, ad es. assistenza, supporto tecnico, vendite) e il *Back Office*, che riguarda tutti i processi di supporto invisibili al cliente (es. elaborazione dati, gestione dei reclami). L'organizzazione di tali attività, tra l'altro, si avvale di una "pianificazione e gestione delle risorse" un importante presidio che prevede l'allocazione di risorse umane, materiali e tecnologiche basata sulla domanda di mercato congetturata (ad esempio: una compagnia aerea pianifica equipaggi e aerei; un hotel assegna camere e personale).

In fase organizzativa non è possibile prescindere dalla organizzazione dei processi operativi, mirando a ottimizzarla. Nello specifico, le aziende di servizi

¹¹ Il cui obiettivo è di garantire un'esperienza positiva e soddisfacente.

configurano tale ottimizzazione realizzando la mappatura dei processi per ridurre i tempi di attesa, eliminare inefficienze e migliorare la qualità, spesso facendo ricorso all'utilizzo di metodologie come *Lean management* o *Six Sigma* per migliorare i flussi di lavoro. La "gestione della qualità" costituisce l'operation avente ad oggetto il monitoraggio del servizio fornito, e viene organizzata utilizzando feedback dei clienti e indicatori chiave di performance (KPI) ricorrendo, inoltre, all'implementazione di standard di servizio (es. ISO 9001 per qualità). Un'altra caratteristica organizzativa delle aziende di servizi riguarda l'ampia diffusione della "digitalizzazione e dell'automazione" realizzata con l'uso di sistemi tecnologici con fini che riflettono il servizio offerto.

Ad esempio, possono servire per gestire prenotazioni, pagamenti, comunicazioni e dati (ad esempio, *chatbot* per rispondere ai clienti, *software* per gestire *ticket*). Per quanto attiene alla funzione di "gestione della capacità e della domanda" le aziende di servizi hanno la necessità di garantire l'adattamento della capacità operativa in base ai flussi stagionali o giornalieri e ciò presuppone un'organizzazione idonea a risalire a tali aspetti¹². Un'*operation* che è sempre molto attenzionata nelle aziende di servizi è quella che riguarda la Formazione e Gestione del Personale e vede i dipendenti ricevere una preparazione idonea a garantire competenza, cortesia e empatia (si pensi all'addestramento di camerieri in un ristorante o di assistenti di volo in una compagnia aerea).

L'organizzazione delle imprese che si occupano di erogare servizi si caratterizza anche per l'ampia attività dedicata alla "gestione dell'innovazione", tendendo, costantemente, allo sviluppo di nuove offerte o al miglioramento di quelle esistenti per adattarsi ai cambiamenti nei mercati (si pensi all'implementazione di app mobili per prenotazioni o nuove offerte personalizzate). Le *operations* nelle aziende di servizi vengono organizzate in termini di miglioramento continuo,

¹² Si pensi ai ristoranti che assumono personale extra durante l'alta stagione; aziende di trasporto che gestiscono i picchi di traffico.

puntando alla personalizzazione e alla capacità di rispondere rapidamente alle esigenze dei clienti e tendono a garantire un'accurata gestione della domanda nelle aziende di servizio, aspetto che costituisce un cardine per garantire un equilibrio tra la capacità offerta e le richieste dei clienti. Tale equilibrio incontra un problema strutturale legato al fatto che la domanda di servizi può essere variabile e imprevedibile. Tra le tecniche di gestione della capacità di offerta sono note le seguenti: quella relativa all'Ottimizzazione delle risorse umane (che risiede nell'assunzione di personale in modalità flessibile o *part-time* per rispondere ai picchi di domanda); Tecnologie di automazione (che comporta l'implementazione di strumenti digitali o automazioni per gestire carichi elevati, come, ad es. *chatbot nei contact center*); la Prenotazione e programmazione (che consente ai clienti di prenotare i servizi in anticipo per distribuire meglio la domanda). La Gestione della domanda necessita di un'organizzazione sottostante che assicuri contro i cali o eccessi, ad esempio una "Differenziazione dei prezzi (*yield management*)" può servire a incentivare/disincentivare l'uso dei servizi in determinati momenti (es. tariffe più basse nei periodi di bassa domanda).

Anche la "Promozioni e sconti mirati" aiuta ad attirare clienti nei periodi di minore affluenza con offerte speciali, anche le "Campagne di sensibilizzazione", volte ad educare i clienti sui vantaggi di accedere al servizio in orari meno congestionati, hanno il fine di indirizzare verso frangenti temporali meno intasati. L'organizzazione di tali aziende porta anche a realizzare la "Segmentazione della clientela" identificando i diversi aggregati di clienti che consentono di adattare l'offerta alle loro esigenze specifiche. La tecnica dello "spostamento della domanda" è, invece, impiegata dalle aziende erogatrici di servizi per soddisfare alcune funzioni specifiche, quali: le prenotazioni a fasce orarie, consentendo di incentivare i clienti a scegliere orari meno richiesti

attraverso sconti o incentivi; l'introduzione di nuovi servizi, che vede l'azienda offrire servizi alternativi o complementari durante i periodi di bassa domanda, mentre le "politiche di priorità" mirano a offrire servizi *premium* o prioritari nei periodi di alta domanda. Le imprese di maggiori dimensioni si avvalgono di tecniche più avanzate e di strumenti di previsione specifici, tra essi, le "Analisi dei dati storici" tramite cui si utilizzano i dati passati per prevedere i picchi di domanda e pianificare, in anticipo, i modelli predittivi che sfruttano algoritmi e intelligenza artificiale per stimare la domanda futura o, anche, il monitoraggio in tempo reale, che adotta sistemi per misurare la domanda in tempo reale al fine di adeguare rapidamente la capacità di offerta (Swamidass, 2008). Sempre più incisive nelle aziende di servizi tese a orientare la domanda sono anche le pratiche che mirano a curare la Comunicazione con i clienti tramite cui vengono rese note le condizioni di accesso. Tra le comunicazioni in oggetto prevale quella sulla Trasparenza sui tempi di attesa, che si realizza informando i clienti sulle tempistiche, un'attenzione che consente loro di gestire tali tempi nel modo ottimale.

Molto diffusi anche i sistemi di prenotazione *online* che utilizzando piattaforme poco complesse per consentire di prenotare e gestire gli appuntamenti, i sistemi più avanzati prevedono un *feedback* continuo, tramite il quale si raccolgono *input* dai clienti per migliorare i processi e adattare le offerte. Infine, molto diffuse le collaborazioni e *outsourcing* che contribuiscono a gestire la domanda, ponendo in essere *partnership* che vedono le aziende collaborare con realtà esterne o con i propri fornitori al fine di gestire picchi di domanda, oppure consentono di affidare a terzi le operazioni secondarie per concentrarsi sulla gestione della domanda principale. Queste tecniche, combinate con un'attenta pianificazione strategica, permettono alle aziende di servizio di migliorare la soddisfazione dei clienti, ridurre i costi operativi e mantenere un vantaggio competitivo.

Al fine di adeguare in maniera efficiente la propria offerta alla domanda, molte aziende prevedono un'organizzazione apposita chiamata a gestire la *capacity interna*. Il *capacity management* in un'azienda di servizi è un processo strategico che operativo che si occupa di garantire che le risorse dell'azienda (umane, tecnologiche, fisiche) siano adeguate per soddisfare le richieste dei clienti in modo efficiente. Si tratta, tecnicamente, di un *expertise* che cura l'equilibrio tra domanda e offerta e che prevede che le funzionalità interne siano idonee ad assicurarsi che le risorse disponibili non vengano né sottoutilizzate né sovraccaricate. La figura segue sintetizza le funzioni implicite nel *capacity management*.

La previsione della domanda in un'azienda di servizi



Fonte: Elaborazione personale

Oltre a prevedere la domanda potenziale, l'organizzazione delle aziende di servizi prevede anche la funzione relativa alla sua gestione. Il *demand management*, in un'azienda di servizi, è la funzione di gestione del processo attraverso il quale l'organizzazione gestisce, prevede e bilancia la domanda dei suoi servizi con la capacità produttiva di fornirli. In altri termini, il *demand*

management è una funzione strategica che aiuta l'azienda a mantenere un costante equilibrio tra le richieste espresse dai clienti e la capacità di gestirle, riducendo, così, i rischi e migliorando l'efficienza complessiva. Questo processo è cruciale per garantire che le risorse aziendali vengano utilizzate in modo efficace, che i clienti ricevano un servizio di qualità e che l'azienda possa raggiungere i propri obiettivi strategici in maniera efficiente. Essa si basa su un'iniziale previsione della domanda futura che, come si è detto, si ottiene considerando i dati storici, le tendenze di mercato, i comportamenti rilevati e le analisi predittive, inserendo anche la possibilità che vi siano picchi e fluttuazioni. Una volta effettuata tale analisi predittiva, segue un'attenta pianificazione della capacità di offerta, che assicura che le risorse (umane, tecnologiche o infrastrutturali) siano sempre sufficienti per soddisfare la domanda congetturata, bilanciando il carico di lavoro per evitare un sotto-utilizzo o un sovraccarico. Una corretta gestione delle priorità, tra l'altro, consente di individuare quali richieste di servizi devono essere considerate più urgenti o strategicamente rilevanti, assegnando risorse prioritarie a tali clienti o a questi progetti.

L'integrazione tra domanda e offerta richiede, infine, una stretta collaborazione tra i diversi reparti (si pensi, ad esempio, al coordinamento richiesto al *marketing*, alle *operations* e alle vendite) per allineare la capacità aziendale con le aspettative dei clienti, adattando l'offerta. Se un'azienda dispone di un *demand management* è possibile che in azienda si diffonda una cultura dell'efficienza operativa, che porta a una riduzione degli sprechi e all'ottimizzazione dell'uso delle risorse, una *customer satisfaction* ovvero una garanzia che i clienti ricevano un servizio adeguato, rispettando i tempi e gli *standard* di qualità (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2020). Non di meno, viene assicurato un buon livello di profitto e

l'assicurazione della sostenibilità, evitando, così, costi aggiuntivi causati da una cattiva pianificazione della domanda o della capacità¹³.

Le tecnologie e gli strumenti di supporto a tale funzione sono vari tra essi: *software* per la gestione della domanda (*Demand Planning Tools*); sistemi di analisi predittiva e intelligenza artificiale per identificare tendenze e comportamenti; piattaforme di gestione delle risorse aziendali (ERP, *Enterprise Resource Planning*).

2. Standardizzazione dei processi vs personalizzazione

L'organizzazione delle aziende di servizi può essere basata, alternativamente, sulla standardizzazione dei processi ovvero sulla loro personalizzazione. La standardizzazione dei processi si realizza con l'introduzione di procedure uniformi, applicabili a tutte le situazioni o a tutte le tipologie di clienti e punta a creare un modello operativo replicabile e prevedibile. I vantaggi della standardizzazione sono vari, tra essi, *l'efficienza operativa*, in quanto procedure definite e ripetibili riducono i costi, minimizzano gli errori e aumentano la velocità di esecuzione (Swamidass, 2008). Si osserva, in tali architetture, anche una *qualità costante*, in quanto i risultati sono prevedibili, garantendo ai clienti un'esperienza uniforme e la scalabilità e facilitando l'espansione dell'azienda su larga scala senza compromettere i processi. La *conformità*, tra l'altro, assicura che tutte le operazioni rispettino normative e *standard* industriali. Gli svantaggi legati alla standardizzazione risiedono nella sua rigidità, in quanto può rendere difficoltosa l'adattamento rapido alle specifiche esigenze dei clienti, nonché la perdita di creatività e unicità, un approccio troppo rigido può, infatti, ridurre la

¹³ In un'azienda di servizi IT, il Demand Management può significare pianificare le risorse tecniche e il personale per rispondere a richieste di supporto tecnico variabili. In una compagnia aerea, può tradursi nella gestione dinamica dei prezzi per bilanciare la domanda di voli con la disponibilità di posti. In un ospedale, significa prevedere il numero di pazienti che potrebbero necessitare di cure e allocare risorse come personale medico, letti e attrezzature.

tendenza e la capacità di innovare. I clienti, tra l'altro, potrebbero percepire i servizi come impersonali riducendo la *satisfaction* ritraibile¹⁴. La personalizzazione implica l'adattamento dei processi e dei servizi alle esigenze uniche di ciascun cliente, trattandosi di una strategia centrata sulla singola prestazione e sull'attenzione ai dettagli. I clienti si sentono valorizzati quando i loro bisogni specifici vengono presi in elevata considerazione, un'esperienza personalizzata costruisce, inoltre, relazioni più solide e le aziende possono distinguersi offrendo soluzioni su misura. Tra l'altro i clienti sono spesso disposti a pagare di più per un servizio personalizzato. Gli svantaggi della personalizzazione risiedono nel fatto che adattare i servizi ai singoli clienti richiede più tempo, risorse e formazione, inoltre gestire varianti multiple può aumentare il rischio di inefficienze ed errori. Inoltre, la personalizzazione diventa difficile con l'aumentare del volume dei clienti per cui non può essere proposta in tutte le realtà. Per tali motivi, molte aziende cercano un compromesso, adottando una *personalizzazione scalabile*, un approccio che prevede processi fondamentali standardizzati garanti di efficienza e qualità, accompagnati da offerte di opzioni che i clienti possono combinare per personalizzare la loro esperienza. Inoltre, è prevista l'adozione del CRM (*Customer Relationship Management*), dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati che aiutano a personalizzare le interazioni mantenendo un'efficienza standardizzata. L'approccio "*Mass Customization*" è un tipico modello che combina i vantaggi di entrambi gli approcci: l'azienda offre una base standardizzata con opzioni di personalizzazione integrate. Ad esempio Starbucks consente ai clienti di personalizzare bevande su una piattaforma operativa altamente standardizzata.

¹⁴ Catene alberghiere come Marriott utilizzano processi standardizzati per garantire un livello minimo di qualità ovunque mentre Call center e assistenza clienti spesso seguono script standardizzati per le interazioni.

In generale, se il *focus* è su efficienza, costi bassi e consistenza (es. *fast food*, trasporti) è preferire standardizzare, mentre non lo è se il valore aggiunto risiede nell'unicità dell'esperienza (es. lusso, consulenza). Un *mix* di entrambi è adatto a settori competitivi dove la scalabilità deve incontrare il desiderio del cliente di un'esperienza d'acquisto unica¹⁵.

3. Qualità del servizio e *customer experience*

La qualità del servizio e la *customer experience* sono due concetti centrali nella gestione delle aziende di servizi essendo entrambi funzioni idonee a costruire relazioni positive con i clienti, a migliorare la soddisfazione e a generare fidelizzazione. La nozione di "qualità del servizio" si riferisce al livello di eccellenza percepito dai clienti durante la fruizione e riguarda aspetti tangibili e intangibili. Una buona qualità del servizio si misura attraverso vari indicatori: *customer satisfaction surveys*; *net promoter score* (NPS) che misura la fedeltà dei clienti ed altri indicatori come Tempi di risposta o risoluzione di problemi. La *customer experience* si concentra sull'insieme delle emozioni, percezioni e sensazioni che un cliente vive durante l'intero ciclo di interazione con l'azienda, dal primo contatto fino al post-servizio ed è fortemente influenzata dai *touchpoint*, sia digitali che fisici, e da vari altri aspetti. La *User journey* è la mappatura delle tappe vissute dal cliente (es. ricerca informazioni, acquisto, assistenza) ed è necessaria per valutare la sua *experience*; l'*Emotional design* indica la capacità del *brand* di suscitare emozioni positive, mentre la omnicanalità riguarda l'integrazione fluida tra canali *online* e *offline* diretti a soddisfare il servizio. Nel caso di offerta di un servizio personalizzato, essa si configura come esperienze

¹⁵ In generale, il successo dell'approccio risiede nella capacità di adattarlo alle aspettative del mercato, alla natura del servizio e alle risorse aziendali disponibili.

uniche e tarate sui bisogni del cliente¹⁶. Le esperienze soddisfacenti portano i clienti a ritornare e a diventare sostenitori del *brand*, diffondendone la buona reputazione, inoltre, in settori altamente competitivi, come quello bancario o della ristorazione, la *customer experience* rappresenta un vantaggio critico. Una migliore esperienza porta a relazioni più durature, aumentando il valore generato da ogni cliente¹⁷, inoltre i clienti soddisfatti, come si è detto, tendono a raccomandare i servizi ad altri. Le strategie per migliorare qualità del servizio e la *customer experience* sono varie, tra esse vengono considerate imprescindibili la formazione del personale, che potenzia competenze tecniche e *soft skills*, come empatia e comunicazione; la raccolta del *Feedback* continuo, con l'acquisizione delle opinioni dei clienti per individuare punti critici e opportunità; l'innovazione tecnologica, con investimenti in strumenti di intelligenza artificiale, CRM, e piattaforme omnicanale. Anche la *Customer journey mapping* è un chiaro vantaggio che si riassume nell'analisi dei percorsi del cliente al fine di eliminare attriti e migliorarne l'efficienza. Infine, è importante il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella costruzione di esperienze positive per il cliente. In sintesi, per le aziende di servizi, l'integrazione tra qualità del servizio e la *customer experience* consente di creare esperienze che s'innestano nei ricordi. Di seguito, una tabella che mostra le differenze tra le due nozioni analizzate.

¹⁶ Elementi distintivi della *customer experience* sono, invece, le emozioni, ovvero le esperienze sono ricordate per il coinvolgimento emotivo e il contesto digitale, essendo sempre più legata alle tecnologie come *chatbot*, realtà aumentata e analisi predittive.

¹⁷ Tale vantaggio è detto Customer Lifetime Value (CLV).

Qualità del servizio	Customer Experience
Valuta la <i>performance</i> del servizio	Valuta l'esperienza complessiva del cliente
È un indicatore operativo	È una visione strategica relazionale
Focalizzata su standard e processi	Focalizzata su emozioni percezioni
Si concentra su singole interazioni	Considera l'intero ciclo di vita del cliente

Le funzioni descritte hanno il vantaggio di migliorare la *brand reputation*, ma necessitano di una cura costante di alcuni aspetti, in *primis* occorre potenziare competenze tecniche e *soft skills*, come empatia e comunicazione, poi è necessario adeguarsi al *feedback* che raccoglie le opinioni dei clienti per individuare punti critici e opportunità. Le aziende devono anche investire aggiornando i *tools* dell'intelligenza artificiale, la CRM e le piattaforme omnicanale gestendo una *customer journey mapping* sempre efficiente.

In sintesi, per le aziende di servizi, l'integrazione tra qualità e la *customer experience* consente di creare esperienze e di differenziarsi in un mercato sempre più competitivo ma la sua efficacia resta legata alla predisposizione delle funzionalità che la sottintendono. Gli strumenti utili per misurare e gestire la qualità nelle aziende si sono diffusi a partire dagli anni '80 del secolo scorso, iniziando nei settori dei servizi e dei prodotti.

Il modello Servoqual (da "*Service Quality*") è una metodologia sviluppata per valutare la qualità percepita dai clienti in merito ai servizi offerti. Esso è stato elaborato da Parasuraman, Zeithaml e Berry (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2020) e si basa su cinque dimensioni deputate a garantire la presenza di presidi assicuratori di qualità. La "Tangibilità" è l'elemento che fa riferimento agli aspetti fisici, alle strutture, all'equipaggiamento fino all'aspetto del personale

dell'azienda e costituisce l'elemento visivo del servizio, ovvero quello che salta all'occhio. "L'Affidabilità", invece, costituisce la capacità di fornire il servizio promesso al cliente in modo accurato e affidabile mentre la "Prontezza" fa riferimento alla disponibilità ad aiutare i clienti e a fornire un servizio tempestivo. Essa si basa su come ci si porge ai clienti e quali aspetti vengono curati. La "Sicurezza", invece, rimanda alla conoscenza, cortesia e capacità di trasmettere fiducia e sicurezza al cliente e si trasmette con indicazioni appropriate e consigli utili. Infine, "l'Empatia" inerisce all'aspetto relativo all'attenzione personalizzata e cura delle specifiche esigenze espresse dal cliente.



Fonte: Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L. (2020)

Le aziende che si avvalgono di Servoqual fanno anche uso della *Gap Analysis*, che serve a individuare eventuali differenze tra le aspettative dei clienti e la loro percezione del servizio ricevuto. Un'alternativa al Servoqual è il Servperf, che si concentra, esclusivamente, sulla misurazione delle prestazioni del servizio, evitando di includere le aspettative del cliente. Questo modello valuta direttamente la qualità percepita in base agli stessi criteri del Servoqual, ma considera solo i risultati e non il divario rispetto alle aspettative. Il modello di

Kano valuta, invece, le caratteristiche di un prodotto o servizio in tre categorie (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2020):

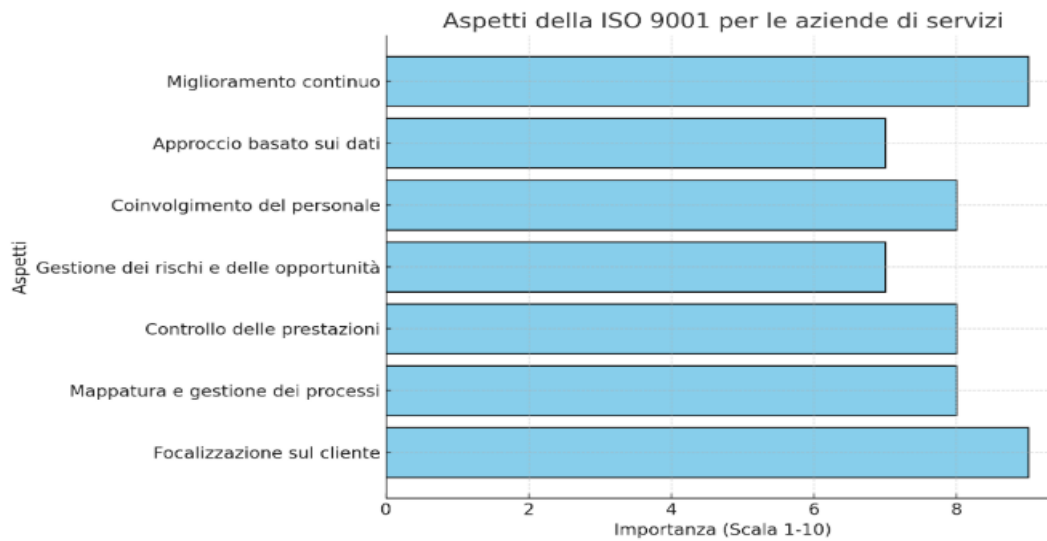
1. *Must-be*: aspetti basilari che i clienti si attendono (la cui assenza genera insoddisfazione);
2. *Performance*: ovvero gli aspetti che incrementano direttamente la soddisfazione;
3. *Delight*: elementi che superano le aspettative e sorprendono il cliente.

Questo modello aiuta le aziende a decidere su quali caratteristiche concentrarsi evitando di dedicare risorse a quelle non rilevanti. Il Modello EFQM (*European Foundation for Quality Management*) è un ulteriore quadro di eccellenza aziendale che valuta la qualità a livello organizzativo e si basa su nove criteri: 5 sono “fattori abilitanti” (*leadership*, strategia, persone, *partnership* e risorse, processi) e 4 sono “risultati”, verso i clienti le persone, la società e i risultati di *performance* chiave. Anche la norma ISO 9001 è uno *standard* internazionale per i sistemi di gestione della qualità (SGQ) e può essere applicato anche alle aziende di servizi¹⁸. La norma definisce i requisiti necessari a garantire che un’organizzazione fornisca, costantemente, servizi che soddisfino le esigenze dei clienti e i requisiti normati. Essa fornisce, inoltre, un approccio sistematico per gestire la qualità in un’organizzazione fornendo indicazioni relative ad una serie di aspetti, tra cui, la Pianificazione (*Plan*), l’Implementazione (*Do*), la Verifica (*Check*) ed il Miglioramento (*Act*). Questo modello è orientato alla gestione dei processi e al miglioramento continuo. Per le aziende di servizi, la ISO 9001 assume un significato specifico, poiché si concentra su aspetti qualitativi aventi ad oggetto la soddisfazione del cliente. In *primis*, pone centrale la “Focalizzazione sul cliente”, in quanto l’obiettivo principale deve essere di garantirne la soddisfazione che, nel caso dei servizi, può significare offrire esperienze

¹⁸ La certificazione ISO 9001 rappresenta un marchio di affidabilità che aumenta la credibilità dell’azienda.

personalizzate, rispettare i tempi di consegna, e/o rispondere rapidamente ai reclami. La “Mappatura e gestione dei processi” rimanda, invece, all’attività aziendale volta a identificare, mappare e ottimizzare i processi chiave per la fornitura del servizio (ad esempio, la gestione delle richieste, l’erogazione del servizio e il supporto post-vendita). La “Gestione dei processi” è la fase che assicura efficienza e qualità. Tramite il “Controllo delle prestazioni” si realizza, invece, un monitoraggio della qualità del servizio erogato, raccogliendo *feedback* dai clienti, valutando il rispetto degli *standard* di servizio (SLA) e migliorando continuamente. La funzione relativa alla “Gestione dei rischi e delle opportunità” si basa sul fatto che le aziende devono identificare le criticità specifiche legate alla fornitura del servizio (ad esempio, tempi di inattività, errori umani, insoddisfazione del cliente) e sviluppare strategie per mitigarli, cercando di cogliere opportunità migliorative e innovative. L’aspetto relativo al “Coinvolgimento del personale” appare anch’esso centrale e vede le aziende di servizi porre il personale al centro delle strategie organizzative assecondando la formazione della loro consapevolezza professionale, ovvero del valore del loro contributo. Nell’assunzione delle decisioni la ISO 9001 valorizza anche l’approccio basato rigorosamente sui dati (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2020).

Nell’ambito delle aziende erogatrici di servizi non sono rari i casi in cui vengono valutati come espressive di qualità, l’analisi di metriche come la velocità di risposta, la capacità di risoluzione dei problemi e i livelli di soddisfazione del cliente. Infine è ritenuto centrale anche migliorare continuamente i propri processi e servizi attraverso l’analisi dei risultati, *audit* interni, *feedback* e revisioni periodiche. Di seguito le singole funzioni analizzate e il loro specifico rilievo nelle aziende di servizi.



Fonte: Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L. (2020)

Come è evidente, nelle aziende che offrono servizi, le funzioni maggiormente incisive sono quelle relative al “miglioramento continuo” e alla organizzazione basata sulla “focalizzazione sul cliente”. L’approccio basato sui dati non sembra essere tra i più rilevanti anche perché le aziende di servizio sono, spesso, vincolate a formulare le proprie scelte in base alle disposizioni normative e contrattuali, più che ad opportunismi circostanziati. Non specifico per la qualità ma utile nella gestione, anche il *Balanced Scorecard* un modello che misura le prestazioni attraverso quattro prospettive (Russo, Vurro, 2018): Finanziaria; Clienti; Processi interni e Apprendimento e crescita. Tale approccio aiuta a monitorare in che misura l’organizzazione aziendale contribuisca alla qualità complessiva.

Per quanto attiene al *Customer Experience Management* (CEM), o gestione dell’esperienza del cliente, si tratta di un approccio strategico e operativo che si concentra sulla creazione e gestione di relazioni positive per i clienti lungo tutto il percorso che li vede interagire con un’azienda o un brand. Si tratta di un processo che punta a soddisfare, coinvolgere e fidelizzare i clienti, migliorando ogni punto di contatto tra l’organizzazione e i consumatori. Il CEM, in pratica, si

basa sulla ricerca di una relazione costruttiva che mira a comprendere le reali esigenze del cliente adottando strumenti come la raccolta di dati preferenziali, comportamentali, i suoi *feedback* e le sue opinioni. Molto utilizzata nelle aziende di servizi è anche la creazione di *personas* (profili rappresentativi dei clienti) che ne personalizzano l'esperienza risalendo ai percorsi tenuti nella sua esperienza di acquisto. La "gestione dei punti di contatto" costituisce la fase che vede l'identificazione e la successiva ottimizzazione di tutti i momenti in cui il cliente interagisce con l'azienda, come la visita al sito *web*, la relazione con i *social media*, il servizio clienti, i negozi fisici e le comunicazioni post-vendita. Il CEM persegue la "personalizzazione" del servizio mirando a offrire esperienze su misura che rispecchino le esigenze e le aspettative specifiche dei clienti che vengono conosciute grazie ai *feedback* continui ottenuti tramite strumenti come sondaggi, recensioni e analisi del *sentiment* effettuata sui *social media*¹⁹. Inoltre, ci si assicura che l'esperienza sia sempre coerente e di alta qualità in ogni interazione, indipendentemente dal canale utilizzato, assicurando che non venga generata confusione. Il CEM si pone obiettivi concreti, come la fidelizzazione (volta a creare clienti fedeli che ritornano e promuovono il *brand*); il miglioramento della reputazione (un'esperienza cliente positiva può rafforzare l'immagine del *brand*); l'aumento delle vendite (clienti soddisfatti sono più propensi a effettuare acquisti ripetuti e a spendere di più) e differenziazione (offrire un'esperienza cliente superiore rispetto ai concorrenti può diventare un elemento chiave di vantaggio competitivo). Per raggiungere tali obiettivi il CEM adotta vari strumenti, tra cui, *software* di gestione dei dati dei clienti (CRM), apposite piattaforme di analisi del *feedback* e strumenti di automazione e Intelligenza Artificiale. Inoltre, cura il coinvolgimento dei dipendenti nel comprendere l'importanza dell'esperienza

¹⁹ Il *feedback* viene utilizzato per migliorare continuamente prodotti, servizi e interazioni

del cliente integrando il CEM in tutte le funzioni aziendali, dal *marketing* al *customer support*, fino alle operazioni e alla logistica²⁰.

4. Digitalizzazione e Automazione dei Processi

Una delle novità più diffuse negli ultimi tempi tra le aziende di servizi è la digitalizzazione e l'automazione dei processi, che stanno trasformando, radicalmente, le operazioni svolte, migliorandone l'efficienza, la qualità del servizio e la competitività. La trasformazione digitale mira a ottimizzare il modo in cui le aziende operano, comunicando e interagendo con i clienti.

La digitalizzazione ha consentito il passaggio dall'utilizzo di processi analogici o manuali a sistemi digitali e ciò si sta traducendo in vari vantaggi pratici, tra cui quello dell'eliminazione dei documenti cartacei, sostituiti da sistemi gestionali digitali per archiviazione e gestione dei dati, più rapidi e precisi. Si osserva, inoltre, la diffusione di un accesso centralizzato alle informazioni, con una implementazione di piattaforme di condivisione (es. *cloud*) finalizzate a migliorare la trasparenza e la collaborazione tra *team*. Molto evidente è anche l'ottimizzazione dei flussi di lavoro, realizzata grazie a strumenti come il CRM, *Customer Relationship Management* e l'ERP (*Enterprise Resource Planning*) che hanno permesso di gestire e coordinare le attività aziendali in modo integrato, migliorando le sinergie esistenti. L'automazione comporta l'uso di tecnologie avanzate per eseguire attività ripetitive o complesse senza intervento umano, tra cui Robotica *Software* (RPA). I robot *software* automatizzano compiti ripetitivi, come l'elaborazione di fatture, l'inserimento dati o la gestione riducendo notevolmente i tempi di lavoro e gli errori, mentre l'Intelligenza Artificiale (IA)

²⁰ In sintesi, il CEM è un approccio olistico volto a costruire relazioni significative e a lungo termine con i clienti, facendo leva sull'ottimizzazione di ogni esperienza.

si avvale di algoritmi di apprendimento automatico che analizzano i dati al fine di assumere decisioni intelligenti, ad esempio suggerendo risposte ai clienti o prevedere esigenze future. Le *Chatbot* e assistenti virtuali migliorano, invece, il supporto clienti rispondendo, in automatico, a domande frequenti o indirizzando richieste complesse ai team appropriati.

L'automazione del *marketing* del settore dei servizi si basa su strumenti come *HubSpot* o *Salesforce* che inviano comunicazioni mirate che tengono conto del comportamento dei clienti. L'adozione di strumenti di digitalizzazione e automazione apporta diversi benefici in termini di efficienza operativa, non solo la riduzione di errori umani, tempi di attesa e costi di gestione quanto anche un miglioramento dell'esperienza del cliente, il quale riceve risposte più rapide e personalizzate, grazie ad un servizio più completo e coerente. Anche il *Data-driven decision making*, realizzata grazie alla raccolta e all'analisi dei dati in tempo reale, ha tra l'altro, consentito alle aziende di ottimizzare strategie e processi (Russo, Vurro, 2018). Un ulteriore vantaggio osservabile rimanda alla scalabilità, che vede i processi automatizzati riuscire facilmente a crescere con l'azienda senza incrementarne i costi in modalità proporzionale. Le aziende di servizi che sono resistenti al cambiamento, si dimostrano in ritardo nel processo di digitalizzazione mostrando problemi di lentezza esecutiva, e il personale che mostra riluttanza ad abbandonare i metodi tradizionali. Deterrenti alla digitalizzazione sono anche dati dagli investimenti iniziali che rendono l'organizzazione più rigida, e dai dubbi circa la sicurezza dei dati (nelle aziende di servizi è, infatti, centrale adottare soluzioni per la protezione delle informazioni sensibili). Tra i problemi riscontrati all'introduzione della digitalizzazione rientrano anche quelli legati all'esigenza di integrarli con i sistemi già esistenti il che richiede di assicurare che le nuove soluzioni siano compatibili con l'infrastruttura già in uso. Tra le tecnologie ad oggi

maggiormente diffuse tra le aziende di servizi, rilevano le piattaforme di automazione *low-code/no-code*: strumenti come *Zapier* e *Power Automate* per creare flussi di lavoro automatizzati senza conoscenze tecniche avanzate; la *Blockchain* per la tracciabilità e la trasparenza delle transazioni ed IoT (*Internet of Things*) per il monitoraggio remoto di dispositivi o infrastrutture nei settori di manutenzione o logistica. In realtà, le aziende di servizi che registrano ritardi nell'adozione di strumenti digitali sono poche, in genere, infatti, tale settore è molto propenso all'integrazione di tali dispositivi. Le Banche e l'ambito finanziario, ad esempio, si affidano ad una totale automazione dei processi di approvazione dei prestiti, *onboarding* clienti e gestione del rischio, mentre le Assicurazioni impiegano RPA per l'elaborazione delle richieste di indennizzo, l'ambito sanitario ha digitalizzato le cartelle cliniche, pianificato gli appuntamenti e monitorato a distanza i pazienti, le *Utilities*, che hanno affidato la gestione automatizzata delle fatture e supporto ai clienti per il monitoraggio dei consumi. Anche la Pubblica Amministrazione si avvale, oggi, di strumenti digitali per erogare i propri servizi. In sintesi, la digitalizzazione e l'automazione non solo ottimizzano i processi aziendali, ma rappresentano una base essenziale per innovare, migliorare l'esperienza dei clienti e competere efficacemente in un mercato in continua evoluzione.

5. Organizzazione delle risorse umane. Il ruolo della formazione

Nel settore dei servizi, il rilievo del lavoro di interfaccia è fondamentale, come dimostra l'attenzione alla gestione del personale e alla formazione. Tale attenzione è finalizzata a garantire qualità e competitività (dato che il valore del servizio dipende, spesso, dalle competenze, dalla motivazione e dal comportamento degli impiegati). In un'accezione organizzativa, il primo passo da compiere per garantire la gestione del personale è di assicurarsi di avere le

persone giuste nei ruoli giusti. Per le aziende di servizi, definire chiaramente le competenze richieste (*hard* e *soft skills*, come empatia, *problem-solving* e capacità comunicative) è un'attenzione centrale che può richiedere l'utilizzo di metodi di selezione mirati, come colloqui situazionali o *test* attitudinali ed integrare il nuovo personale assunto con un programma di *onboarding* che lo aiuti a comprendere cultura aziendale e *standard* minimo di servizio che si intende assicurare. Una volta assunto, è necessario gestire le *performance* di ciascun operatore e ciò richiede una corretta "definizione degli obiettivi individuali e di *team*", stabilendo scopi rigorosamente SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporalmente). Una volta impostate tali funzioni è necessaria una valutazione delle prestazioni dimostrate, in tal caso, strumenti come *feedback* continuo, *assessment* periodici e KPI (*Key Performance Indicators*) aiutano a monitorare l'efficienza e a risalire alle criticità. Da un punto di vista retributivo, premi, *bonus* e programmi di riconoscimento aiutano a rafforzare il comportamento positivo e l'*engagement* con l'azienda. Anche la formazione è cruciale per migliorare le competenze tecniche e trasversali, richiedendo una preliminare analisi dei bisogni formativi che identifichi le lacune di competenze con valutazioni del *gap* che si evidenzia tra le capacità disponibili e quelle necessarie. Un'adeguata formazione tecnica è sempre suggerita essendo essenziale per garantire competenze specifiche legate ai servizi (ad es. uso del *software*, procedure operative ecc.), in altri casi sono invece bastevoli *soft skills* come la gestione del cliente, la *leadership* e il lavoro di squadra. Negli ultimi anni anche l'*E-learning* e la formazione continua si stanno diffondendo tra le aziende di servizi con l'utilizzo di piattaforme *online* per corsi agevolmente accessibili e personalizzati²¹. Una buona gestione del personale nelle aziende di servizi si basa sulla comunicazione chiara ed efficace, realizzabile tramite canali di

²¹ Anche le carriere prevedono programmi che prevedono formazione per lo sviluppo e la crescita professionale, incentivando la fidelizzazione.

comunicazione strutturati, come riunioni regolari, *newsletter* interne o piattaforme collaborative o *feedback* bidirezionali volti a promuovere un ambiente in cui i dipendenti possano esprimere idee, problemi riscontrati o fornire suggerimenti²². La gestione del personale nelle aziende di servizi dovrebbe essere sempre flessibile e basata su dati, con possibile uso di *HR software* per gestire presenze, turni, valutazioni e formazione e con monitoraggio costante tramite cui consentire una continua revisione di processi e politiche per adattarsi ai cambiamenti del mercato, della normativa e alle nuove esigenze dei clienti.

6. Lean management e six sigma nelle aziende di servizi

Lean Management è un approccio alla gestione aziendale che mira a creare valore per il cliente riducendo gli sprechi. Esso vide gli esordi nel sistema di produzione Toyota (*Toyota Production System* - TPS) che lo elaborò dotandolo di alcuni principi fondamentali: Identificazione del valore, che mira a comprendere ciò che il cliente considera come vantaggioso; la Mappatura del flusso di valore (*Value Stream Mapping*), che porta ad analizzare il processo per identificare gli sprechi (attività che non aggiungono valore); il Flusso continuo, volto a garantire che il lavoro proceda senza interruzioni e senza inutili ritardi; il *Pull System* che punta a produrre in base alla domanda del cliente, piuttosto che ad accumulare scorte e il Miglioramento continuo (*Kaizen*) che mira a coinvolgere tutti i livelli aziendali nel miglioramento continuo dei processi. In sintesi, Lean management è un sistema di produzione altamente efficiente che mira all'ottenimento del massimo risultato con il minimo spreco. Gli 8 tipi di sprechi (Muda) che Lean cerca di eliminare sono:

1. Sovrapproduzione;

²² Eventi e attività per migliorare la coesione e la collaborazione sono anch'essi particolarmente diffusi.

2. Attese;
3. Trasporti;
4. Processi inutili;
5. Scorte eccessive;
6. Movimenti inutili;
7. Difetti;
8. Sottoutilizzo del talento umano.

Il *Lean management* viene, spesso, implementato con alcuni accorgimenti quali il *Six Sigma*, una metodologia focalizzata sulla riduzione della variabilità nei processi e sul miglioramento della qualità attraverso strumenti statistici e analitici (Russo, Vurro, 2018). Il suo obiettivo principale è di garantire che un processo produca risultati di qualità molto elevata, riducendo al minimo gli errori o i difetti. Introdotto da Motorola negli anni '80, si ispira a concetti statistici, "Sigma" rappresenta una deviazione standard in un processo e il termine "Six Sigma" implica che ci siano solo 3,4 difetti per milione (DPMO).

La metodologia del six sigma si basa su due approcci principali²³:

DMAIC: *Define, Measure, Analyze, Improve, Control* (Definire, Misurare, Analizzare, Migliorare, Controllare) – utilizzato per migliorare i processi esistenti; DMADV: *Define, Measure, Analyze, Design, Verify* (Definire, Misurare, Analizzare, Progettare, Verificare) – utilizzato per sviluppare nuovi processi o prodotti. *Lean-Six Sigma* è un approccio integrato che combina i punti di forza di *Lean* e *Six Sigma*, dove l'aspetto *Lean* si concentra sulla riduzione degli sprechi e sul miglioramento del flusso, mentre *Six Sigma* sul controllo della qualità e sulla riduzione della variabilità. Adottati insieme, i due metodi rafforzano i seguenti obiettivi (Russo, Vurro, 2018). Ridurre costi operativi; Aumentare la soddisfazione del cliente; Migliorare i tempi di consegna e Ridurre i difetti e le inefficienze.

²³ Six Sigma utilizza un sistema di "cinture" simile alle arti marziali per indicare i livelli di competenza: White Belt, Yellow Belt, Green Belt, Black Belt, e Master Black Belt.

L'integrazione di queste metodologie è comune in settori che operano nell'ambito dei servizi, come produzione sanità, servizi finanziari e IT.

7. Innovazione e Differenziazione dei Servizi. Gli impatti organizzativi

L'attività principale svolta delle aziende di servizi consiste nella creazione di valore per i clienti attraverso l'offerta di esperienze, soluzioni o benefici intangibili. Due approcci alternativi utili a garantire competitività e successo allo svolgimento di tale attività sono l'innovazione e la differenziazione dei servizi. Mentre l'innovazione permette alle aziende di servizi di anticipare le esigenze future e di puntare sull'efficienza, la differenziazione mira, maggiormente, ad assicurare un posizionamento distintivo e duraturo nel mercato. L'innovazione porta l'azienda a introdurre nuovi servizi, processi o modelli di *business* per soddisfare esigenze emergenti o migliorare l'efficienza ed è un'iniziativa che può essere declinata in diverse aree aziendali. Tramite "l'innovazione di prodotto/servizio" si provvede, ad esempio, alla creazione di nuovi servizi o al miglioramento di quelli esistenti (si pensi all'introduzione di app per prenotare servizi, assistenti virtuali, o nuovi pacchetti personalizzati). "L'Innovazione di processo", invece, punta al miglioramento delle modalità operative finalizzate ad aumentare la qualità del servizio o ridurre i costi (es. automazione, intelligenza artificiale) mentre, "l'innovazione nell'interazione con il cliente" è l'attività che si concentra nello sfruttamento di tecnologie digitali (*chatbot*, *app mobile*) o metodologie come il *design thinking* al fine di migliorare l'esperienza utente. Recentemente, con la "Sostenibilità e l'innovazione etica" sempre più aziende si stanno distinguendo per l'adozione di pratiche sostenibili (come l'uso di energie rinnovabili nei loro processi) o il supporto a cause sociali²⁴. Al contrario

²⁴ Ad esempio, le compagnie aeree che introducono applicazioni di check-in automatizzato o le piattaforme di *streaming* che adottano algoritmi di raccomandazione personalizzati.

dell'innovazione, la differenziazione vede l'azienda distinguersi dai concorrenti creando un'offerta unica o facendo in modo da farla percepire come superiore, offrendo esperienze diverse. Essa si può articolare in varie modalità: tramite la Personalizzazione, che vede l'adattamento estremo del servizio alle esigenze specifiche del cliente (es. Netflix la produce ricorrendo a suggerimenti personalizzati); Qualità e affidabilità, che mira a far sì che l'azienda eccella nell'erogazione del servizio rispetto agli *standard* del settore; l'Esperienza cliente, infine, punta alla creazione di esperienze memorabili e coinvolgenti al punto da fare risultare il servizio offerto come unico. Molti hotel di lusso, ad esempio, offrono trattamenti esclusivi per fidelizzare i clienti.

La valorizzazione dei *Brand* e dei valori aziendali, invece, è una funzione tesa a promuovere una forte identità che risuoni con i valori del *target* di riferimento, mentre gli interventi migliorativi del Rapporto qualità/prezzo garantiscono valore aggiunto, a un prezzo competitivo, senza compromettere la qualità precedente²⁵. Spesso, innovazione e differenziazione si intrecciano, ad esempio, *Amazon Prime* ha puntato sull'innovazione nell'offerta di consegne rendendole più rapide e sullo *streaming*, mentre Tesla ha innovato il mercato dei veicoli elettrici offrendo un servizio post-vendita differenziato offrendo aggiornamenti *software* continui. Nelle aziende di servizi l'innovazione e la differenziazione sono iniziative molto diffuse, a causa delle sfide continue lanciate dalla crescente concorrenza, dall'evoluzione tecnologica e dalle aspettative dei clienti in rapido cambiamento. Sia l'innovazione che la differenziazione devono, comunque, essere accompagnate da strategie che non possono prescindere dall'effettuazione di investimenti in tecnologie emergenti (es. IoT, AI), creazione di modelli ibridi

²⁵ *Starbucks*, ad esempio, ha differenziato il proprio servizio creando un'esperienza personalizzata e un ambiente accogliente mentre Amazon ha investito sulla sua capacità logistica e su un servizio clienti impeccabile.

(fisico-digitale) o dall'offrire un'esperienza omnicanale o il rafforzamento della relazione con i clienti.

8. La gestione del Feedback e il miglioramento continuo

La gestione del *feedback* ricevuto dai clienti costituisce una delle attività che sta maggiormente coinvolgendo le aziende che offrono servizi, al pari del miglioramento continuo, due funzioni fondamentali, in quanto il successo dell'attività è fortemente ancorata alla qualità dell'esperienza del cliente e dall'efficienza dei processi interni. La gestione del *feedback* si avvale di una serie di processi ciascuno idoneo ad essere sviluppato in sotto fasi. La fase iniziale riguarda il processo relativo alla "Raccolta del *feedback*" che viene sviluppato tramite vari canali, così adottando Canali Multipli si utilizzando sondaggi, recensioni *online*, interviste, *social media* e punti di contatto diretti per raccogliere informazioni; se, invece, si preferisce servirsi dell'Automazione, ci si avvale, per lo più, di sistemi CRM e *software* di *feedback*²⁶; anche il *feedback* interno è utile, prevedendo la raccolta di opinioni da dipendenti, soggetti direttamente coinvolti nei processi ed in grado di illustrarne l'andamento.

Il processo della "Classificazione e Analisi dei dati", invece, si serve di un *Feedback* che può essere strutturato ovvero non Strutturato (sondaggi con risposte chiuse vs. commenti liberi e recensioni), oppure di "Tematizzazione", che si realizza costruendo categorizzazioni di il *feedback* (es. servizio clienti, velocità, qualità del prodotto) o di "Analisi Sentimentale", che fa il ricorso a tecniche di analisi del linguaggio per comprendere il tono dei *feedback*.

Una volta analizzati i dati si prosegue con la predisposizione delle risposte dell'azienda, ovvero di Azioni Basate sul *feedback*, che possono corrispondere, rispettivamente, in una "Pianificazione delle Risposte", che richiede la creazione

²⁶ Tali canali possono automatizzare la raccolta e l'analisi dei dati.

di piani d'azione per affrontare i problemi segnalati, ovvero, il ricorso alla "Trasparenza", che consiste nella comunicazione ai clienti delle misure assunte come risposta ai loro suggerimenti. Infine, il "Monitoraggio e il Reporting" è un processo che porta alla creazione di *report* regolari per il monitoraggio dei miglioramenti, ovvero a stabilire KPI specifici legati al *feedback*, come *Net Promoter Score* (NPS) o *Customer Satisfaction Score* (CSAT).



Fonte: Elaborazione personale

Il Miglioramento Continuo è un altro principio che coinvolge le aziende di servizi e che è alla base del *Lean management* una nozione che permea la Cultura del perfezionamento tesa a promuovere un approccio organizzativo orientato all'efficienza (ad esempio, con metodologie come *Kaizen*). Esso coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione, dai dirigenti ai collaboratori e si identifica in un approccio costruttivo. L'Approccio Metodologico del miglioramento continuo, nello specifico, si basa su vari *tools*, come il PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) che comporta la pianificazione di perfezionamenti, implementazioni, verifiche dei i

risultati e l'adozione di cambiamenti²⁷. Il principio del miglioramento continuo prevede anche la "Formazione continua del personale" con l'obiettivo di migliorarne sempre le competenze e per aggiornarlo. Esso sottintende anche incentivi alla sperimentazione e all'innovazione realizzata attraverso programmi interni. È anche prevista l'adozione di strumenti tecnologici avanzati finalizzati al monitoraggio in tempo reale della qualità del servizio e l'implementazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale per prevedere tendenze e automatizzare tali miglioramenti. Non manca la fase della "misurazione dei risultati" che viene anticipata dalla raccolta di dati quantitativi e qualitativi per valutare l'efficacia delle azioni intraprese e la calibrazione dei processi sulla base di analisi regolari. Esempi pratici dell'applicazione del principio sono evidenti nel Settore Sanitario in cui è previsto un monitoraggio costante delle recensioni dei pazienti e la continua implementazione di nuove tecnologie finalizzate a ridurre i tempi di attesa. Nel settore bancario e finanziario, invece, è possibile osservare la diffusione del ricorso a *feedback* per migliorare l'interfaccia di app mobili e semplificare i processi di assistenza mentre, nell'ambito del turismo, i servizi vengono sempre più personalizzati sulla base delle preferenze raccolte dai clienti. I risultati sono vari, tra essi emerge una maggiore soddisfazione e fidelizzazione del cliente, l'ottimizzazione dei processi interni, la riduzione dei costi operativi ed il rafforzamento della reputazione aziendale sul mercato²⁸.

²⁷ Inoltre, si pone in essere il ricorso al *Six Sigma* al fine di ridurre le variabilità nei processi di servizio e al *Lean Management* per eliminare sprechi e ottimizzare i processi.

²⁸ L'implementazione di strategie efficaci di gestione del feedback e miglioramento continuo richiede un impegno costante, ma offre un vantaggio competitivo duraturo nel settore dei servizi.

CAPITOLO III

L'ORGANIZZAZIONE DELLE OPERATIONS: IL CASO POSTE ITALIANE

Sommario: 1. Poste italiane: lo sviluppo e gli obiettivi perseguiti; 2. Il Piano 2024-2028: "The Connecting Platform"; 3. Il Progetto Polis e sostenibilità; 4. Organizzazione delle operations per aree funzionali

1. Poste italiane: lo sviluppo e gli obiettivi perseguiti

Poste Italiane, fondata il 5 maggio 1862, ha svolto un ruolo cruciale nello sviluppo socio-economico italiano, evolvendosi, negli anni, da semplice servizio di consegna della posta a conglomerato che offre, anche, servizi finanziari, assicurativi e di telecomunicazione. Il percorso trasformativo è stato lungo, iniziandolo già nel 1875 quando, sotto l'impulso di Quintino Sella, vennero istituite le casse di risparmio postali, che videro l'emissione dei primi libretti di risparmio²⁹. Tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso, Poste Italiane avviò un processo di informatizzazione imponente, collegando circa 14.500 uffici postali e implementando reti locali composte da migliaia di personal computer per ottimizzare la gestione dei servizi. Nei primi anni '90, l'Amministrazione delle Poste e Telegrafi divenne Ente Poste Italiane, separandosi dalla gestione ministeriale e avviando un percorso di tipo privatistico indirizzato all'efficienza e alla redditività. Nel 1998, Poste Italiane venne trasformata in società per azioni, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi e recuperare l'equilibrio economico-finanziario che, in quegli anni, era molto critico arrivando, nel 2000, a decretare una nuova trasformazione. Attraverso la controllata SDA Express Courier, Poste Italiane, infatti, acquisì il 20% di Bartolini, formando il Consorzio

²⁹ Il primo libretto di risparmio vide la luce nel 1876.

Logistica e Pacchi per il recapito dei pacchi nel territorio nazionale. Nel 2007, l'azienda lanciò Poste Mobile, entrando nel settore della telefonia mobile mentre negli ultimi anni il Gruppo ha continuato a investire nella digitalizzazione e nell'innovazione, ampliando i servizi di pagamento digitale e rafforzando la propria presenza nel settore dell'e-commerce e della logistica. Oggi, Poste Italiane rappresenta una delle principali reti di distribuzione di servizi in Italia, con circa 12.800 uffici postali, oltre 120.000 dipendenti e 45 milioni di clienti, continuando a svolgere un ruolo fondamentale nel tessuto economico e sociale del Paese³⁰.

Un'importante svolta è sopraggiunta con l'emissione della PostePay, una carta prepagata ricaricabile che, in poco tempo, è divenuta uno strumento molto diffuso in Italia per effettuare pagamenti, prelievi e acquisti online o nei negozi fisici. Funziona come una carta di credito o debito, ma con la particolarità che deve essere ricaricata per poter essere utilizzata. Essa consente pagamento nei negozi fisici grazie al circuito Visa/Mastercard, ed è possibile pagare con la carta nei POS abilitati; può essere usata su siti di e-commerce per fare acquisti online in sicurezza; si può prelevare contante presso gli sportelli automatici (ATM) delle Poste Italiane o di altri istituti bancari in Italia e all'estero. PostePay può essere gestita direttamente tramite l'app dedicata o il sito di Poste Italiane. Il successo della carta è legato ai suoi vantaggi: non è necessario avere un conto corrente per richiedere una PostePay Standard, inoltre è accettata praticamente ovunque, sia online che nei negozi fisici e la versione Evolution permette di ricevere bonifici grazie all'IBAN. Di seguito, una tabella che mostra la versatilità dei servizi offerti, allo stato attuale, dall'ente.

³⁰ Report

Servizi Offerti da Poste Italiane (2024)

Categoria	Servizi Offerti
Servizi Postali	- Spedizione lettere e raccomandate - Spedizione pacchi (nazionali e internazionali) - Posta Prioritaria e Ordinaria - Raccomandata 1 - Posta Assicurata - Fermoposta - Telegrammi e messaggi online - Giacenza e ritiro pacchi e lettere
Servizi Bancari (BancoPosta)	- Conti correnti BancoPosta - Carte di credito, debito e prepagate (Postepay) - Prestiti personali - Mutui ipotecari - Pagamento bollettini e servizi di pagamento - Pagamenti online e mobile - Servizi POS per imprese
Servizi Assicurativi	- Polizze vita/salute e infortuni - Polizze casa - Assicurazione RC auto - Assicurazioni risparmi e previdenza
Servizi Finanziari	- Buoni fruttiferi postali - Libretti di risparmio - Fondi di investimento - Piani di accumulo (PAC) - Previdenza complementare - Obbligazioni e titoli di Stato
Servizi Digitali e Tecnologici	- Poste ID (identità digitale) - SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) - Pagamenti online (e-commerce, PA) - App Postepay e BancoPosta - Firma digitale e PEC - Ricariche telefoniche e TV
Servizi di Logistica	- Corriere SDA - Consegna pacchi e-commerce - Servizi logistici aziendali - Gestione spedizioni - Poste Delivery (consegne e ritiro)
Servizi per PA e Imprese	- Gestione corrispondenza e documenti - Pagamenti PagoPA - Invio fatture elettroniche - Gestione archivistica e soluzioni digitali

2. Piano Strategico 2024-2028 “The Connecting Platform”

Nel suo Piano Strategico 2024-2028, il Gruppo Poste italiane ha introdotto varie modifiche, in particolare, una trasformazione logistica, puntando a potenziare la gestione dei pacchi utilizzando nuove tecnologie sostenibili. Poste italiane ha anche in progetto la creazione di una rete “*phygital*”, integrando canali fisici e digitali allo scopo di massimizzare l’efficienza e il valore dei servizi offerti ai clienti.

Il Piano Strategico di Poste italiane 2024-2028 “The Connecting Platform” si propone un ambizioso obiettivo di trasformazione del modello di servizio commerciale e della logistica utilizzata che consentirà l’ottimizzazione della copertura dei clienti retail e di trasformare gli uffici postali aperti al pubblico, da ambienti dedicati alle transazioni in spazi relazionali, in cui i clienti potranno anche proporre iniziative ed incontrare consulenti³¹. Nell’ambito logistico verrà trasformata l’intera rete postale in un network avente al centro la gestione dei pacchi. È prevista, altresì, la creazione di una *joint-venture* che lavorerà nel settore immobiliare gestendo il *business* dei pacchi e lo sviluppo di magazzini per la *contract logistics*, in cui la tecnologia sarà impiegata per migliorare l’efficienza operativa e la *customer experience*.

La *Contract Logistics* è un servizio offerto da aziende specializzate nella gestione delle operazioni logistiche per conto di altre aziende. Si tratta di un accordo contrattuale in cui un fornitore esterno (spesso chiamato 3PL, ovvero Third-Party Logistics) gestisce parte o tutta la catena logistica di un cliente. Questi servizi possono riguardare la “Gestione dei magazzini” (stoccaggio delle merci, controllo delle scorte e gestione dei processi di *picking* e *packing*); il “Trasporto e distribuzione” (che si occupa dell’organizzazione delle consegne, sia su scala

³¹ Nuovi spazi verranno anche riservati alla clientela rappresentata da PMI.

nazionale che internazionale); la “Gestione degli ordini” (che riguarda aspetti come la ricezione, l’elaborazione e l’evasione degli ordini dei clienti); i “Servizi di valore aggiunto” (confezionamento speciale, etichettatura, assemblaggio di prodotti, e gestione dei resi); “Ottimizzazione della catena di approvvigionamento” (che comporta un’analisi e miglioramento dei processi per renderli più efficienti e meno costosi).

La Contract Logistics è particolarmente utile per aziende che preferiscono affidare le operazioni logistiche a specialisti esterni, anziché gestirle internamente quando il *core business* intende concentrarsi su altro. Questo approccio permette, infatti, di concentrarsi sul proprio business e di beneficiare delle competenze e delle infrastrutture già esistenti del fornitore logistico. I vantaggi della *Contract Logistic* sono vari, tra essi, una riduzione dei costi, in particolare degli investimenti in magazzini, mezzi e personale; maggiore efficienza, ottenibile tramite l’ottimizzazione dei processi realizzata grazie all’uso di tecnologie avanzate e competenze specialistiche; la flessibilità, conseguente alla possibilità di adattarsi rapidamente a variazioni della domanda e all’accesso a nuove tecnologie, tramite lo sfruttamento di strumenti avanzati come *software* di gestione magazzino (WMS) o tracciamento delle spedizioni. Poste italiane prevede anche lo sviluppo di una SuperApp, che oltre al nuovo *wallet* per pagamenti, verrà personalizzata adattandola al profilo del singolo cliente e, grazie anche all’Intelligenza Artificiale, diventerà il solo punto di accesso all’ecosistema di Poste Italiane³².

3.Il Progetto Polis e sostenibilità

Con il proposito di sostenere la coesione sociale ed economica del Paese

³² <https://www.posteitaliane.it/it/comunicati/posteitaliane2024-1476534599420.html>

riducendo il *digital divide*, Poste italiane prevede la trasformazione, da terminare entro il 2026, di circa 7mila uffici postali situati nei piccoli comuni, in hub di servizi digitali e punti di accesso ai servizi della Pubblica Amministrazione. L'ente progetta anche la predisposizione di 250 spazi di *co-working* di cui i cittadini potranno disporre per svolgere il proprio lavoro. In tema di sostenibilità, il Gruppo si sta dirigendo verso la *carbon neutrality* (che conta di raggiungere entro il 2030), attraverso nuovi obiettivi che si aggiungono a quelli già in corso. L'obiettivo è la decarbonizzazione del portafoglio investimenti, conseguendo la Net Zero entro il 2050. Gli obiettivi sostenibili citati vengono accompagnati da un'attesa di ricavi e di utili in crescita come dallo schema che segue.

Target finanziari di gruppo per il 2028

€ mld (se non diversamente specificato)	2023	2024	2026	2028	CAGR 23 - 28
RICAVI	11,99	12,0	12,7	13,5	+ca.3% ¹
RISULTATO OPERATIVO (EBIT) ²	2,62	2,7	2,9	3,2	+ca.4%
UTILE NETTO	1,93	1,9	2,0	2,3	+ca.4% ³

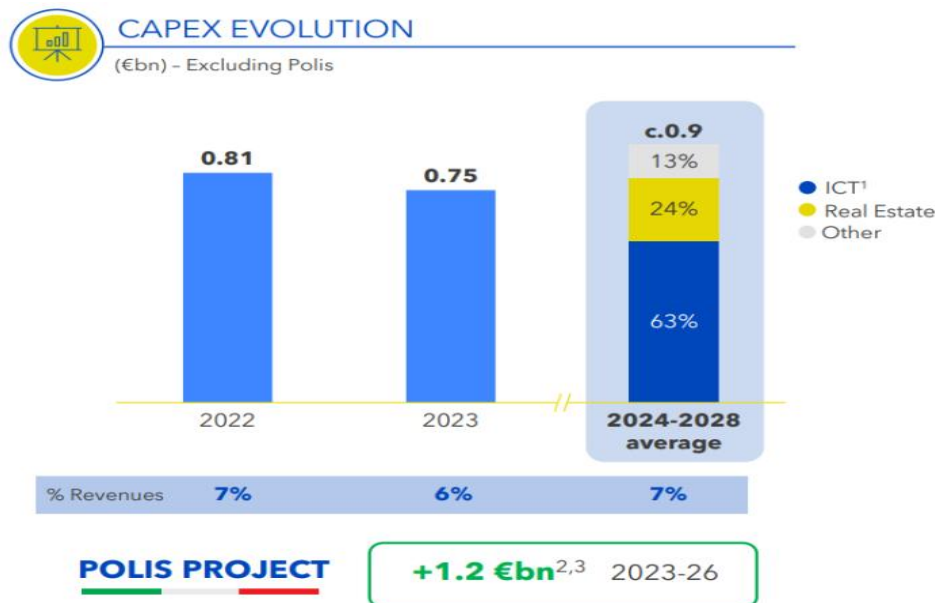
¹ 2023 numbers exclude sender and Covid related mandate for a total of 0.2bn for the computation of the CAGR.

² Excluding systemic charges related to insurance guarantee fund, on average c. 80 m per annum over the plan period.

Fonte: Poste italiane (2025)

Il progetto descritto prevede un Capex³³ in crescita (ma in riduzione se si considera l'investimento richiesto nel progetto Polis).

³³ <https://www.posteitaliane.it/it/comunicati/posteitaliane2024-1476534599420.html>



Al fine di raccogliere fondi per sostenere il progetto Polis l'ente ha destinato alla politica dei dividendi un'attenzione particolare, stabilendo una crescita della loro distribuzione.

Politica di dividendi

Grazie alla generazione solida e sostenibile di cassa e capitale, stiamo cambiando l'approccio alla politica dei dividendi, rivedendola al rialzo. Ci impegniamo a conseguire un payout ratio pari ad almeno il 65% nell'arco del piano. Abbiamo inoltre l'obiettivo di distribuire almeno € 1,0 per azione a partire dal 2026, con almeno € 6,5 miliardi di dividendi cumulati nell'arco del piano.

€bn (se non diversamente specificato)	2023	2024	2026	2028	CAGR 2023-2028
DIVIDENDO PER AZIONE (€)	0,80	→	≥1,0		+c.7%
PAGAMENTO DIVIDENDI	54%	≥65% over the plan			

Fonte: Poste italiane (2025)

La sostenibilità sarà una delle politiche centrali del Gruppo e riguarderà, trasversalmente, tutte le *operations* svolte. Di seguito, il Piano strategico ESG di Poste italiane fino al 2028.

I nostri nuovi target ESG

Nel nostro Piano strategico, abbiamo integrato 53 nuovi obiettivi ESG per garantire la creazione di valore condiviso e l'allineamento agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDG). Questi obiettivi ci faranno progredire nel nostro percorso di sostenibilità, con un target di gruppo di *carbon neutrality* previsto entro il 2030.



Fonte: Poste italiane (2025)

La flotta dei veicoli verrà totalmente rinnovata³⁴ con mezzi verdi destinati a supportare la decarbonizzazione della funzione logistica. Il gruppo ha anche istituito un "Indice Green", che misura l'impronta ambientale che, già a fine 2024, valuterà tutte le fasi della catena logistica. Infine, uno dei target ESG è di decarbonizzare anche il portafoglio investimenti tramite l'introduzione di carte di pagamento e carte SIM *eco-friendly*, e un sistema di premi per incoraggiare i comportamenti virtuosi fra i clienti.

³⁴ Nel dicembre del 2024 conta circa 27.800 veicoli a basse emissioni

4. Organizzazione delle operations per aree funzionali

Nei prossimi anni il Piano strategico del Gruppo si propone l'obiettivo di riassetamento delle varie operations che caratterizzano l'attività. Il segmento CORRISPONDENZA, PACCHI E DISTRIBUZIONE è destinato a vedere accelerata la propria trasformazione da mero operatore di corrispondenza a operatore logistico, agendo nel rispetto della Sostenibilità sia economica che ambientale. Per dare vita a tale progetto si punta all'efficientamento delle reti distributive, ad esempio, con l'integrazione di Nexive³⁵, acquisita nel 2020, il consolidamento della leadership nel mercato B2C e l'implementazione dei segmenti C2X e B2B (introducendo offerte specifiche e di iniziative volte al perfezionamento della *customer experience*). Con tali fini è stata acquisita la società Plurima, società leader nella logistica (soprattutto nel comparto farmaceutico) rafforzando il *contract logistics*³⁶. Tali strategie prevedono di non sacrificare i risultati finanziari di tale segmento, come di seguito illustrati.

³⁵ Nexive è una piattaforma postale operativa in Italia.

³⁶ Tramite l'implementazione di queste linee strategiche, il segmento mira al raggiungimento di un utile operativo nel 2024.

OBIETTIVI FINANZIARI	OBIETTIVI OPERATIVI
- Ricavi: 3,9 miliardi di euro (2019: 3,5 miliardi), con un aumento dei ricavi del comparto Pacchi e un'attenuazione del calo del comparto Corrispondenza. - Ricavi del comparto Pacchi: 2,0 miliardi di euro (2019: 0,85 miliardi di euro). - EBIT: atteso utile operativo entro il 2024.	Raddoppio del volume dei pacchi smistati automaticamente. - Quota di mercato pacchi B2C: 38% entro il 2024. - Quota di mercato C2X: 57% entro il 2024 (2019: 41%).

Fonte: Poste italiane (2025)

L'area PAGAMENTI E MOBILE si pone, invece, l'obiettivo di affermarsi come piattaforma omnicanale tramite la quale i propri clienti, utilizzando anche le tradizionali linee di *business* dei pagamenti e delle telecomunicazioni, potranno beneficiare di un numero di funzioni illimitato. Nel 2022 il gruppo è entrato, grazie alle liberalizzazioni, nel mercato dell'Energia per cui sarà anche possibile gestire il rapporto con i gestori³⁷. L'ampliamento dei prodotti, unitamente alla possibilità di poter sfruttare i canali fisici, digitali e le reti

³⁷ <https://www.posteitaliane.it/it/comunicati/posteitaliane2024-1476534599420.html>

terze, punta allo sfruttamento di tutte le opportunità di *cross-selling* della clientela, incidendo sul valore di Poste Italiane nel suo complesso. Di seguito i risultati dell'area Pagamenti e mobile.

OBIETTIVI FINANZIARI	OBIETTIVI OPERATIVI
• Ricavi: 1,9 miliardi di euro (2019: 0,7 miliardi di euro). • EBIT: 0,4 miliardi di euro (2019: 0,2 miliardi), con CAGR dell'1%.	• Portafoglio di PostePay Evolution atteso a 11,6 milioni di carte emesse. • Transazioni su carte attese in aumento del 14% in CAGR, a 2,7 miliardi di euro.

Fonte: Poste italiane (2025)

L'area SERVIZI FINANZIARI si è posta l'obiettivo di incidere sull'evoluzione del modello di servizio offerto, affiancando all'architettura fisica le opportunità rese possibili dall'innovazione tecnologica. Il Piano Strategico/organizzativo prevede una crescita nel settore *wealth management*, da realizzarsi grazie alla diversificazione dei portafogli dei clienti ottimizzando il profilo di rischio-rendimento associato ad essi e l'integrazione delle "polizze danni" nel modello di consulenza. Inoltre, è previsto un focus sui prestiti, con enfasi sul segmento Cessione del Quinto dello Stipendio (CQS), anche tramite le *partnership* siglate con operatori del settore. Anche il settore relativo all'ACQUISTO DEI CREDITI DI IMPOSTA legati ai *bonus* riconosciuti nel settore edile verrà valutato come

un'opportunità di diversificazione del portafoglio investimenti. Di seguito uno schema che illustra gli obiettivi raggiunti negli ultimi anni.

OBIETTIVI FINANZIARI	OBIETTIVI OPERATIVI
• Ricavi: 6,1 miliardi di euro (2019: 5,8 miliardi di euro). • EBIT: 0,7 miliardi di euro (2019: 0,9 miliardi di euro). • Common Equity Tier 1 Capital: 17%.	• Attività finanziarie totali: aumento a 615 miliardi di euro da 569 miliardi di euro nel 2020, con l'aumento della penetrazione di prodotti vita.

Fonte: Poste italiane (2025)

Nel segmento SERVIZI ASSICURATIVI, il Gruppo punta ad affermarsi come operatore assicurativo di livello, con capacità versatili in grado di servire ogni forma di investimento e protezione della clientela. Il ramo POSTE VITA si pone l'obiettivo di confermarsi leader nel ramo vita, con una offerta di prodotti sicuri e più profittevoli. Il segmento relativo al RAMO DANNI prevede, invece, un incremento della profittabilità tramite l'offerta modulare, integrata con l'assicurazione auto, fornita ai clienti senza alcuna assunzione di rischio e resa possibile grazie agli accordi distributivi sottoscritti con società di assicurazione italiane. Di seguito uno schema che rimanda agli obiettivi finanziari ed operativi raggiunti ad oggi.

OBIETTIVI FINANZIARI	OBIETTIVI OPERATIVI
• Ricavi: 2,7 miliardi di euro (2019: 1,7 miliardi di euro). • EBIT: 1,3 miliardi di euro (2019: 0,8 miliardi di euro). • Utile netto: 5% CAGR nel periodo 2019-2024. • Solvency Ratio: >200%.	• Premi lordi: 26,5 miliardi di euro (2020: 16,7 miliardi di euro). • Raddoppio del premio medio dell'offerta modulare. • 8.000 uffici postali abilitati alla vendita di polizze auto entro il 2024.

Fonte: Poste italiane (2025)

Come è evidente, il ramo assicurativo è in crescita coprendo sia il ramo danni che quello vita e RC.

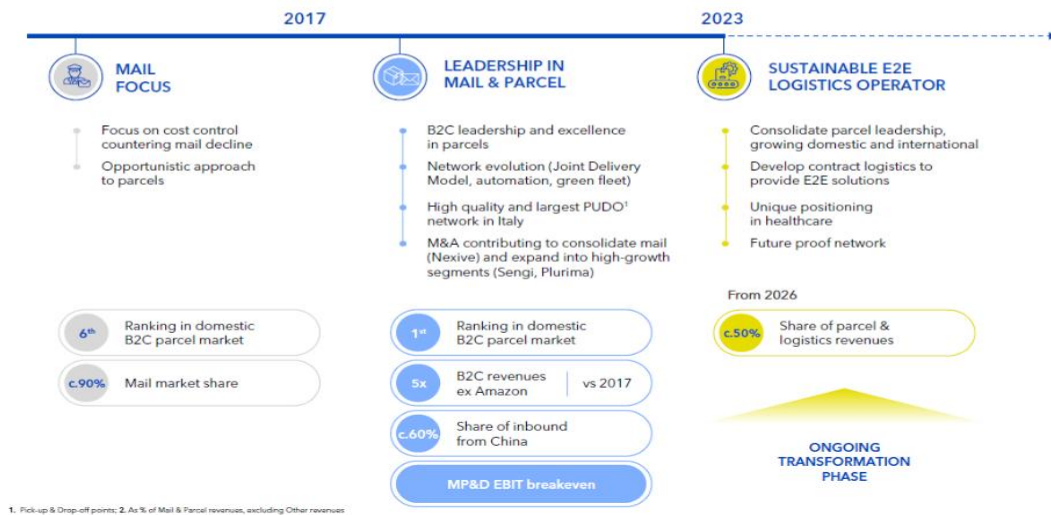
L'area BUSINESS è stata oggetto di una strategia integrata che ha trasversalmente coinvolto tutti i segmenti confermando l'impegno a rivedere l'intero assetto organizzativo.

Di seguito una figura che ne evidenzia la portata globale.

La nostra strategia per area di business

CORRISPONDENZA, PACCHI E DISTRIBUZIONE - NUOVO MODELLO COMMERCIALE E TRASFORMAZIONE LOGISTICA

Al centro della nostra strategia, ci sono due iniziative di ampio respiro dedicate ad assicurare la sostenibilità finanziaria di lungo termine per il business Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione: un nuovo modello di servizio commerciale, volto a massimizzare il valore della relazione con la clientela, e una trasformazione logistica, per costruire una rete tecnologica orientata al futuro.



Fonte: Poste italiane (2025)

In generale, nei prossimi anni l'AREA BUSINESS punta a realizzare *target* finanziari in crescita costante sia nel segmento corrispondenza che in quello pacchi e logistica offrendo nuovi servizi e rendendo più efficienti quelli esistenti.

Target finanziari per il 2028

€ mld (se non diversamente specificato)	2022	2023	2024	2026	2028	CAGR 23-28
RICAVI	3,65	3,75	3,7	3,8	3,9	+1%
RICAVI CORRISPONDENZA	2,07	2,07	2,0	1,8	1,6	(5%)
RICAVI PACCHI E LOGISTICA	1,40	1,40	1,5	1,7	2,0	+7%
EBITDA						
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	(0,33)	(0,04)	0,0	0,0	0,1 ¹	n.s.

¹ Di cui Ammortamenti e Svalutazioni relativi alla trasformazione e Incentivi all'esodo pari a (0,3).

Fonte: Poste italiane (2025)

Come è evidente, l'Ebitda, ovvero il Margine Operativo Lordo, è previsto in crescita dallo 0,8 al 1,4 nel periodo 2022-2028³⁸.

Sintetizzando gli obiettivi descritti, relativamente alle operations del Gruppo, nel 2028 si individuano trasformazioni nei seguenti ambiti:

“ESPANSIONE DELLA CAPACITÀ DEI MAGAZZINI NEL SETTORE DELLA CONTRACT LOGISTICS”: prevedendo il raddoppio della capacità attuale, passando da 230mila mq nel 2023 a 400mila mq nel 2028, lavorando servendosi di magazzini aderenti agli standard ESG;

“SERVIZI DI CONSEGNA”, i servizi di micro-fulfillment³⁹ consentiranno opzioni di consegna entro 4 ore;

“ESPANSIONE DELLA RETE DI PUNTI PICK-UP & DROP-OFF (PUDO)”, con la revisione di una rete corrispondente a 40mila unità (da 28mila nel 2023), e grazie alla Joint Venture con DHL, con un numero crescente di locker (2mila entro il 2028);

“AUMENTO DELL'ACCESSIBILITÀ DELLA RETE PUDO”: nel 2028 l'Indice di copertura della popolazione per la rete PUDO (ossia l'accessibilità entro un raggio di 2,5 km) è previsto che supererà il 98%⁴⁰ con 8 milioni di chilometri risparmiati.

“SOSTENIBILITÀ DELLE OPERAZIONI”, entro il 2028 il Gruppo punta a ottenere una riduzione degli scarti nei centri logistici del 40%⁴¹.

“SVILUPPO DI NEW BUSINESS”: si prospetta lo sviluppo di un nuovo business per Ricavi pari a 700 milioni di euro, concentrandosi su due aree (area dei pacchi e area logistica), il cui incremento è supportato dalle

³⁸ <https://www.posteitaliane.it/it/comunicati/posteitaliane2024-1476534599420.html>

³⁹ Si tratta di quelle consegne che non presentano particolari complessità.

⁴⁰ Era pari al 95% nel 2023.

⁴¹ <https://www.posteitaliane.it/it/comunicati/posteitaliane2024-1476534599420.html>

tecnologie, dalla sostenibilità totale e dalla strategia citata di sviluppo immobiliare.

Infine, è prevista una “JOINT-VENTURE NELL’IMMOBILIARE” con un operatore immobiliare specializzato per soddisfare la domanda di spazi logistici.

Di seguito una tabella che riassume i punti.

Piano di Sviluppo della Contract Logistics (2023-2028)

Area	Obiettivi/Dettagli
Espansione della capacità dei magazzini	- Raddoppio della capacità: da 230.000 mq (2023) a 400.000 mq (2028). - Magazzini conformi agli standard ESG.
Servizi di consegna	- Introduzione dei servizi di micro-fulfillment per consegne rapide, entro 4 ore.
Espansione della rete PUDO	- Aumento da 28.000 (2023) a 40.000 unità (2028). - Incremento dei locker: 2.000 unità entro il 2028. - Joint Venture con DHL.
Aumento dell'accessibilità della rete PUDO	- Copertura della popolazione > 98% entro 2,5 km.
Sostenibilità delle operazioni	- Risparmio di 8 milioni di km percorsi. - Riduzione del 40% degli scarti nei centri logistici entro il 2028.
Sviluppo di new business	- Ricavi previsti: 700 milioni di euro. - Focus su settore pacchi e settore logistico. - Tecnologie avanzate, sostenibilità, sviluppo immobiliare strategico.
Joint Venture nell'immobiliare	- Collaborazione con un operatore immobiliare specializzato per rispondere alla domanda di spazi logistici.

Conclusioni

Il lavoro ha descritto i contenuti e l'evoluzione dell'organizzazione delle *operations*, ovvero di quella particolare scelta delle imprese che mira a dare all'architettura produttiva una configurazione idonea a creare valore nel modo più efficiente. Normalmente, tale strategia si riassume in una riorganizzazione delle attività per far fronte ad un problema rilevato ovvero alle istanze in atto nel mercato.

L'organizzazione delle *operations*, dunque, mira al soddisfacimento di un obiettivo di efficienza coinvolgendo le varie attività su cui si basa l'impresa. L'organizzazione delle *operations* è un concetto evolutosi nel tempo, essendo strettamente collegato allo sviluppo della gestione delle operazioni (o *operations management*) all'interno delle aziende soggette, come è noto, alle trasformazioni economiche e sociali. La gestione delle operazioni nasce con la Rivoluzione Industriale (fine '700 - inizi '800), quando la produzione artigianale venne gradualmente sostituita da quella meccanizzata e dalle fabbriche. Figure come Adam Smith, hanno introdotto il concetto di *divisione del lavoro* gettando le basi per migliorare l'efficienza e dando vita alle prime rudimentali organizzazioni delle *operations* sotto forma di rivisitazione dei processi lavorativi. Con il tempo gli interventi tesi a migliorare l'assetto organizzativo delle imprese sono divenuti sempre più complessi tanto da arrivare, negli anni '60-'70 a perseguire altri obiettivi, abbandonando il fine meramente legato alla produttività dei lavoratori ed indirizzandosi verso la ricerca di un'architettura in grado di consentire maggiore vantaggio competitivo. Nacque, così, il concetto di *Operations Strategy*, che vede le imprese agire sulle operazioni in modalità integrata rivisitandole al fine di creare vantaggio competitivo. Negli anni '80-'90 del secolo scorso l'organizzazione delle *operations* ha assunto una portata nuova dando vita a vere e proprie trasformazioni del *modus operandi* del processo con l'introduzione della

Lean Manufacturing e della Qualità Totale. Il primo esempio pervenne dall'azienda giapponese Toyota, che introdusse il *Toyota Production System* (TPS) e il citato *Lean Manufacturing* per eliminare gli sprechi e migliorare la qualità. Contestualmente, al *Total Quality Management* (TQM) venne assegnata la funzione di seguire la qualità come leva competitiva. Con la globalizzazione, l'organizzazione delle *operations* ha iniziato ad includere la gestione delle catene di fornitura globali (*Supply Chain Management* - SCM) e l'uso crescente della tecnologia digitale finalizzata a ottimizzarle.

Oggi, l'Industria 4.0, con tecnologie come l'*Internet of Things* (IoT), l'intelligenza artificiale (AI) e la robotica avanzata gestiscono le *operations* finalizzandole al rispetto della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa, divenendo più ecologiche ed etiche. L'organizzazione delle *operations* nelle aziende che offrono servizi sono anch'esse orientate a gestire in modo efficiente il flusso delle attività operative, ottimizzando la qualità e il valore percepito dal cliente e creando per la sua soddisfazione sempre nuove offerte. A differenza delle aziende manifatturiere, quelle di servizio si concentrano sulla gestione delle interazioni con il cliente e sulla gestione dell'immaterialità del prodotto. In tali realtà il cliente è parte integrante del processo di produzione e spesso i servizi vengono adattati alle esigenze specifiche espresse direttamente. Nelle aziende che offrono servizi, la *Customer experience*, ovvero l'esperienza complessiva del cliente, è ritenuta cruciale per il successo e per la stessa sopravvivenza dell'attività, inoltre, poiché i servizi dipendono dalle interazioni umane, rispetto alle imprese manifatturiere, esiste una maggiore variabilità nella qualità e nei tempi di erogazione. Le *operations* puntano a standardizzare le attività ripetitive e formare il personale per gestire situazioni non previste e con l'aiuto del *software* (es. CRM o sistemi di prenotazione) si prova a ridurre errori e a garantire uniformità dell'offerta. Un'altra caratteristica riguarda la capacità operativa delle aziende

che deve essere dimensionata sulla domanda del servizio e improntata sulla sua variabilità. In generale, la gestione della capacità di offerta si basa sulla ricerca del giusto equilibrio tra costi e livello di servizio (si pensi, ad esempio, alla gestione dei picchi in hotel, ristoranti o call center) mentre in tema di riduzione dei tempi di attesa ci si avvale di sistemi informatici integrati. Le aziende di servizio investono anche per fare in modo che venga percepita una massima “qualità del servizio” risolvendo i problemi in modo tempestivo, offrendo servizi affidabili e consistenti, garantendo tempestività nella risposta alle richieste del pubblico e richiedendo empatia e competenza al personale. Le tecnologie digitali giocano un ruolo chiave nelle strategie delle *operations* delle aziende di servizio, grazie all’Automazione dei processi (ne è un esempio il *check-in* automatici negli hotel), all’uso di *Big Data* e *Analytics* per prevedere la domanda e ottimizzare le risorse e alle Interfacce digitali (es. *app*, *chatbot*) per migliorare la *customer experience*. Indicatori chiave di *performance* (KPI) delle *operations* dei servizi rimandano alla misurazione di aspetti come: la Soddisfazione del cliente; i Tempi di risposta e di attesa; il Tasso di errore o reclami e i Costi operativi. Le *operations* nelle aziende di servizio sono progettate per bilanciare efficienza, qualità e flessibilità, ponendo particolare attenzione al ruolo del cliente, alla variabilità dei processi e alla gestione dell’esperienza complessiva. Nel caso di Poste italiane, il suo Piano strategico (che copre gli anni fino al 2028) ha evidenziato la scelta di intervenire sull’intera organizzazione allo scopo di allargare gli ambiti operativi e di perfezionare quelli esistenti. Poste italiane, nato nel 1862 come ente deputato allo smistamento della posta nazionale, si è trasformato negli anni fino a diventare una realtà multi operativa offrendo servizi postali, bancari (Banco posta) assicurativi, finanziari, digitali e tecnologici, nonché di logistica per la Pubblica Amministrazione e per le Imprese. La sua organizzazione delle *operations*, come anticipato, punta a integrare meglio i

vari servizi offerti e a renderli più efficienti e gestibili da parte dei clienti rendendone la fruizione sempre più comoda. A tal fine, si è pensato di espandere la capacità dei magazzini al fine di potere gestire meglio i pacchi e le consegne, avvicinando i punti di raccolta alla destinazione finale. Per ridurre i tempi di consegna si è decisa l'introduzione di servizi di *micro-fulfillment* (che si basano su piccoli *hub* urbani di raccolta) per garantire la consegna entro le 4 ore, mentre la rete PUDO (*Pick Off e Drop Off*) piccoli punti di raccolta collocati nei centri commerciali, verrà estesa da 28mila a 40mila *points* sancendo anche un avvicinamento alla popolazione.

Molti investimenti andranno ad accrescere la sostenibilità, puntando sulla riduzione degli scarti e sull'adozione di mezzi di consegna elettrici. L'aspetto più interessante riguarda la creazione di una *joint venture* con un operatore immobiliare specializzato nella gestione di spazi logistici, scelta dettata dalla consapevolezza che sia meglio beneficiare dell'*expertise* settoriale piuttosto che pensare a iniziative proprie.

La strategia organizzativa posta in essere da Poste italiane evidenzia che nelle società di servizi può essere utile ricorrere all'*outsourcing* affidandosi a enti esterni efficientando l'offerta (senza doversi addossare tutte le funzioni). Nel caso specifico, la logistica verrà estesa avvalendosi di professionisti del settore garantendo, in tal modo, una soluzione qualitativamente migliore, senza distogliere risorse interne da altri fini. In conclusione, l'esempio di Poste italiane mostra che esiste la possibilità di rivedere e riarmonizzare le attività d'impresa adottando una strategia delle *operations* nella direzione di individuare un obiettivo di crescita versatile impiegando tutte le funzioni nella direzione di un aumento dell'efficienza e della facilitazione per gli utenti. Il caso Poste italiane, inoltre, testimonia la possibilità di adottare un'organizzazione delle *operations* indirizzandola al perfezionamento di

servizi multifunzionali, creando *joint ventures* e affidandosi a enti esterni. Infine, l'apertura di punti di contatto con il pubblico in vari ambienti, anche in centri commerciali, sembra riflettere lo spaccato dell'epoca che vede la diffusione delle offerte di servizi collocarsi in vari luoghi evidenziando che la strategia delle *operations* continua a risentire del mutare delle condizioni sociali e ciò è dimostrato anche dall'attenzione riservata alla sostenibilità che ha portato a diffondere carte *sim* e *packaging eco-friendly* (facilmente compostabili).

Bibliografia

Al-Rasby D. A., *Factors Affecting the Strategic Role of Manufacturing: A Conceptual Framework Based on Hayes and Wheelwright Four Stage Model*. International Management Journal, Vol. 1, 2011

Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin ed., 1980
Bogarelli P., *Strategia e organizzazione d'impresa*, Cedam, 2020

Chandler A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise Paperback*, Beard Books, January 1, 1962

Fazzini M., Angeli F., *La valutazione delle aree strategiche di affari in un'ottica integrata*, Bologna, 2003

Galeotti M., Garzella S., *Governo strategico dell'azienda*, Torino, 2013

Gilgeous V., *The strategic role of manufacturing*. International Journal of Production Research, 39, 2001

Glueck W. F., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill series in management, 1980

Hill T., *Manufacturing strategy*, Edr, 2000

Hum S.H., *The Perception of the Strategic Role*. International Journal of Operations, Vol. 12, n. 11, 1992

Hum, S.H., *Strategic manufacturing effectiveness: an empirical study based on the Hayes-Wheelwright framework*. International Journal of Operations and Production Management, 16, 4, 1996

Mintzberg H., *The Strategy Concept*. California Management Review, 1987

Misterek S. D., *The nature of the link between manufacturing strategy and organizational culture*. Manufacturing Strategy – Process and Content, 1992

Pellicelli G. *Strategie d'impresa*, Egea, V ed. 2019

Rafii, F., *Integrating Manufacturing into Strategic*. OM Review, Vol. 10, n. 4, 1994

Rumelt R., *Corporate Strategy*, Journal of Business Strategy, Vol. 1 No. 2, 1980

Russo A., Vurro C., *Economia e management delle imprese*, McGraw-Hill Education ed., 2018

Schonberger R. J., *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*", Boston Un., 1986.

Skinner W., *Manufacturing strategy on the "S" curve*. Production and operations management, II, 1996.

Slack N., Alistair B. J. e al., *Gestione delle operations e dei processi*. Ediz. Mylab, 14 feb. 2019.

Swamidass P., *Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty, and Performance: A Path Analytic Model*'. Management Science, Vol. 33, n. 4, 2008

Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, Hoepli, 1 settembre 2020

Unilver, *Annual report and account*, 2023

Venkatraman, N., *Strategic Orientation of Business Enterprises*. Management Science, Vol. 35, n. 8, 1989

Ward P., *Manufacturing Proactiveness*. Decision Sciences, Vol. 25, n. 3, 1994

Wheelwright S. &., *Restoring our competitive edge*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994

Wheelwright S., *Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link*. Strategic Management Journal, Vol. 5, 1994

Youngdahl W. M., *A Strategic Framework for Manufacturing Ecology*. Production and Operations management Society National meetings. Boston, Mass, 2013.