



RAPPORTO DIPENDENTI IMPRESE – SINDACATI: GLI STRUMENTI DELLE INDAGINI DI CLIMA E DI RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI NELLA GDO

TradeLab per
Centro studi Filcams CGIL
Ce.Mu. Centro Multiservizi Srl

*Rapporto finale di ricerca a cura di:
Andrea Boi*



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Cristoforo Colombo, 137 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405 - Fax 06/57135472

info@ebinter.it - ebinter@ebinter.it - www.ebinter.it

I SOCI



COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uiltucs - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



Centro Studi
Filcams CGIL



Centro Multiservizi
Ce.Mu.
SRL

Il Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL nasce nel 2007, quale diramazione organizzativa del Centro Multiservizi Ce.Mu., al fine di promuovere e coordinare progetti e attività di studio e ricerca nel settore sindacale, nel campo del lavoro, della sicurezza e della responsabilità sociale delle imprese, e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative.

Impegnato anche sul fronte documentale (attraverso la costruzione di uno specifico patrimonio archivistico relativo alle tematiche sindacali e del lavoro), per il conseguimento dei propri obiettivi il Centro Studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate.

Il Centro Multiservizi Ce.Mu. è una società di assistenza e consulenza che svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione. Offre diverse tipologie di servizi: gestione di pubblicazioni saltuarie e periodiche (libri, riviste, opuscoli); produzione di supporti informativi di carattere multimediale; formazione professionale e sindacale; organizzazione di seminari, convegni, congressi e incontri tematici; attuazione di campagne informative.

La sede operativa è in Viale Glorioso 11, 00153 Roma.

Sito web: www.ce-mu.it • e-mail: info@ce-mu.it

Editing: Francesca Clanetti



RAPPORTO DIPENDENTI IMPRESE – SINDACATI: GLI STRUMENTI DELLE INDAGINI DI CLIMA E DI RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI NELLA GDO

TradeLab per
Centro studi Filcams CGIL
Ce.Mu. Centro Multiservizi Srl

*Rapporto finale di ricerca a cura di:
Andrea Boi*

**RAPPORTO DIPENDENTI IMPRESE – SINDACATI:
GLI STRUMENTI DELLE INDAGINI DI CLIMA E DI RILEVAZIONE
DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI NELLA GDO**



Direttore Responsabile

Pierangelo Raineri

Redazione, Direzione, Amministrazione

EBINTER

Via Cristoforo Colombo, 137

00147 Roma

Tel.06.57305405, Fax 06.57135472

www.ebinter.it

ebinter@ebinter.it

Registrazione del Tribunale di Roma
n. 218/2011 del 06/07/2011

ROC 21627

Stampa

Tipografia C.S.R. S.r.l.

Via di Pietralata, 157

00158 Roma

Finito di stampare nel mese di Novembre 2013.

SOMMARIO	pag
1. Introduzione	3
1.1 – Gli obiettivi della ricerca	6
1.2 – La metodologia	7
1.3 – I contenuti del rapporto di ricerca	8
2. I modelli di organizzazione del lavoro e di interazione con i clienti nella Gdo	9
2.1 – Il service management nelle imprese della Gdo	11
2.2 – I due macro approcci organizzativi: production line ed empowerment	12
2.3 – Approcci organizzativi e indagini su qualità del servizio e clima organizzativo	14
3. Le indagini di clima organizzativo	17
3.1 – Il concetto di clima organizzativo	19
3.2 – Modelli, obiettivi e metodologie di indagine	22
3.3 – Le indagini di clima organizzativo: lo stato dell'arte nelle imprese Gdo	30
4. Le indagini di Customer Satisfaction	47
4.1 – Obiettivi, metodologie e modelli di utilizzo nella Gdo	49
4.2 – Lo stato dell'arte nella Gdo in Italia	58
5. Le indagini di Mystery Client	63
5.1 – Obiettivi, metodologie e modelli di utilizzo nella Gdo	65
5.2 – Lo stato dell'arte nella Gdo in Italia	73
6. Conclusioni	79
6.1 – Le rilevazioni sulla qualità del servizio: principali evidenze	81
6.2 – Le indagini di clima organizzativo e i modelli organizzativi	84
6.3 – Conclusioni	88

Introduzione

La finalità di fondo della ricerca è l'esplorazione del ruolo che le indagini di clima sui dipendenti e le rilevazioni sulla qualità del servizio prestato hanno nelle imprese della Gdo operanti in Italia. I due tipi di rilevazione, il primo sulla soddisfazione del personale, il secondo sul livello di servizio prestato, sono strumenti che nascono dalla necessità di mettere in relazione la soddisfazione del personale con la soddisfazione del cliente. Nelle imprese di servizi, e quindi anche nella Gdo, la soddisfazione del cliente è determinata in misura rilevante dall'interazione tra questi e il personale di *front office*. Il servizio prestato da quest'ultimo, a sua volta, è in misura rilevante determinato dal grado di soddisfazione per il lavoro svolto e per la relazione che ha con l'impresa per cui lavora.

Le analisi di clima e le rilevazioni sulla qualità del servizio prestato si sono via via diffuse, spesso a partire da stimoli provenienti da imprese multinazionali. Almeno nei casi in cui l'impresa cerca di attuare un presidio sulla relazione sopra esposta, tra soddisfazione del personale e della clientela, le analisi di clima, in particolare, diventano uno strumento di misurazione che la funzione Risorse Umane può utilizzare per attivare e orientare i programmi di incentivazione del personale e di welfare aziendale. Più spesso le due tipologie di indagine, anche se entrambe realizzate, non sono messe a coerenza e vengono usate come strumenti operativi per le aree aziendali di competenza. Le Risorse Umane utilizzano le indagini di clima per verificare lo stato di fatto del rapporto dei

dipendenti con l'impresa e il grado di allineamento alla missione che questa si è data, mentre l'area Marketing e Commerciale utilizza le indagini di misurazione della qualità del servizio prestato come strumento di verifica delle performance del personale di *front office* in rapporto alla complessiva soddisfazione del cliente.

La ricerca esplora quindi l'effettiva diffusione di queste indagini nelle imprese della Gdo che operano in Italia, anche tenendo conto della loro diffusione all'estero, per offrire un quadro di riferimento del loro potenziale impatto.

1.1 – Gli obiettivi della ricerca

L'obiettivo generale della ricerca è l'analisi delle motivazioni, della forma e della diffusione delle indagini di clima e di misurazione delle performance del personale di vendita nella Gdo italiana per offrire su questi temi una base conoscitiva oggi inesistente. Questo obiettivo generale si è articolato nell'analisi delle seguenti principali tematiche:

- *Le motivazioni delle indagini.* Il loro utilizzo va contestualizzato nelle politiche di gestione delle risorse umane che si sono diffuse nelle imprese di servizi e, più specificatamente, in quelle della distribuzione. Esiste in merito un consistente letteratura di matrice organizzativa che traduce operativamente le teorizzazioni che si sono diffuse nel marketing dei servizi. È infatti quest'ultimo che ha iniziato a esplorare il rapporto esistente tra soddisfazione del cliente e del personale. Sono stati quindi, in particolare, evidenziati i diversi orientamenti aziendali in cui si calano le indagini di clima e di misurazione della qualità del servizio reso dal personale. Le imprese della distribuzione seguono infatti modelli diversi, alcuni molto orientati all'allineamento del personale, anche attraverso strumenti di incentivazione e welfare aziendali, altri, più tradizionali, che invece utilizzano modelli gerarchici dove l'allineamento viene realizzato principalmente con l'assegnazione di compiti per il raggiungimento di risultati predefiniti che, se non raggiunti, comportano sanzioni.
- *La natura e la forma delle indagini.* Un secondo elemento che è stato esplorato è costituito dalle impostazioni che assumono le indagini di clima e di misurazione della qualità del servizio prestato dal personale.

Le diverse motivazioni e i modelli di riferimento, di cui al punto precedente, portano infatti a realizzare indagini che hanno natura e forma altrettanto diversi. Chi persegue l'integrazione delle misurazioni di clima con quelle di soddisfazione della clientela costruisce indagini assai lontane da quelle condotte da imprese in cui Risorse Umane e Marketing agiscono in modo indipendente, ognuna con obiettivi propri. Sono stati quindi considerati gli approcci e i contenuti di entrambe le tipologie di indagine per mettere in luce anche in questo modo le loro finalizzazioni e il loro potenziale impatto sulla gestione del personale.

- *La diffusione delle indagini.* Pur essendo noto che un certo numero di imprese di distribuzione utilizza i due tipi di indagine, non esistevano sino ad ora ricerche che documentassero la loro effettiva diffusione. Ciò vale, in particolare, per le indagini di clima che costituiscono uno strumento impegnativo per l'impresa che le adotta. Infatti, esse creano nel personale aspettative che, se vanificate per mancanza di interventi concreti, rischiano di peggiorare piuttosto che migliorare il clima aziendale. Diverso il caso delle indagini sulla performance del personale, che sono assai più diffuse e che prendono forme molto diverse. Se infatti quelle di *Customer Satisfaction*, che includono sempre una più o meno estesa parte di rilevazione del rapporto tra cliente e personale, sono ormai effettuate da quasi tutte le maggiori insegne della Gdo con maggiore o minore frequenza, altre tipologie di rilevazione, come le cosiddette indagini di *Mystery Client* (finti clienti che effettuano visite nei punti vendita), sono realizzate da un minore numero di insegne.

1.2 – La metodologia

Le tre tematiche appena definite sono state indagate attraverso due diverse modalità, l'analisi della documentazione esistente e una serie di interviste a imprese rappresentative della Gdo.

- *Analisi documentale.* Si è fatto riferimento alla letteratura sui temi in parola per ricostruire i diversi modelli organizzativi in cui si inseriscono le indagini. Quelle di clima, in particolare, sono spesso complesse poiché le motivazioni, gli obiettivi e le metodologie possono essere molto diverse e più o meno articolate.

Altrettanto vario è l'insieme di indagini di misurazione delle performance del personale, che vanno, come accennato più sopra, dai modelli

di *Customer Satisfaction* alle più innovative indagini di *Mystery Client*. È stato inoltre interessante considerare i modelli proposti dalle imprese di consulenza che sono specializzate in questo tipo di rilevazione. Queste società infatti richiamano esplicitamente i modelli organizzativi alla base dei servizi che offrono e ciò consente una valutazione dello spettro di alternative concretamente disponibili alle imprese Gdo per realizzare questo tipo di indagini.

- *Interviste alle imprese Gdo*. Poiché non esistono dati sistematizzati sulla diffusione e gli obiettivi delle indagini, è stato necessario condurre una serie di interviste presso le imprese della Gdo che si sono rese disponibili per verificare quale rapporto esista tra i modelli teorici e quanto effettivamente realizzato dalle imprese. La fase di analisi documentale ha consentito di predisporre un questionario semi-strutturato che è stato proposto a una decina di importanti imprese del settore. A seconda dei casi, ovvero a partire dal grado di integrazione che la valutazione della soddisfazione del personale e del cliente ha nelle diverse imprese, le interviste sono state realizzate con la direzione Risorse Umane e/o anche con quella Marketing.

1.3 – I contenuti del rapporto di ricerca

Il presente rapporto di ricerca, anche in conseguenza dei risultati del progetto, è strutturato in cinque capitoli, oltre alla presente introduzione.

Dopo l'esposizione dei modelli organizzativi della *front line*, che sono il substrato su cui si appoggiano le scelte di gestione delle risorse umane nelle imprese della Gdo (capitolo 2), vengono analizzate le tre tipologie di indagine: quella di clima organizzativo (capitolo 3), quelle di *Customer Satisfaction* (Capitolo 4) e infine quelle di *Mystery Client* (capitolo 5). Per ciascuna di queste tipologie di indagine vengono descritti obiettivi, metodologie e modelli di riferimento e, successivamente, lo stato dell'arte del loro utilizzo da parte delle imprese Gdo operanti in Italia.

Nel capitolo 6, infine, vengono illustrate le principali conclusioni del progetto di ricerca.

2. I modelli di organizzazione del lavoro e di interazione con i clienti nella Gdo

2.1 – Il service management nelle imprese della Gdo

La Grande distribuzione è uno dei settori del più generale sistema delle imprese di servizio e i modelli di management che vengono utilizzati sono quelli sviluppati in termini generali proprio per questo ampio e variegato sistema: si tratta dei modelli di *service management*. Lo sviluppo di questi modelli di management è da riconnettersi principalmente alla inadeguatezza dimostrata dai modelli gestionali sviluppati in ambito industriale, e in particolare da quelli di organizzazione del lavoro, rispetto alle peculiarità delle imprese dei servizi: la forte interazione tra clientela e personale dipendente e il grande impatto che questa relazione può avere sulle performance aziendali.

Nelle imprese del settore dei servizi, e nello specifico nelle imprese della Gdo, il processo di produzione ed erogazione del servizio commerciale prevede una interazione tra i clienti e la *front line* dei negozi. L'intensità di questa interazione varia molto a seconda delle merceologie vendute e del tipo di vendita che viene realizzata: risulta più alta nel caso di prodotti non alimentari (definiti spesso anche come "problematici"), a elevato contenuto tecnico o estetico, venduti attraverso processi di vendita assistita, che implicano complesse procedure di vendita (ad esempio, di consegna, di emissione della garanzia ecc.) e/o di post vendita.

Inoltre, nelle imprese Gdo, a prescindere dall'interazione diretta con il personale di vendita, il cliente è anche esposto agli effetti diretti dell'attività lavorativa dei dipendenti (ad esempio, la pulizia dei locali, il pieno riempimento degli scaffali ecc.). È per queste ragioni che esiste una correlazione diretta tra soddisfazione del cliente e attività lavorativa del personale di punto vendita: tanto maggiore è la qualità del servizio erogato e la performance del personale, in particolare nella interazione con il cliente, tanto maggiore sarà il suo livello di soddisfazione e, quindi, le performance commerciali dell'esercizio.

Al contempo, in generale nelle imprese dei servizi, e in particolare nelle imprese Gdo con estese reti di punti vendita e diverse migliaia di dipendenti, l'efficiente utilizzo del tempo da parte del personale è un fattore chiave per garantire la redditività aziendale.

2.2 – I due macro approcci organizzativi: *production line* ed *empowerment*

I temi appena accennati introducono la questione fondamentale per le scelte organizzative nelle imprese dei servizi: la scelta tra modelli organizzativi decisamente orientati alla standardizzazione del servizio e modelli orientati alla personalizzazione del servizio; ovvero, la scelta tra modelli organizzativi che danno maggiore peso all'efficienza e modelli che danno maggior peso alla efficacia delle relazioni con il consumatore e quindi alla sua soddisfazione. Detto in altri termini: per essere efficaci bisogna andare incontro alle esigenze di personalizzazione dei clienti, per essere efficienti l'azienda deve muoversi nella direzione opposta.

Questi due macro modelli organizzativi vengo abitualmente definiti:

- approccio *production line*;
- approccio di *empowerment*.

L'approccio *production line* si sviluppa prendendo le mosse dai tentativi di trasferire al settore dei servizi (nel nostro caso alla Gdo) le logiche gestionali alla base dell'organizzazione del lavoro presente all'interno delle industrie manifatturiere: la semplificazione dei compiti di ogni lavoratore, la chiara suddivisione del lavoro, la frammentazione delle attività in singole mansioni, la sostituzione dell'interazione con il cliente con sistemi produttivi e/o macchinari e attrezzature, la riduzione dei mar-

gini di discrezionalità operativa e decisionale del dipendente, l'introduzione di numerose e articolate procedure. Questo approccio, mirando a ridurre le interazioni tra cliente e personale di vendita e/o a standardizzarle, come diretta conseguenza riduce la personalizzazione del servizio erogato al cliente stesso, ma presenta il potenziale vantaggio di una maggior efficienza in termini di costi.

Il macro approccio di *empowerment*, invece, si fonda su presupposti organizzativi completamente diversi. È lo stesso significato del termine anglosassone che chiarisce meglio il quadro di riferimento all'interno del quale ci si muove; il suo significato è:

- rinforzare, dare potere;
- trasferire il potere, condividendolo con altri;
- delegare e decentrare le decisioni e la gestione del "potere";
- avere una visione più ampia di ciò che si fa, che vada al di là del mero compito e dell'attività che si svolge.

Con questo approccio non si cerca di ridurre il contributo del personale, collocandolo all'interno di procedure e di un sistema di frammentazione delle attività, quanto piuttosto di esaltarlo e trasformarlo in risorsa centrale per migliorare e personalizzare l'offerta al cliente finale.

Il punto centrale rispetto ai temi che qui interessano è che l'adozione di un approccio di *empowerment* all'interno di un'azienda implica l'attivazione di processi di motivazione del personale, di responsabilizzazione dello stesso ai risultati e non solo alla corretta e precisa esecuzione della attività, e soprattutto di suo coinvolgimento attivo e convinto ottenibile attraverso la condivisione della vision, dei valori e degli obiettivi aziendali.

Da questo punto di vista la grande sfida dell'approccio *empowerment* consiste nel valorizzare il rapporto tra organizzazione e persone, evidenziando come organizzare un lavoro non voglia dire solamente renderlo più produttivo (più efficiente), ma anche più gradevole; è puntando anche sugli aspetti impliciti, informali, simbolici, latenti nelle organizzazioni che si può valorizzare e rendere più dignitoso il lavoro stesso come fonte di soddisfazione e benessere e come uno dei mezzi atti a migliorare la qualità della vita. Negli specifici contesti lavorativi delle imprese Gdo (e dei servizi in generale) a questo aspetto si aggiunge il fatto che dalla condivisione dei valori e degli obiettivi aziendali (detto in altri termini, da un positivo clima organizzativo aziendale) si ottengono anche benefici in termini di migliori performance della *front line* di punto vendita.

2. I modelli di organizzazione del lavoro e di interazione con i clienti nella Gdo

Da questo punto di vista, in sintesi, l'approccio di *empowerment* mira ad attivare questi due collegati processi virtuosi:

- delega decisionale e operativa al personale del negozio, quindi maggiore possibilità di interazione con il cliente finale, e perciò personalizzazione del servizio, con la conseguenza di una maggiore soddisfazione del cliente stesso;
- affermazione della vision, dei valori e degli obiettivi aziendali, conseguente loro condivisione da parte del personale di punto vendita e, quindi loro *commitment*, che genera un migliore clima organizzativo, poi una migliore qualità del servizio erogato e quindi una maggiore soddisfazione del cliente finale.

2.3 – Approcci organizzativi e indagini su qualità del servizio e clima organizzativo

Il processo di erogazione del servizio da parte dell'impresa Gdo è schematizzabile, come illustrato nella Figura 1, in 3 elementi:

- un primo elemento è l'azienda che opera attraverso il proprio personale, mettendo a sua disposizione tutti gli strumenti tecnici necessari, e attraverso definiti meccanismi organizzativi derivanti dal modello organizzativo scelto; il tutto si concretizza in un clima organizzativo complessivo che deriva anche, ma non solo, da questi stessi fattori; sono proprio questi fattori produttivi che consentono all'azienda di erogare il servizio, ma che, al contempo, vincolano il servizio erogabile a un predeterminato livello di personalizzazione;
- il secondo elemento è l'interazione tra la *front line* del punto vendita e il cliente finale e, al contempo, l'esposizione dello stesso cliente agli altri elementi del *retailing mix* (pulizia, presenza dei prodotti sugli scaffali ecc.); in estrema sintesi questi sono gli output dell'attività lavorativa che si svolge nel punto vendita (al netto quindi delle decisioni e delle attività svolte nelle sedi centrali e nei magazzini delle catene distributive) e che quindi esprimono la performance del personale che in esso opera;
- infine, il terzo elemento è rappresentato dal cliente finale e dalla sua soddisfazione che, ovviamente, è influenzata non solo da decisioni e scelte operative aziendali non assunte nel punto di vendita, ma anche dai comportamenti e dalle attività svolte direttamente in quest'ultimo luogo.

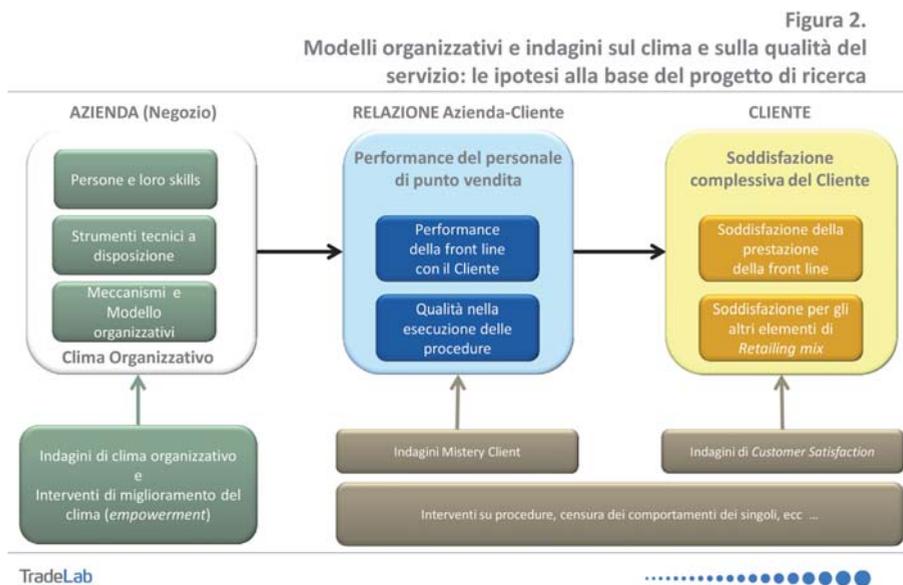
Figura 1
Gli elementi del processo di erogazione del servizio nel punto vendita



L'impostazione data nella Figura 1 consente anche di sintetizzare in un unico schema, da un lato, il focus dei due macro modelli organizzativi sopra descritti (*empowerment* e *production line*) e, contemporaneamente di esplicitare anche gli assunti di base da cui si è partiti e che sono stati oggetto di verifica con le interviste al management delle imprese Gdo:

- il modello *empowerment* tende a focalizzare la propria attenzione sulle persone e sul conseguente clima organizzativo; l'assunto è che le imprese Gdo che adottano questo macro modello organizzativo realizzino le indagini di clima organizzativo, affiancandole alle indagini di rilevazione della qualità del servizio erogato (indagini di *Customer Satisfaction* e/o di *Mystery Client*); poi, le stesse aziende, partendo dai risultati delle indagini di clima, e talvolta integrandoli anche con quanto emerge dalle citate rilevazioni sulla qualità del servizio, mettono in campo una serie di interventi correttivi tutti mirati a migliorare il clima organizzativo, essendo questo l'elemento chiave che consente una ottimale erogazione del servizio;
- il modello *production line*, invece, tende a focalizzare direttamente la propria attenzione sull'interazione tra la *front line* e il cliente (e quindi

2. I modelli di organizzazione del lavoro e di interazione con i clienti nella Gdo



sulla perfetta esecuzione delle procedure relative a questo aspetto dell'erogazione del servizio) e poi sul livello di soddisfazione dello stesso cliente finale; l'assunto in questo caso è che le imprese della Gdo che adottano questo macro modello organizzativo realizzino in via esclusiva le rilevazioni della qualità del servizio erogato (indagini di *Customer Satisfaction* e/o di *Mystery Client*) tralasciando le indagini di clima organizzativo, considerate inutili; poi, le stesse aziende, partendo dai risultati di una o di entrambe le rilevazioni citate, attivano una serie di interventi correttivi che sono essenzialmente di affinamento delle procedure e di censura e richiamo (non in senso sindacale del termine) del personale dipendente.

La Figura 2 illustra proprio gli assunti di base da cui questo progetto di ricerca è partito.

3. Le indagini di clima organizzativo

3.1 – Il concetto di clima organizzativo

Definizione

Come abbiamo visto nel capitolo precedente l'utilizzo di un modello organizzativo di *empowerment* al posto di un modello organizzativo assimilabile a quello della *production line* implica nelle imprese Gdo un grande rilevanza del clima organizzativo aziendale; ciò vale, in particolare, nelle unità organizzative dei punti vendita e, ancor più, in quelle che maggiormente interagiscono con i clienti (vendita assistita, post vendita ecc.). La presenza di un positivo clima aziendale produce, infatti, benefici in termini di migliori performance della *front line* di negozio e in generale dell'impresa.

Il "clima organizzativo", spesso denominato anche "clima interno" o "clima aziendale", è un concetto che negli studi di management e nelle teorie organizzative è stato progressivamente messo a fuoco e definito a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta. È quindi un concetto di management che è stato elaborato attraverso diversi e sempre più affinati contributi scientifici, che in via sintetica possiamo ascrivere alla scuola della psicologia del lavoro e alla scuola delle teorie organizzative.

Nella progressiva messa a fuoco del concetto di clima organizzativo si sono succeduti quattro approcci teorici:

- un primo approccio, definito strutturale, considera il clima come un attributo dell'organizzazione, che esiste a prescindere dalle percezioni individuali dei suoi componenti; secondo questo approccio il clima è determinato dalle caratteristiche strutturali dell'organizzazione (livelli gerarchici, impostazione funzionale, tipo di tecnologie ecc.); questo filone interpretativo è stato in particolare sviluppato da Payne e Pugh (1976);
- un secondo approccio, definito percettivo, mette invece l'accento sulla percezione soggettiva che l'individuo si crea sia rispetto alle caratteristiche oggettive (ovvero quelle strutturali) dell'organizzazione sia in relazione a situazioni specifiche in cui l'organizzazione si trova a operare (ad esempio una situazione di crisi, ma anche il cambio del vertice aziendale ecc.); secondo questo approccio (in particolare James e Jones, 1974 e James, Hater, Gent, Bruner, 1978) sono queste rappresentazioni cognitive a modellare il clima aziendale;
- il terzo approccio, che di fatto ricomprende e ricompono in un quadro unico i primi due, è quello interattivo che considera il clima organizzativo come il risultato delle interazioni (oggetto di mediazione e di negoziazione) tra i diversi soggetti dell'organizzazione; secondo questo approccio sono i processi relazionali tra le persone, caratterizzati quindi da soggettività, ma anche vincolati e delimitati dal contesto oggettivo (la struttura organizzativa e le sue caratteristiche), che definiscono il clima aziendale; tra gli autori che hanno meglio sviluppato questo approccio vi sono O'Driscoll ed Evans (1988);
- infine, il quarto approccio, di tipo culturale, si distingue dai precedenti perché tiene conto di un altro concetto, quello della cultura organizzativa; in questo caso viene messo in evidenza come sia proprio la cultura organizzativa, assieme al clima aziendale, a influenzare le relazioni tra le persone che compongono l'organizzazione e, in conseguenza, il quadro organizzativo in cui queste si trovano a lavorare.

I vari contributi che si sono succeduti hanno elaborato numerose definizioni di clima organizzativo, definizioni nelle quali prevalgono – a seconda della scuola di pensiero – la dimensione psicologica o la dimensione organizzativa. È però ormai acquisito che queste due dimensioni coesistono e concorrono entrambe a definire il clima organizzativo.

Indipendentemente dalle varie scuole di pensiero, il clima organizzativo viene comunque identificato come una caratteristica non strutturale

delle organizzazioni, una di quelle caratteristiche che vengono definite *soft*, in contrapposizione alle caratteristiche strutturali, spesso anche definite *hard*.

Anche per la pluralità di contributi sul tema, esistono numerose definizioni di clima organizzativo, tutte in qualche modo portatrici di una corretta identificazione del concetto. Tra le definizioni più efficaci vi è quella che considera il clima organizzativo come un insieme di percezioni condivise e correlate tra loro, relative alla realtà lavorativa/organizzativa, ovvero il modo in cui i soggetti percepiscono e interpretano l'azienda e le sue caratteristiche. Da questa definizione emerge come il clima aziendale sia una sintesi di vari fattori quali le rappresentazioni soggettive che ogni dipendente fa della propria realtà lavorativa, le mappe cognitive di ogni persona coinvolta, le percezioni individuali, le interazioni tra i soggetti (afferenti sia il rapporto tra colleghi sia i rapporti gerarchici e con il vertice dell'impresa), il contesto organizzativo e la cultura aziendale.

Un'altra efficace definizione sottolinea come il clima organizzativo sia un insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione e che rappresentano lo sfondo sul quale si delineano le valutazioni specifiche sul proprio lavoro che determinano la vera e propria soddisfazione lavorativa (Sarchielli, *Psicologia del lavoro*, 2003).

È quindi evidente come il clima non sia un concetto monolitico o unidimensionale, quanto piuttosto un mix di diversi fattori, un set di caratteristiche che descrivono una sorta di "equilibrio psicologico" di un'organizzazione che influenza il comportamento degli individui al suo interno. Questo insieme di fattori è abitualmente molto diverso da azienda ad azienda. Il clima organizzativo è caratterizzato da un altro elemento: è relativamente duraturo nel tempo. Ciò costituisce un vantaggio per le imprese che sono riuscite a instaurare in azienda un buon clima organizzativo, ma evidenzia anche come ottenere il suo miglioramento richieda anni di lavoro.

Una terza, sintetica ma molto efficace, definizione del clima organizzativo lo considera un vero e proprio *asset* intangibile dell'organizzazione.

Infine, è utile riportare una delle conclusioni a cui giungono Friedlander e Margulis (1969): «la capacità tecnica è un aspetto essenziale per il successo di un'organizzazione, ma la realizzazione e l'indirizzamento della capacità verso attività produttive dipende dal clima». Detto in altri

termini, il clima ha un'incisività peculiare in qualsiasi contesto organizzativo e ha effetti molto rilevanti sulla capacità dell'organizzazione di impiegare e sfruttare al meglio le risorse tecniche e umane di cui dispone; l'ottimale clima organizzativo contribuisce positivamente al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

3.2 – Modelli, obiettivi e metodologie di indagine

Cosa è una indagine di clima organizzativo

Una prima considerazione da fare è di tipo lessicale: stante il fatto che la ricerca di un positivo clima organizzativo è da riconnettersi prevalentemente con l'approccio di *empowerment* descritto nel capitolo 2, e non invece con l'approccio organizzativo di *production line* basato, tendenzialmente in modo esclusivo, su procedure predefinite e stringenti meccanismi di controllo e correzione, le indagini di clima organizzativo dovrebbero evitare prima di tutto di denominarsi "indagini", termine che richiama attività investigative, e strumenti di vigilanza e sorveglianza; sarebbe molto più appropriato parlare di analisi del clima organizzativo.

Questo tipo di analisi permette di rilevare come l'organizzazione, e in particolare alcune sue caratteristiche (cfr. l'elenco più avanti) siano percepite dai collaboratori e, quindi, consente di:

- a) autoverificare, rilevare ed evidenziare il vissuto dei collaboratori, i punti di forza su cui far leva, gli eventuali punti critici presenti nell'organizzazione su cui poi intervenire;
- b) identificare, progettare, pianificare e poi eseguire opportuni interventi migliorativi, che possono insistere su un ampio spettro di leve; si vedrà che una delle maggiori differenze esistenti tra le diverse analisi di clima organizzativo è proprio la leva su cui l'azienda intende, o trova conveniente, poi intervenire per conseguire un miglioramento del clima interno;
- c) valutare e monitorare i risultati ottenuti a seguito di azioni e interventi definiti a valle di una precedente analisi di clima.

Come vedremo gli item oggetto di indagine di clima sono essenzialmente di due tipologie; quella che descrive il clima psicologico, ossia individuale, e quella che delinea il clima organizzativo vero e proprio; que-

st'ultimo si riferisce alla dimensione *condivisa* della percezione e ai fattori *comuni* che la rappresentano.

Possiamo quindi affermare che la rilevazione del clima organizzativo è paragonabile a un check-up diagnostico: si rilevano e si misurano diversi indicatori allo scopo di ottenere un quadro della situazione. Il check-up fa però necessariamente parte di un intervento più ampio che comprende anche una fase di azione e una fase di comunicazione e coinvolgimento delle persone.

L'analisi del clima organizzativo è quindi prima di tutto un'attività di ascolto amplificato e mirato dei propri collaboratori da parte dell'azienda, poi la base tecnica e scientifica su cui impostare un processo di cambiamento organizzativo che può riguardare atteggiamenti, modalità di lavoro interno, tipo di relazioni esistenti, *empowerment ecc.* (azione), e infine la premessa per un'attività di comunicazione verso gli stessi collaboratori, vale a dire un processo strutturato e periodizzato di comunicazione bidirezionale tra management e staff in azienda. Dall'analisi di clima scaturisce quindi la necessità d'azione, motivo per cui l'indagine del clima organizzativo può essere classificata come *action research*; la partecipazione all'indagine induce il dipendente a crearsi delle aspettative e quindi implica necessariamente delle "risposte" da parte del management, risposte che si sostanziano negli interventi correttivi e/o migliorativi sopra richiamati.

In termini generali, le analisi di clima organizzativo, per la delicatezza dei temi trattati, poiché influenzano direttamente la soddisfazione e l'atteggiamento delle persone e poiché determineranno interventi correttivi da parte del management spesso anche molto onerosi, debbono realizzarsi in modo strutturato, seguendo precise regole e con un approccio metodologico consolidato. Gli approcci estemporanei o "fai da te" da parte delle aziende corrono il rischio di essere controproducenti. Questa considerazione – come vedremo – è fortemente condivisa dalle imprese Gdo intervistate.

Appare anche utile evidenziare, alla luce delle finalità specifiche di questa ricerca, cosa *non* siano le indagini di clima organizzativo: sicuramente queste non possono essere equiparate a un mero sondaggio di opinioni "per capire come va l'azienda" oppure alle attività, tipiche dell'approccio *total quality*, utilizzate per identificare i "suggerimenti per migliorare la qualità".

Infine, in certi contesti aziendali le indagini di clima vengono definite *employee satisfaction survey*, sottolineando con questo termine l'aspetto di soddisfazione dei propri collaboratori. Al di là delle fini distinzioni metodologiche, questa terminologia evidenzia il parallelismo esistente tra soddisfazione dei collaboratori e soddisfazione dei clienti (indagata invece con le indagini di *Customer Satisfaction*) e quindi la connessione di causa-effetto tra queste due, che è alla base dell'approccio organizzativo di *empowerment* descritto nel capitolo 2. Come vedremo, alcune aziende progettano in modo coordinato le indagini di clima organizzativo e quelle di *Customer Satisfaction* proprio per garantirne una lettura congiunta e speculare.

Gli obiettivi delle indagini

In termini generali, ovvero prescindendo dallo specifico settore in cui opera l'azienda, gli obiettivi delle indagini di clima organizzativo sono riconducibili essenzialmente a due distinte macro finalITÀ. Alcuni degli obiettivi di indagine e poi di intervento correttivo e/o migliorativo possono essere ricompresi all'interno di una finalITÀ generale di miglioramento della qualità dell'ambiente organizzativo e del *commitment* dei collaboratori, altri invece possono essere ricondotti alla finalITÀ più specifica di incrementare le performance dei collaboratori nelle loro relazioni con la clientela.

Tenendo conto però dello specifico obiettivo di questo progetto, va evidenziato che, nel caso delle imprese della Gdo e più precisamente delle unità organizzative "negozi", la prima finalITÀ tende a sovrapporsi, sino quasi a coincidere, con la seconda.

La distinzione tra obiettivi di tipo generale e obiettivi finalizzati al miglioramento delle performance verso i clienti è più chiara se si esaminano le principali metodologie di ricerca che vengono utilizzate. Queste si basano sulla raccolta di dati e indicatori relativi a quattro aspetti principali: la relazione tra individuo e lavoro, la relazione tra individuo ed azienda (management aziendale), la relazione tra individuo e capo gerarchico, la relazione tra individuo e colleghi in azienda. Come è evidente il tema della relazione con il cliente rimane sullo sfondo.

Un altro elemento di peculiarità proprio della realizzazione delle indagini di clima organizzativo nelle imprese Gdo è la possibilità di stabilire dei *benchmark* tra punti vendita appartenenti alla medesima azienda (e quindi con condizioni di lavoro, regole, meccanismi di selezione e poli-

tiche comuni); queste comparazioni consentono al management e alle Direzioni Risorse Umane delle valutazioni sulla capacità di gestione dei collaboratori da parte delle direzioni operative dei diversi negozi e poi – come vedremo – di utilizzare le *best practices* dei responsabili di negozio più validi come strumento di supporto per quei direttori che evidenziano margini di miglioramento.

In termini operativi, la definizione degli obiettivi di indagine si trasforma automaticamente in *item del questionario* e nella individuazione degli ambiti su cui l'azienda intende intervenire nella fase dell'azione correttiva e/o migliorativa. In termini generali i quesiti che, in fase di progettazione, consentono alla Direzione Risorse Umane di definire gli obiettivi dell'indagine di clima che si intende realizzare sono sostanzialmente domande di questo tipo:

- Quali sono le dimensioni prioritarie da sondare? Quella psicologica? Quella organizzativa? Entrambe?
- Quali informazioni vogliamo esattamente ottenere dall'indagine?
- Quali azioni specifiche svilupperemo o siamo in grado realisticamente di sviluppare a partire dai risultati dell'indagine?

Gli item delle indagini di clima organizzativo

Nella metodologia consolidata le domande previste nelle indagini di clima organizzativo sono riconducibili a una serie di item e questi sono raggruppabili in una serie di “dimensioni” di indagine. Alcune di queste dimensioni sono già state citate: la qualità della relazione tra individuo e management aziendale (in particolare, il ruolo del capo), la qualità della relazione tra individuo e azienda (principi/valori, *mission/vision*, coerenza, equità), la relazione tra individuo e lavoro (condizioni ambientali di lavoro, adeguatezza dell'equipaggiamento tecnico, *job description* del ruolo, orario di lavoro, autonomia) e la relazione tra individuo e colleghi in azienda (*team working* e leadership). Oltre a queste possono essere oggetto di indagine anche le “dimensioni” della relazione tra individuo e organizzazione in quanto tale, della comunicazione interna, delle opportunità di crescita e della soddisfazione in termini retributivi. In specifici contesti e situazioni aziendali potrebbe essere utile aggiungere altre ancora rispetto a quelle elencate.

Volendo provare a sistematizzare gli item in un quadro riassuntivo che li inserisce all'interno delle diverse “dimensioni” di indagine, catalo-

3. Le indagini di clima organizzativo

gandoli rispetto alla tipologia di clima (clima psicologico od organizzativo) e alle finalità prevalenti sopracitate (*commitment* generale e/o migliore relazione con la clientela), si può delineare lo schema di riferimento illustrato nella Tabella 1.

Tabella 1 – Gli item delle indagini di clima organizzativo

Dimensione	Esempi di item d'indagine	Tipo di clima indagato (psicologico o organizzativo)	Finalità prevalente (commitment generale o relazione con clienti)
Relazione con Azienda – Principi e missione	- Condivisione principi - Condivisione missione - Senso appartenenza	Psicol./organizzativo	Commitment generale
Relazione con Azienda - Coerenza	- Allineamento tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto	Psicologico	Commitment generale
Relazione con Azienda - Equità	- Imparzialità percepita - Sistema incentivi	Psicol./organizzativo	Commitment generale
Relazione con management (ruolo del Capo)	- Feedback - Stile motivazionale - Stile di comunicazione	Psicol./organizzativo	Commitment generale
Condizioni ambientali di lavoro	- confort/ergonomia - sicurezza	Organizzativo	Relazione con cliente
Equipaggiamento tecnico	- attrezzature - efficienza mezzi	Organizzativo	Relazione con cliente
Job description del ruolo	- chiarezza ruolo - corrispondenza con realtà operativa - mansioni	Organizzativo	Relazione con cliente
Orario di lavoro	- generale/turni - straordinari	Psicologico	Relazione con cliente
Autonomia	- livelli di discrezionalità - soddisfazione - autorealizzazione	Psicol./organizzativo	Relazione con cliente
Comunicazione interna	- Qualità e attendibilità - Fonti - Modalità di utilizzo	Organizzativo	Relazione con cliente

Dimensione	Esempi di item d'indagine	Tipo di clima indagato (psicologico o organizzativo)	Finalità prevalente (commitment generale o relazione con clienti)
Team Working	- Collaborazione - Affiatamento team	Psicologico	Relazione con cliente
Leadership	- Riconoscimento - Efficacia - Stile di leadership	Psicologico	Relazione con cliente
Soddisfazione retributiva	- retribuzione - sistema	Psicologico	Commitment generale
Opportunità di crescita	- Percepita - Attesa	Psicologico	Commitment generale

In relazione alla finalità prevalente (ultima colonna) va ricordato quanto abbiamo già posto in evidenza nelle pagine precedenti: per le imprese Gdo e più precisamente per le unità organizzative “negozi”, le due finalità tendono fortemente a sovrapporsi sino quasi a coincidere.

I Modelli di indagine di clima organizzativo

Come abbiamo sopra descritto le indagini di clima organizzativo possono essere variamente articolate e concentrarsi su alcuni piuttosto che su altri item.

In via generale, e quindi a prescindere dalle specificità del settore industriale o dei servizi, è però possibile identificare quadro modelli di riferimento a seconda della prevalenza di item e “dimensioni” di indagine riconducibili al clima psicologico o al clima organizzativo e/o afferenti maggiormente al *commitment* aziendale generale o alle performance nelle relazione con la clientela.

Figura 3.

I modelli di indagine di clima organizzativo



Le metodologie: lo stato dell'arte a livello scientifico

Dal punto di vista metodologico la prima indicazione, da ricollegarsi con le indicazioni già fornite sugli item, è che, essendo il clima organizzativo un fenomeno percettivo, devono essere necessariamente assenti dalla misurazione le seguenti variabili oggettive: assenteismo, ritardi, incidenti sul lavoro, produttività, eventuali altre variabili misurabili oggettivamente.

Per quanto concerne le modalità di realizzazione e in particolare di somministrazione dell'indagine ai collaboratori vi sono due sole opzioni: le interviste in profondità o i questionari.

I questionari consentono il totale anonimato, fattore che viene considerato da molti – ma non da tutti – un elemento metodologico che garantisce la migliore qualità dell'indagine. Gli stessi questionari possono essere somministrati in forma cartacea o attraverso vie informatiche.

I questionari, come anche riteniamo sia risultato chiaro dall'ampiezza degli item prima descritti, possono essere assai diversi per struttura (ad esempio, il numero di item), per tipologia di domande prevalenti (aperte o chiuse), ma anche per tipo di scale di valutazione adottate e per numerosi altri elementi. In termini generali, seppure esistono dei questionari standard, ogni contesto aziendale e ogni obiettivo d'indagine sug-

geriscono un questionario *ad hoc*, calato sulla specifica realtà. I questionari standard vengono normalmente utilizzati solo quando l'azienda si avvicina per la prima volta a questo tipo di indagini.

Infine, di solito la somministrazione collettiva dei questionari non assicura degli alti ritorni. È preferibile la somministrazione in piccoli gruppi, che implica l'organizzazione di incontri di durata predefinita, durante i quali i partecipanti compilano singolarmente i questionari. In questa formula di somministrazione è anche facile stimolare una discussione di gruppo, che, per evitare che le persone siano influenzate dall'opinione degli altri, è importante si svolga al termine della compilazione. Questa procedura permette di ottenere un'alta percentuale di questionari compilati e di raccogliere informazioni di carattere qualitativo, ma il punto debole è che parte dell'acquisizione dei dati non è coperta da anonimato.

Per quanto concerne invece le interviste in profondità, si tratta di colloqui di tipo destrutturato, che non seguono uno schema fisso "domanda – risposta", ma l'intervistatore, sulla base di una griglia di riferimento definita in precedenza, guida l'intervistato a parlare di determinati temi, oggetto della rilevazione. Ha una durata di circa un'ora, durante la quale è lasciata all'intervistatore ampia discrezionalità, potendo così decidere quali argomenti approfondire. Come è immaginabile, queste interviste possono essere condotte solo da esperti (psicologi), in grado di gestire le dinamiche psicologiche, tipiche di tali situazioni, ed evitare gli errori che potrebbero inficiare la qualità dei dati.

La principale differenza tra i due strumenti diagnostici (questionario o interviste in profondità) riguarda il tipo di dati ottenibili: di natura quantitativa con il questionario, di natura invece qualitativa con l'intervista in profondità.

Le opzioni quantitative o qualitative dipendono essenzialmente dagli obiettivi dell'indagine e dalle conseguenti aspettative che il management ripone nei risultati attesi.

Dal punto di vista della popolazione oggetto d'indagine, vi sono due alternative:

- la somministrazione al totale della popolazione aziendale (o perlomeno di una unità organizzativa distinta, che nel caso della Gdo può essere anche il singolo punto vendita, soprattutto se di grandi dimensioni); questa soluzione viene considerata la migliore perché consente di avere una fotografia completa della situazione e perché fa sentire tutti i dipendenti coinvolti;

- la somministrazione dell'indagine a un campione; a questo proposito la maggior parte dei ricercatori sottolinea l'importanza che il campione sia rappresentativo della popolazione di collaboratori indagati, elemento non facile da tradurre in realtà attraverso una scelta dei parametri di stratificazione che abbiano senso concreto.

È sicuramente una prassi da raccomandare che i risultati dell'analisi del clima organizzativo siano oggetto di comunicazione a tutti i collaboratori, con le modalità ritenute più opportune dai vertici aziendali. Tra le modalità di comunicazione utilizzate le più diffuse sono: la distribuzione di un report interno illustrativo oppure l'organizzazione di meeting di presentazione dei risultati e di discussione degli stessi, condotte da coloro che hanno svolto l'analisi o dai dirigenti delle unità organizzative.

Quando realizzare un'indagine di clima organizzativo

In termini generali, e in particolare nel caso delle imprese Gdo che sono caratterizzate da processi di erogazione dei servizi basati, almeno in parte, su una forte interazione tra dipendenti e clienti, non vi è momento giusto o migliore degli altri per realizzare l'indagine di clima aziendale: ogni momento è quello giusto. È invece condiviso che è importante, anche per le ragioni sopra descritte, che le indagini in parola siano caratterizzate da periodicità e continuità.

Pur tuttavia, le indagini in oggetto presentano particolare efficacia nei casi di cambiamento organizzativo (ad esempio, la nomina di un nuovo direttore del punto vendita, una nuova organizzazione del lavoro, la riorganizzazione del negozio), o di cambiamento gestionale (nuove procedure, nuovi sistemi informativi ecc.). Infatti, il mutamento delle condizioni preesistenti può dar origine a un nuovo e diverso clima organizzativo che può influenzare, di conseguenza, la qualità del servizio e la produttività delle risorse umane.

3.3 – Le indagini di clima organizzativo: lo stato dell'arte nelle imprese Gdo

Le interviste realizzate con il management delle imprese Gdo che hanno dato disponibilità a partecipare al progetto hanno consentito di identificare, nella realizzazione delle indagini di clima organizzativo, scelte significativamente convergenti su alcune delle soluzioni metodologi-

che descritte nel paragrafo precedente, che evidenziava lo stato dell'arte scientifico in materia a prescindere dallo specifico settore industriale o dei servizi. Al contempo, dalle interviste è emerso un quadro più sofisticato di soluzioni concretamente adottate dalle imprese, che trova anche motivazione logica in modelli organizzativi diversi e più articolati e complessi dello schema dicotomico (*production line* e *empowerment*) che abbiamo preso come punto di riferimento e descritto nel capitolo 2.

Quali imprese della Gdo realizzano le indagini di clima organizzativo

Seppure la ricerca non avesse obiettivi di quantificazione del numero di aziende che in Italia realizzano le indagini di clima organizzativo, dai risultati delle interviste e da una analisi desk si può ragionevolmente stimare che, per quanto concerne la Gdo alimentare, questo tipo di indagini viene realizzato da imprese che valgono complessivamente circa il 40% del mercato nazionale; per quanto concerne invece il settore non alimentare (composto da numerosi e diversi settori merceologici) ci troviamo di fronte a una percentuale decisamente superiore, stimabile in circa il 60% del mercato complessivo.

In termini generali, le imprese che realizzano questo tipo di indagini sono soprattutto – ma non solo - quelle di maggiori dimensioni (sia in termini di fatturato, sia di numero di dipendenti), e/o caratterizzate da una gestione unitaria del business e quindi senza livelli organizzativi distinti dal punto di vista societario e/o, infine, appartenenti a gruppi multinazionali. Sempre in termini generali va evidenziato che le imprese dei diversi comparti non alimentari hanno una maggiore propensione a realizzare le indagini di clima e tendenzialmente le introducono all'interno delle loro attività di gestione una volta raggiunta una soglia dimensionale minima, che si dimostra molto inferiore a quella minima che caratterizza le analoghe decisioni dei *retailers* alimentari.

Nelle imprese Gdo le indagini di clima organizzativo vengono nella quasi totalità dei casi progettate e gestite all'interno della Direzione Risorse Umane, da una delle figure professionali, normalmente responsabile di uno degli uffici della Direzione, a cui è anche delegato complessivamente lo sviluppo organizzativo. Molto spesso questa figura è anche responsabile di una o più delle leve organizzative che sono poi oggetto di intervento a valle dei risultati delle indagini in parola (comunicazione, *compensation*, formazione ecc.).

Alla sopra descritta collocazione organizzativa della responsabilità delle indagini di clima vi sono alcune limitate eccezioni.

Un ultimo elemento molto importante attiene all'elevato valore economico dell'investimento che le imprese della Gdo associano correttamente alla realizzazione delle indagini di clima organizzativo. Infatti, oltre ai costi fissi comuni (consulenza, tempo dedicato dalla direzione risorse umane ecc.) vi sono quelli variabili direttamente legati al numero di dipendenti e di punti vendita (costi di presentazione, di somministrazione dei questionari, di elaborazione, di presentazione dei risultati ecc.), ma soprattutto quelli direttamente connessi al tempo sottratto dai dipendenti ai turni di lavoro per partecipare alle presentazioni di lancio, per compilare i questionari e per partecipare alla presentazione finale. Quest'ultimo dato, a secondo dei casi, è pari ad un tempo compreso tra i 60 e i 120 minuti a persona: è evidente l'impatto in termini economici per imprese che hanno spesso alcune migliaia di dipendenti.

Le metodologie utilizzate: gli elementi di convergenza

Gli elementi di convergenza nelle scelte metodologiche adottate dalla Gdo operante in Italia per le indagini di clima organizzativo sono numerosi.

In primo luogo va evidenziato che prevalgono metodologie consolidate di cui sono portatrici società di ricerca fortemente specializzate, molto spesso di matrice internazionale. È anche opinione diffusa tra i manager responsabili che, se si tratta di metodologie consolidate, i risultati delle indagini, pur svolte con metodologie e fornitori diversi, producono risultati sostanzialmente simili e comunque attendibili.

Dal punto di vista più tecnico-realizzativo sono inoltre emerse altre convergenze:

- la netta maggioranza delle imprese realizza le indagini su tutta la popolazione aziendale e non attraverso l'utilizzo di campioni, seppure rappresentativi e stratificati con cura; la motivazione condivisa è che «tutti i dipendenti debbano aver la possibilità di esprimere la propria opinione»; seppure le indagini coinvolgono quindi anche le sedi centrali delle imprese è altrettanto evidente che il focus e il maggior interesse nell'indagine siano i punti vendita;
- la maggior parte delle imprese, e in numero sempre crescente, si sta orientando alla realizzazione dell'indagine on line, attraverso la disponibilità di 1 o 2 personal computer dedicati in ogni singolo punto ven-

dita; altre imprese stanno utilizzando ancora soluzioni ibride, ovvero con parte dei dipendenti che possono partecipare on line e altri (soprattutto nei punti vendita di più piccole dimensioni) che utilizzano questionari cartacei;

- la quasi totalità delle imprese ha optato per modalità di realizzazione delle indagini che garantiscano totale e completo anonimato; alcune delle imprese hanno evidenziato come nelle prime edizioni dell'indagine tale anonimato fosse messo in dubbio da una parte dei dipendenti, ma la trasparenza nella realizzazione e poi nella condivisione dei risultati abbia progressivamente e rapidamente fatto superare questa criticità;
- i questionari sono sempre molto articolati e strutturati, con un numero di domande compreso tra 50 e 65; è stato anche sottolineato che si tende a utilizzare questionari standard proposti e concordati con le società di ricerca incaricate e che molto spesso le domande *ad hoc* integrative, dopo essere state introdotte per una edizione dell'indagine, vengono abbandonate; questa scelta appare decisamente controcorrente rispetto allo stato dell'arte scientifico, descritto nel paragrafo precedente, e si spiega senz'altro con l'elevata complessità del settore distributivo e con l'elevatissimo numero di dipendenti a cui va somministrato il questionario;
- la *redemption* dei questionari è normalmente dell'80-85% nei casi di somministrazione on line e del 65-70% nei casi di somministrazione dei questionari in formato cartaceo;
- da tutti i manager viene considerato fondamentale, per l'ottimale e corretta riuscita dell'indagine, che questa sia preceduta da uno strutturato e molto ben preparato impegno organizzativo di presentazione dell'indagine in termini di obiettivi, metodologie e contenuti dei questionari;
- un altro elemento su cui esiste una quasi completa condivisione è che i risultati dell'indagine devono essere oggetto di presentazione a tutti i dipendenti, soprattutto a livello di singolo punto vendita; per quanto concerne invece la metodologia di diffusione dei risultati le soluzioni adottate sono diverse;
- praticamente in tutti i casi analizzati, i risultati delle indagini di clima vengono prodotti con numerosi e sofisticati *breakdowns* (sesso, età anagrafica, anzianità in azienda ecc.) ma su tutti prevale, in termini di importanza attribuita, quello relativo al punto vendita; è opinione quasi unanime che la pluralità dei *breakdowns* possa essere di grande utilità nella fase di analisi dei risultati;

- infine, ma non per importanza, in quasi tutte le imprese la periodicità di realizzazione dell'indagine è codificata; in prevalenza la soluzione prescelta è annuale, negli altri casi biennale; poche aziende tendono a non codificare la periodicità, ma a realizzare l'indagine in conseguenza di eventi di grande importanza per l'azienda e di potenziale impatto per il clima organizzativo; in questi ultimi casi, nella concretezza dei fatti, si viene a determinare una periodicità dell'indagine di tipo biennale; le imprese che sono fautrici convinte della periodicità annuale evidenziano che tale scelta consente di ammortizzare meglio gli investimenti in presentazione di lancio dell'indagine (con bassi tassi di turnover aziendale diviene quasi superfluo ripetere la presentazione) e consente di verificare dopo un congruo lasso di tempo (un anno) gli effetti degli interventi correttivi introdotti come conseguenza dei risultati dell'indagine di clima precedente.

Obiettivi, risultati e interventi correttivi

Le interviste alle aziende hanno però messo in luce, a fronte delle forti convergenze metodologiche appena illustrate, anche una significativa articolazione di soluzioni in relazione agli obiettivi prioritari delle indagini e alle conseguenti e successive scelte aziendali di manovra delle varie leve organizzative.

Per quanto concerne gli obiettivi prioritari d'indagine, fermo restando che la propensione di tutte le aziende è quella di garantirsi un ampio spettro di analisi (e quindi di temi trattati nei questionari), quelli maggiormente citati sono stati nell'ordine:

- il ruolo del capo (nella fattispecie il capo diretto, e quindi nei negozi il direttore del punto vendita o del reparto) e le relazioni tra capo e collaboratori; all'interno di questo obiettivo vengono declinate domande afferenti gli elementi chiave della gestione quali i flussi di informazione, i feedback ai collaboratori, i processi di valutazione, le capacità di motivazione dei collaboratori ecc.); implicitamente, e talvolta esplicitamente, a questo obiettivo vengono ricondotte alcune domande che di fatto prefigurano una sorta di valutazione del capo da parte dei suoi collaboratori diretti;
- le relazioni tra le persone, il che comprende la citata relazione tra capo e collaboratori, ma anche quella tra colleghi e quella dell'intervistato con il team di lavoro nel suo complesso; questo obiettivo viene spesso sintetizzato con la frase «come si sta nel punto vendita»;

- «quello che pensano in termini generali i dipendenti, soprattutto quelli più “lontani” dalla sede centrale»; è riconducibile a questo obiettivo una serie di domande di diverso tipo e molto articolate; si evidenzia così l’interesse dell’azienda ad avere un feedback prima di tutto complessivo e generale;
- la verifica dell’efficacia di alcuni meccanismi organizzativi di gestione delle risorse umane, in particolare a livello di punto vendita, e l’eventuale esigenza d’intervento e correzione; tra questi meccanismi indagati ricopre una particolare importanza la comunicazione interna;
- il livello di soddisfazione e di motivazione dei dipendenti e quindi di fidelizzazione degli stessi all’azienda, che è anche considerato come un indicatore rilevante del turnover potenziale;
- il senso di appartenenza all’azienda, la condivisione degli obiettivi e della vision aziendale e gli elementi distonici rispetto a quanto prefigurato dall’azienda;
- le attese e le aspettative in termini di sviluppo di carriera e/o di sviluppo delle competenze professionali.

Se confrontiamo questi obiettivi d’indagine indicati come prioritari con la lista di tematiche descritta nella Tabella 1, emerge chiaramente che nella realtà operativa della Gdo italiana vengono realizzate indagini di clima organizzativo tendenzialmente con un forte bilanciamento tra analisi degli aspetti organizzativi e analisi di quelli più squisitamente psicologici. Inoltre, come abbiamo già avuto modo di evidenziare, nel settore della Gdo, in ragione delle sue peculiarità, le differenze tra le due finalità prevalenti dell’indagine (*commitment* generale e performance nelle relazioni con i clienti) tendono a sfumare. Da questi due elementi consegue la constatazione che al momento in Italia, in termini generali, nel settore della Gdo vengono realizzate indagini di clima organizzativo definibili equilibrate sia in termini di focus dell’indagine (clima organizzativo o aspetti psicologici) sia di finalità prevalenti (*commitment* generale e performance nelle relazioni con i clienti). Si ritiene che queste caratteristiche di equilibrio delle indagini realizzate derivino anche direttamente dalle metodologie standard molto consolidate, anche a livello internazionale, che vengono concretamente utilizzate nella quasi totalità dei casi.

Per quanto riguarda, invece, gli interventi di tipo organizzativo o con rilevanza organizzativa che le imprese adottano a valle dell’analisi dei

risultati delle indagini di clima, quelli maggiormente attivati sono nell'ordine:

interventi di potenziamento e/o modifica dei mezzi e dei flussi della comunicazione interna; non sono rari i casi in cui a valle delle analisi di clima organizzativo si è intervenuto con una riprogettazione complessiva delle strategie di comunicazione interna;

- interventi di potenziamento e calibratura della formazione, sia quella a catalogo sia quella specifica per determinate popolazioni aziendali o gruppi di persone; in questo quadro di interventi trovano una collocazione molto significativa piani, progetti e interventi formativi rivolti ai "capi", ad esempio con interventi di sviluppo delle loro capacità di formatori (formazione dei formatori), di sviluppo delle competenze di gestione dei team di lavoro, di sviluppo della leadership ecc.;
- interventi di supporto ai direttori di punto vendita, diversi e integrativi di quelli di formazione, finalizzati a migliorare le loro capacità e possibilità di gestione delle risorse umane e del team di punto vendita; a questo riguardo le soluzioni adottate dalle imprese sono articolate, ma accumulate dall'idea che la pluralità di punti vendita normalmente gestiti consente di utilizzare su tutti i negozi, nella logica delle *best practices*, esempi e casi di successo sviluppati in un negozio test o in negozi che eccellono nella gestione del clima organizzativo;
- interventi di valorizzazione, sia nella comunicazione interna sia con attività e strumenti organizzativi diversi, degli aspetti del complessivo rapporto dipendente-lavoro valutati maggiormente positivi dai dipendenti; ovviamente questi aspetti cambiano da azienda ad azienda, essendo peculiari di ogni realtà; a titolo meramente esemplificativo si possono citare "il clima informale e amichevole", "le ottime possibilità di carriera", "lo sviluppo di competenze specifiche", "la condivisione della filosofia di vendita aziendale", "la correttezza dei rapporti azienda-dipendenti" ecc.;
- interventi finalizzati a fidelizzare il dipendente, anche attraverso una forte e concreta condivisione degli obiettivi aziendali; questa tipologia di interventi risulta articolata in vario modo a seconda della specifica realtà aziendale.

Un altro elemento di riflessione utile, emerso frequentemente nel corso delle interviste con le imprese, compare quando viene realizzata la

prima delle indagini di clima organizzativo: il management della direzione risorse umane della sede centrale si attende alcuni risultati, ma questi vengono invece in parte contraddetti. I risultati inattesi maggiormente citati sono stati:

- elevata o buona fidelizzazione dei dipendenti all'azienda;
- limitate o nulle opportunità percepite di carriera e/o di sviluppo delle competenze;
- percezione di insufficiente meritocrazia, che si declina in relazione sia alle parti variabili delle retribuzioni sia ai percorsi di carriera;
- inefficacia della comunicazione interna e conseguenti esplicite lamentele da parte dei dipendenti di non conoscenza del contesto aziendale complessivo in cui si opera;
- ridotta propensione dei capi (in particolare di quelli della catena di comando del punto vendita) a fornire feedback ai propri collaboratori, sia positivi sia di censura e correttivi degli errori.

I modelli organizzativi della Gdo e le indagini di clima

Come detto, dalle interviste realizzate con i manager della Gdo è emerso un quadro di utilizzo delle indagini di clima e di modelli organizzativi sottesi molto più articolato e sofisticato rispetto alla macro ipotesi di partenza descritta nel capitolo 2.

Nelle righe che seguono descriviamo cinque modelli organizzativi, a cui possono essere ricondotte le diverse realtà aziendali. Nelle imprese Gdo che adottano soluzioni organizzative identiche o simili agli ultimi 4 modelli descritti vengono anche realizzate – come è emerso dalle interviste – le indagini di clima organizzativo, le cui finalità sono però diverse a secondo del modello di riferimento. Il primo modello organizzativo descritto fa invece riferimento alle imprese che *non* realizzano le indagini di clima organizzativo.

Modello 1 – *Production line* classico

Vi sono aziende Gdo in Italia che utilizzano ancora un modello organizzativo che possiamo definire di *production line* classico e per il quale rinviamo a quanto detto nel capitolo 2.

Si tratta di aziende in cui sono presenti uno o più di questi fattori:

- ridotta dimensione aziendale;
- gestione, anche a causa della dimensione, caratterizzata da un tasso

ancora basso di managerialità (ridotto numero di manager di sede centrale);

- forte gerarchizzazione, talvolta fortemente verticistica;
- delega totale della gestione ai singoli punti di vendita, che può derivare da molte ragioni (la storia dell'azienda, la natura del modello di *governance* ecc.).

Si tratta di imprese che non realizzano le indagini di clima organizzativo e con tutta probabilità mai lo faranno.

Modello 2 – Focus sulla perfetta *execution*

Questo modello organizzativo si presenta in contesti aziendali che appaiono simili a quelli del successivo modello 5, ma con due elementi caratterizzanti:

- le relazioni e le interazioni tra i dipendenti e i clienti rivestono un ruolo marginale nell'economia della gestione del punto vendita;
- in conseguenza della complessità del business (non correlata alle relazioni con i clienti), oppure di una lunga storia aziendale, o anche di un forte accentramento gestionale, nei punti di vendita si opera con uno strutturato e complesso sistema di dettagliate procedure e la loro perfetta esecuzione risulta determinante nell'economia della gestione e nel conseguimento dei risultati di business.

Questo modello organizzativo si basa da un lato sulla perfetta esecuzione delle procedure di gestione del negozio (con un approccio riconducibile a quello della *production line* classico) e, dall'altro, sulla creazione di un clima organizzativo positivo (*empowerment*) al fine proprio di agevolare la perfetta esecuzione delle procedure o – sarebbe meglio dire – di non intralciare questa esecuzione.

Questo modello organizzativo può caratterizzare imprese Gdo tanto del comparto alimentare quanto di quello non alimentare.

Nelle imprese Gdo che utilizzano questo modello le indagini di clima organizzativo sono prima di tutto uno *strumento di supporto alla gestione* (più precisamente, alle procedure di gestione), ma anche uno strumento di gestione preventiva dei conflitti sindacali e di sviluppo di buone relazioni con il sindacato. Anche per questa ragione gli interventi correttivi conseguenti ai risultati delle indagini di clima sono essenzialmente mirati sui singoli punti di vendita.

Modello 3 – *Empowerment* classico

Questo modello organizzativo trova applicazione in contesti aziendali in cui:

- le relazioni e le interazioni con i clienti presentano un livello di importanza complessivamente intermedio, seppure più rilevante in certi reparti e/o formati di negozio;
- si è progressivamente consolidata nel tempo una modalità di gestione dei negozi basata su un sistema di procedure interne e di relazione con i clienti moderatamente strutturato;
- vi è una chiara e convinta comprensione da parte del management che con il coinvolgimento del personale si ottiene una migliore gestione del negozio e quindi un potenziale vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, a maggior ragione nel clima competitivo molto aspro in cui le aziende operano in questi ultimi anni e opereranno nei prossimi; si noti che questo fattore apparentemente banale molto spesso è quello che determina l'evoluzione di una azienda dal modello organizzativo di *production line* classico (cfr. modello 1) a quello di *empowerment* classico;
- per ragioni diverse (ad esempio perché il processo di crescita aziendale attraverso nuove aperture si è fortemente ridimensionato) vi è una ridotta possibilità di carriera per le persone ed è quindi fondamentale per il management trovare degli strumenti organizzativi – che non siano la retribuzione – per motivare e coinvolgere il personale della rete di punti vendita;
- per storia aziendale, per le sue peculiarità di *governance* e/o per capacità del management, l'azienda dispone di una missione, di valori di riferimento e di una filosofia di gestione che si prestano a una proposta di condivisione da parte del personale.

Il modello organizzativo che si sviluppa è focalizzato sul coinvolgimento dei dipendenti e sulla condivisione dei valori e/o degli obiettivi aziendali, in un contesto operativo in cui le procedure e le capacità di gestione delle risorse umane da parte dei capi (direttori di punto vendita) giocano un ruolo importante, ma non decisivo come nel modello successivo.

Si tratta di una soluzione organizzativa in cui si punta con equilibrio a implementare un modello di *empowerment* del personale che possiamo definire standard, "classico".

Si tratta di un modello che si manifesta soprattutto in imprese della Gdo alimentare, con reti consolidate, di grandi dimensioni.

In questi contesti le indagini di clima organizzativo sono prima di tutto – perdonateci il gioco di parole – proprio nient'altro che lo *strumento di monitoraggio del clima organizzativo* (umore, idee, motivazioni, aspettative ecc.). Da un altro punto di vista, in questi contesti, è anche evidente che il management di sede centrale, avendo consapevolezza di dover governare una rete di negozi molto articolata, distribuita territorialmente e con diverse migliaia di dipendenti, sente la necessità di disporre di uno strumento oggettivo e diretto di “ascolto” del personale e di monitoraggio organizzativo, non mediato dalle strutture gerarchiche.

In questi contesti aziendali assumono massima rilevanza i dati a totale generale, oltre che di area e di singolo negozio, insieme anche ai numerosi *breakdowns* (sesso, età, area geografica, anzianità in azienda, ruolo organizzativo ecc.).

Dai risultati delle indagini di clima organizzativo discendono abitualmente e prevalentemente interventi correttivi e adeguamenti delle politiche di gestione e relazione con il personale “a totale azienda” più che a livello di singolo punto vendita. Tra gli interventi maggiormente attivati in questo tipo di contesti ci sono quelli relativi alla comunicazione interna, alla formazione, al miglioramento delle competenze dei capi nella gestione dei collaboratori, alle politiche di welfare e ai meccanismi premianti.

Nelle aziende di questo tipo le indagini di clima organizzativo vengono viste anche come uno strumento che può essere di aiuto e supporto nelle relazioni sindacali, essendo anche un elemento concreto di attenzione dell'azienda alle persone, fermo restando gli altri elementi di contesto e gli equilibri di bilancio. Da questo fatto deriva che normalmente viene fatta un'accurata informazione preventiva al sindacato sulla realizzazione dell'indagine e quasi sempre anche una presentazione sintetica dei risultati.

Infine, in queste aziende, le indagini di *Customer Satisfaction* e di *Mystery Client*, laddove realizzate, vengono gestite, sia in termini di progettazione sia di analisi dei dati, in modo completamente distinto dalle indagini di clima organizzativo. Normalmente sono indagini realizzate anche da un'altra funzione aziendale, il Marketing.

Modello 4 – Focus su ruolo dei capi

Questo modello organizzativo trova applicazione in contesti aziendali in cui:

- le relazioni e le interazioni con i clienti sono fondamentali nella performance commerciale dei negozi, essenzialmente per ragioni riconnesse alle merceologie trattate, che richiedono, ad esempio, un alto e professionalizzato livello di vendita assistita, di gestione del post vendita e degli eventuali reclami;
- si opera in punto vendita con poche e poco complesse procedure di gestione; tale situazione deriva, ad esempio, da un forte decentramento gestionale consolidatosi nel tempo oppure da una crescita impetuosa e rapida della rete di negozi (come ad esempio è avvenuto in Italia per molte catene specializzate del non alimentare) che non ha consentito di sviluppare adeguate procedure via via che la gestione diventava più complessa;
- in conseguenza dei primi due fattori caratteristici, la capacità di gestione delle risorse umane della struttura gerarchica di punto vendita (capo negozio e capi settore) riveste un'importanza cruciale nel determinare i risultati commerciali, soprattutto in contesti ad alta competitività; e il management di sede centrale è consapevole di questo fatto;
- anche in questo caso, infine, per storia aziendale, per le sue peculiarità di *governance* e/o per capacità del management l'azienda ha messo a fuoco una missione e ha sviluppato dei valori di riferimento e una filosofia di gestione che si prestano a una proposta di condivisione da parte del personale.

Il modello organizzativo applicato si basa quindi su un ruolo centrale assegnato ai capi negozio (e in subordine ai capi reparto) nel creare un favorevole clima organizzativo.

Come detto, è un modello che si manifesta soprattutto nelle catene specializzate non alimentari.

In questi contesti le indagini di clima organizzativo sono prima di tutto uno *strumento per migliorare la gestione delle risorse umane da parte dei capi* nei singoli punti di vendita. Assumono quindi grande rilevanza, all'interno delle indagini di clima, i dati riferiti ai singoli punti vendita e il confronto, in una logica di benchmark, tra i diversi negozi e tra le diverse soluzioni e tecniche di gestione (motivazione, coinvolgimento ecc.) adottate dai diversi direttori degli esercizi commerciali.

La logica di benchmark adottata non è però finalizzata a interventi di censura (se non in casi limite) delle singole figure con ruoli di responsabilità nei negozi, quanto invece a interventi di sostegno e supporto agli stessi da parte della sede centrale, che si concretizzano, ad esempio, in programmi di formazione *ad hoc*, nello scambio di esperienze tra direttori, nella costruzione di *best practices* di gestione del personale ottenute proprio osservando i direttori più efficaci (risultati delle indagini di clima) e in ritature delle procedure di comunicazione interna a livello di singolo punto vendita.

In questi contesti normalmente il sindacato non è coinvolto nei processi di indagine di clima, o lo è in modo marginale, spesso anche perché si tratta di aziende con un basso livello di sindacalizzazione. Si noti che lo stesso approccio organizzativo adottato, che mira a supportare i capi negozio nel creare un buon clima organizzativo, di fatto contribuisce proprio a evitare che si creino tensioni con i dipendenti e con i sindacati, ove presenti in modo strutturato.

Infine, in queste aziende, le indagini di *Customer Satisfaction* e di *Mystery Client*, vengono abitualmente progettate in modo non coordinato con quelle di clima organizzativo e gestite da diversa funzione aziendale, ma i risultati vengono analizzati e discussi in modo congiunto proprio per avere un panorama di informazioni più ampio e identificare con maggiore cognizione di causa gli interventi di supporto alle direzioni di negozio che ne hanno bisogno.

Modello 5 – Focus sulla vision aziendale

Questo modello organizzativo trova applicazione in contesti aziendali in cui:

- come nel modello precedente, le relazioni e interazioni con i clienti sono fondamentali nella performance commerciale dei negozi, essenzialmente per ragioni riconnesse alle merceologie trattate, ma non solo;
- in conseguenza della complessità del business, oppure di una lunga storia aziendale, o anche di un forte accentramento gestionale, nei punti di vendita si opera con uno strutturato e articolato sistema di procedure di gestione, anche perché senza di esse sarebbe molto difficile gestire il business;
- al contempo, anche in questo caso, l'azienda ha sviluppato un modello di valori, spesso caratterizzati da forte distintività in chiave di marketing,

e una filosofia di gestione che debbono necessariamente essere condivise *in toto* dal personale di punto vendita.

Il modello organizzativo applicato si basa quindi su un ruolo centrale assegnato ai valori e alla *mission* aziendale e sulla necessità, in conseguenza della complessità del business, che il forte e convinto allineamento delle persone ai valori e alla filosofia aziendale consenta, da un lato, la perfetta esecuzione delle procedure di gestione del negozio e, dall'altro, di non avere criticità nella gestione delle risorse umane.

Anche questo modello organizzativo – come il precedente – si manifesta soprattutto nelle catene specializzate non alimentari.

Nelle imprese Gdo che utilizzano questo approccio le indagini di clima organizzativo sono prima di tutto uno *strumento di verifica di due elementi determinanti della gestione organizzativa*: in primo luogo, il rispetto, da parte dei capi (del negozio e dei settori) delle indicazioni e degli approcci previsti dall'azienda nella gestione del personale, e quindi di loro valutazione da parte del management di sede centrale; in secondo luogo, il reale allineamento ai valori aziendali di tutti i dipendenti. Solo in seconda battuta l'indagine di clima viene utilizzata come strumento di ascolto degli "umori" del personale.

Proprio per il modello organizzativo sotteso (forti procedure e forti valori aziendali), normalmente alle indagini di clima, in questo tipo di contesti, non conseguono interventi correttivi: l'obiettivo è verificare periodicamente che "la macchina funzioni perfettamente".

In aziende di questo tipo – come anche del modello precedente – il sindacato non è coinvolto nei processi di indagine di clima, o lo è in modo marginale, spesso anche perché si tratta di aziende con un basso livello di sindacalizzazione. Si noti che la realizzazione delle stesse indagini di clima, qui svolte sempre con periodicità annuale, mira proprio anche a evitare che si creino tensioni con i dipendenti e con i sindacati, ove presenti in modo strutturato.

Infine, in queste aziende, le indagini di *Customer Satisfaction* e/o di *Mystery Client* vengono realizzate attraverso una progettazione unificata con quella delle indagini di clima.

È importante evidenziare che vi è senz'altro un gruppo di imprese della Gdo in Italia che non realizza le indagini di clima organizzativo pur adottando, con maggiore o minore successo, modelli organizzativi diversi dal primo, ma coincidenti con uno degli ultimi quattro e in partico-

lare con il terzo o il quarto descritti. Le ragioni per le quali non vengono realizzate le indagini in oggetto, che come abbiamo visto sono onerose, impegnative e delicate da gestire, possono essere diverse; ad esempio: la ridotta dimensione aziendale, l'insufficiente tempo a disposizione del management, l'esistenza di altre priorità strategiche aziendali.

Infine, sintetizziamo nella pagina seguente i quattro modelli organizzativi caratterizzati dall'uso delle indagini di clima prima descritti in uno schema riassuntivo (Tabella 2). Viene quindi omessa la descrizione del modello 1, definito di *production line* classico.

Tabella 2. Schema riassuntivo dei modelli organizzativi che prevedono le indagini di clima

Modello	2. Focus sulla perfetta <i>execution</i>	3. <i>Empowerment</i> classico	4. Focus sul ruolo dei capi	5. Focus sulla vision aziendale
Descrizione del modello	Procedure e clima organizzativo come strumenti per garantire una perfetta esecuzione delle attività di punto vendita, determinante per conseguire le performance.	Visione aziendale come fattore differenziante (vs concorrenti) per garantire una migliore gestione complessiva.	Capo come strumento per ottimizzare la gestione delle relazioni con i clienti, che sono uno degli elementi chiave per conseguire la performance.	Procedure e forte vision a cui allinearsi come strumenti per garantire l'ottima gestione delle relazioni con i clienti e l'esecuzione perfetta delle procedure.
Rilevanza della interazione con i clienti	Bassissima	Media (maggiore in alcuni reparti)	Altissima	Altissima
Rilevanza delle Procedure	Determinanti	Media	Bassa o marginale	Strutturate
Ruolo del capo nel determinare clima e quindi risultati	Medio	Medio-alto	Altissimo	Medio-alto
Ruolo Vision e Valori aziendali	Medio o Medio alto, ma non rilevante	Alto	Vario. Prevale: Medio	Altissimo

3. Le indagini di clima organizzativo

Modello	2. Focus sulla perfetta <i>execution</i>	3. <i>Empowerment</i> classico	4. Focus sul ruolo dei capi	5. Focus sulla vision aziendale
Rilevanza esecuzione perfetta di procedure	Altissima	Media	Marginale	Alta
Indagine di clima come strumento di ...	Supporto alla gestione (<i>execution</i>)	Monitoraggio del clima organizzativo	Miglioramento della gestione dei singoli negozi	Verifica dell'allineamento alla vision
Interventi correttivi indotti dalle indagini di clima	Prevalentemente a livello di singolo negozio	Prevalentemente a "livello di totale azienda"	Prevalentemente a livello di singolo negozio	Prevalentemente a "livello di totale azienda"

4. Le indagini di Customer Satisfaction

4.1 – Obiettivi, metodologie e modelli di utilizzo nella Gdo

Le indagini di *Customer Satisfaction* sono indagini basate su interviste ai clienti, siano essi consumatori finali o imprese, il cui obiettivo generale è quello di comprendere la loro soddisfazione rispetto a un prodotto acquistato e consumato e/o a un servizio erogato.

Si tratta di indagini diffusissime in moltissimi settori industriali e dei servizi, che sono costruite sulla base di principi e obiettivi comuni, ma che trovano significativi e puntuali adattamenti che derivano proprio dalle peculiarità del settore a cui l'impresa appartiene. Ad esempio, se facciamo riferimento al settore della Gdo stiamo parlando di indagini di *Customer Satisfaction* che presentano almeno tre macro fattori determinanti per le scelte metodologiche e di contenuti:

- il soggetto indagato è il consumatore finale e non un'altra impresa cliente;
- l'oggetto dell'indagine è la soddisfazione del cliente rispetto a un servizio, che, diversamente dai prodotti, presenta una caratterizzazione di immaterialità;
- infine, stante la dimensione della maggior parte dei punti di vendita della GDO e la loro articolazione merceologica e di reparti, la soddisfazione che viene indagata deve riguardare una molteplicità di componenti del servizio complessivo.

In ragione del fatto che le indagini in questione presentano rilevanti differenze a seconda dei settori economici, in questo paragrafo descriveremo direttamente obiettivi e metodologie delle indagini riferite allo specifico settore Gdo, per poi, in quello successivo, evidenziare i principali elementi caratterizzanti il loro attuale utilizzo in Italia in questo settore.

L'obiettivo delle indagini di *Customer Satisfaction* realizzate da una catena della Gdo è comprendere e quantificare il livello di soddisfazione dei propri clienti rispetto alle molte componenti del servizio erogato, sia dall'azienda nel suo complesso sia nella specificità di ogni singolo punto vendita. Come vedremo più avanti, due aspetti particolarmente importanti sono le dinamiche di questa soddisfazione e il suo livello relativo rispetto a quella provata dai medesimi clienti per i punti di vendita concorrenti.

Le indagini in questione vengono realizzate con la somministrazione di questionari, strutturati quasi integralmente con domande chiuse, attraverso interviste *face to face* condotte ai clienti al momento dell'uscita dall'esercizio commerciale oppure attraverso interviste telefoniche. I questionari vengono somministrati a un campione stratificato di clienti; nei casi di maggiore sofisticazione delle indagini, il campione viene stratificato sulla base dei dati e delle informazioni descrittive del portafoglio clienti aziendale (o meglio del punto vendita) ricavate dai dati delle carte fedeltà. Nelle valutazioni di molti operatori e consulenti, l'intervista *face to face* viene considerata la più efficace perché consente prima di tutto di cogliere gli elementi di soddisfazione/insoddisfazione prima che questi vengano dimenticati dal cliente ma presenta, rispetto alle indagini telefoniche, due punti deboli che debbono essere gestiti accuratamente dal punto di vista metodologico: in primo luogo, gli intervistati debbono essere scelti casualmente e poi le loro risposte ricondotte alla stratificazione della popolazione indagata (i clienti del singolo punto vendita); inoltre, la realizzazione delle interviste, avvenendo subito dopo la conclusione della *shop expedition*, sono caratterizzate da una maggior acccondiscendenza e benevolenza del cliente se la sua esperienza nel punto vendita è stata positiva, anche solo in modo sufficiente e, viceversa, da un suo maggiore livello di critica e insoddisfazione se l'esperienza è stata caratterizzata da pochi o anche un solo elemento di insoddisfazione rilevante.

Le interviste telefoniche e le interviste *face to face* presentano quindi criticità di diversa natura, che possono essere gestite al meglio dal punto di vista metodologico, ma che determinano comunque delle differenze di risultati tali da non rendere perfettamente comparabili le indagini di *Customer Satisfaction* condotte con le due diverse metodologie.

Le indagini prevedono una serie di domande chiuse; nella loro quasi totalità viene richiesto all'intervistato di esprimere un suo livello di soddisfazione con un punteggio o con la condivisione di una valutazione ("molto soddisfatto", "abbastanza soddisfatto" ecc.); il punteggio viene espresso normalmente su una scala a 4, a 5, a 9 o a 10 valori; nel caso di utilizzo di valutazioni, invece, si utilizzano scale con 4 o 5 possibili risposte.

Le indagini vengono realizzate normalmente, a parte i casi di straordinarietà di cui si dirà dopo, a totale azienda, ma l'unità di indagine rimane sempre il singolo punto di vendita. Partendo da questa unità di indagine, vengono poi costruiti gli indicatori di soddisfazione riferiti alla zona geografica (ad esempio una regione), al *format* di esercizio commerciale e, infine, al totale azienda. L'articolazione dei risultati, come vedremo, è funzionale a un loro utilizzo da parte di diverse funzioni e livelli gerarchici, ma soprattutto da parte di soggetti decisionali collocati in posizioni diverse nella catena di delega gestionale e di decentramento che va dalla sede centrale al singolo punto di vendita attraverso le diverse articolazioni organizzative territoriali che caratterizzano la specifica azienda. A proposito si tenga conto del fatto che nelle imprese più grandi e con un maggior numero di punti di vendita l'articolazione territoriale della struttura organizzativa arriva a prevedere la sede centrale, 3 snodi organizzativi territoriali e l'unità punto vendita.

Le indagini in questione, laddove realizzate, presentano prevalentemente una frequenza annuale o semestrale; talvolta, in questo ultimo caso, una delle due indagini semestrali viene realizzata in una versione ridotta in termini di numero di item e/o di clienti intervistati. Vi sono però aziende che realizzano le indagini di *Customer Satisfaction* con frequenza anche quadrimestrale o trimestrale, anche in questo caso, molto spesso, realizzando l'indagine completa solo una volta all'anno; questo ultimo caso riguarda in particolare le imprese con punti vendita di grandi dimensioni. In aggiunta a queste frequenze standard vi sono dei casi in cui, con riferimento a singoli punti di vendita e non all'azienda nel suo

complesso, vengono realizzate delle indagini di *Customer Satisfaction* che possono essere definite di carattere straordinario; tra queste situazioni particolari le più comuni sono: l'apertura del punto vendita, la sua ristrutturazione o ampliamento o sostanziale modifica del mix merceologico, l'apertura di un punto di vendita concorrente. Con riferimento a queste casistiche "straordinarie" vi sono però valutazioni diverse da parte delle aziende Gdo: alcune ritengono importante monitorare i fenomeni in "presa diretta" e quindi realizzare le indagini già dopo poche settimane dal manifestarsi del fenomeno per poter modificare o adattare tutte le politiche gestionali in tempi brevissimi; altre ritengono più efficace attendere perlomeno che il fatto che ha modificato le percezioni dei clienti (apertura del nuovo negozio, ristrutturazione, nuovo punto vendita concorrente ecc.) non venga più classificato dagli intervistati come "novità" e ritengono quindi opportuno attendere alcuni mesi prima di realizzare l'indagine; infine, vi sono altre imprese che ritengono non indicativo realizzare questo tipo di indagini sino a quando il nuovo quadro competitivo non si sia consolidato e stratificato nei comportamenti dei consumatori finali e, quindi, ritengono proprio per questo non indicative le indagini se non sono passati almeno 6 mesi dal momento dell'evento. Infine, sempre con riferimento a queste edizioni straordinarie delle indagini in questione, è importante segnalare che i loro contenuti possono essere adattati proprio per cogliere al meglio il fattore che ha modificato il quadro competitivo.

Una caratteristica comune delle indagini di *Customer Satisfaction* per il settore *retail* è quella di essere indagini molto strutturate, con un numero di domande molto elevato, che può prevedere complessivamente circa cento item. Al contempo si tratta normalmente di domande molto semplici e con risposte egualmente semplici: in sostanza si tratta prevalentemente di esprimere, su un elevato numero di item, una semplice valutazione di soddisfazione, secondo una scala definita di punteggi, come già illustrato.

In termini di contenuti, gli item dei questionari, che ovviamente vengono adattati alla specifica realtà merceologica del negozio e del reparto, sono normalmente riconducibili ai seguenti:

- a) dati di profilazione del cliente, ovvero dati anagrafici (sesso, età, residenza), numero dei componenti del nucleo familiare ecc.; a questi si può aggiungere l'eventuale possesso di carte fedeltà (e di quale ti-

- pologia) della catena; si tratta di informazioni poi utili per il processo di elaborazione e di analisi dei risultati per segmenti di clientela;
- b) indicatori di fidelizzazione del cliente al negozio e all'insegna; tra queste, ad esempio, vi possono essere il numero di spese mensili (oppure la frequenza), il valore della spesa media (o di quella completata nel giorno dell'intervista); anche queste informazioni possono essere utili per eventuali ulteriori *breakdowns* di analisi;
- c) soddisfazione *complessiva* per il punto vendita e per il singolo reparto merceologico, in particolar modo per quelli a vendita assistita, aspetto molto rilevante soprattutto nelle categorie non alimentari e in particolare per le catene di grandi superfici specializzate (abbigliamento, elettronica, bricolage, arredo, complementi d'arredo ecc.); si tratta di un set di domande che spesso viene posto a conclusione del questionario e mira a ottenere una valutazione sintetica della soddisfazione del cliente; in queste domande, più ancora che in quelle di dettaglio descritte di seguito, è evidente che, oltre alla soddisfazione per l'esperienza del cliente nella specifica *shop expedition* al termine della quale viene intervistato, contano anche le valutazioni e la soddisfazione già consolidate;
- d) soddisfazione per gli elementi strutturali del negozio e che in qualche modo possiamo definire di "servizio generale" dello stesso e dei suoi reparti (per i punti vendita di maggiori dimensioni e con rilevante articolazione merceologica); gli item di questo tipo sono, ad esempio, l'ordine, la pulizia, la chiarezza delle indicazioni sulla disposizione delle merci, la correttezza dei cartellini prezzo e di quelli relativi alle merci in promozione ecc.;
- e) soddisfazione per gli elementi che definiscono l'offerta del punto di vendita nel suo complesso e dei singoli reparti, ovvero per le diverse leve del *retailing mix* commerciale; si tratta - non vi è dubbio - del gruppo di item chiave dell'intera indagine; ci si riferisce agli assortimenti e alle loro declinazioni (ampiezza, profondità, marche trattate, livello di specializzazione percepita per specifici reparti ecc.), alle diverse marche commerciali della catena (con una declinazione diversa a seconda della tipologia di prodotti), al livello dei prezzi, alle promozioni, al merchandising dei prodotti (che soprattutto nel settore dell'abbigliamento riveste una importanza fondamentale per le componenti *visual* di questi prodotti), alla comunicazione istituzionale e a

quella relativa alle promozioni (in particolare i volantini); a questi item se ne possono aggiungere altri legati alla specificità della merceologia; segnaliamo anche che talvolta, con riferimento alle *private label*, il set di domande è più approfondito e giunge a richiedere valutazioni di soddisfazione riferite alle singole componenti del *retailing mix* di vendita (*pricing*, merchandising ecc.) di questi prodotti e riferite alla loro qualità;

- f) soddisfazione per le carte fedeltà, per i collegati cataloghi premi a punti (soddisfazione per il portafoglio di premi, correttezza del rapporto tra punti e premi ecc.) e per gli altri servizi garantiti dalle carte fedeltà (ad esempio, il servizio di pagamento o la convertibilità dei punti con partner esterni);
- g) soddisfazione per i servizi generali di vendita, quali, ad esempio, la numerosità della casse, la possibilità di realizzare la spesa con l'auto scanning, i servizi di consegna a domicilio (molto importanti per le merceologie voluminose e per gli acquisti realizzati via internet) e/o il noleggio dei mezzo di trasporto, la fatturazione, le dilazioni di pagamento e i finanziamenti agevolati (molto rilevanti per alcune merceologie del non alimentare), i servizi aggiuntivi (ad esempio, lo sviluppo foto o la biglietteria per eventi e concerti);
- h) nel set di item che abbiamo appena elencato riveste un ruolo importantissimo e peculiare l'insoddisfazione per la coda alle casse; si tratta infatti di un item al quale è riconosciuto universalmente dai clienti un ruolo molto importante; in molti contesti aziendali (in particolare nelle catene Gdo alimentari) è quello che ottiene valutazioni di gradimento con i punteggi più bassi; al contempo, le aziende concordano anche che, nonostante sia l'item che presenta spesso livelli di scarsa soddisfazione da parte del consumatore finale, in molte situazioni si tratta di un elemento dell'offerta non migliorabile, anche per vincoli di natura strutturale (il punto di vendita dispone a causa delle sue dimensioni di un numero di casse in barriera insufficiente nei giorni e orari di picco), di costi (troppo elevati per garantire casse con "zero coda") e/o di natura organizzativa (impossibilità a spingere l'organizzazione del lavoro verso soluzioni di massima flessibilità e adattamento completo ai flussi di clientela alle casse);
- i) soddisfazione per i servizi di post vendita previsti, particolarmente importante in alcuni reparti merceologici del non alimentare; si esclude

in questo caso l'aspetto di erogazione, che qui ricompriamo nel punto k);

- j) soddisfazione per la gestione dei reclami;
- k) soddisfazione per il comportamento del personale (tema talvolta filtrato da domande utili per comprendere se l'intervistato ha interagito con il personale); si tratta di un item rilevante in alcuni reparti a vendita assistita dell'alimentare e di molte catene specializzate non alimentari; evidenziamo sin da ora che si tratta di un tema su cui si concentrano in modo particolare le indagini di *Mystery Client* cui è dedicato il capitolo successivo;
- l) motivazioni chiave alla base della frequentazione del punto vendita (prossimità, ampiezza e profondità degli assortimenti, presenza o anche solo qualità distintiva di alcuni specifici reparti o servizi, livello competitivo dei prezzi, qualità delle promozioni ecc.); normalmente questa domanda si riconnette in modo rilevante anche alla domanda successiva e mira a verificare, nel percepito da parte della clientela, la coerenza complessiva del posizionamento competitivo della catena e del punto di vendita e la correttezza delle politiche di *category management* (ruolo assegnato alle categorie);
- m) punti di vendita concorrenti frequentati; questo item di indagine viene spesso articolato richiedendo valutazioni più approfondite quali le ragioni di frequentazione dell'esercizio concorrente e i punti di forza e di debolezza rispetto al negozio per il quale si realizza l'indagine di *Customer Satisfaction* (prossimità, ampiezza e profondità degli assortimenti, presenza o anche solo qualità distintiva di alcuni specifici reparti o servizi ecc.);
- n) infine, suggerimenti, richieste e proposte.

Il set di item che abbiamo appena descritto consente di fare alcune riflessioni, particolarmente importanti per gli obiettivi di questo progetto, in merito al livello organizzativo e gestionale a cui vengono assunte le decisioni di "correzione" o adeguamento del livello di servizio alla clientela in conseguenza di livelli di insoddisfazione della stessa, che emergessero dalle indagini in questione, valutati non tollerabili dall'azienda.

Partendo dalla lista di item descritta, si possono a questo fine escludere:

- gli item a) e b) (in quanto trattasi di dati utili per la profilazione del campione e per i *breakdowns*);

4. Le indagini di Customer Satisfaction

- l'item c), in quanto indicatore riassuntivo;
- l'item m) in quanto riferito alla concorrenza;
- l'item n) in quanto potenzialmente riferibile a tutti gli aspetti della gestione.

Se in relazione ai nove item rimasti conduciamo un'analisi su quali siano i livelli organizzativi e gestionali a cui vengono assunte le decisioni correttive ne risulta un quadro illustrato nella Tabella 3.

Tabella 3 – Gli item di *Customer Satisfaction* e il livello organizzativo e gestionale di intervento

Livello organizzativo di intervento	Solo o prevalentemente sede centrale	Sede centrale e punto vendita	Solo o prevalentemente punto vendita	Variabilità a seconda della dimensione del negozio e della filosofia organizzativa aziendale
Item di Indagine				
d) Servizi generali		*		Bassa
e) Retailing mix	*			Alta
f) Carte fedeltà	*			Bassa
g) Servizi di vendita		*		Alta
h) Coda alle casse		*		Bassa
i) Servizi post vendita	*			Bassa
j) Reclami			*	Bassa
k) Personale			*	Bassa
l) Posizionamento	*			Bassa

Poiché a seconda della dimensione del punto vendita e/o della filosofia organizzativa aziendale di maggiore o minore decentramento decisionale (in particolare con riferimento alle politiche di *retailing mix*) il livello organizzativo di intervento correttivo può essere diverso, nella ultima colonna della tavola è indicata la variabilità di quanto indicato nelle colonne precedenti.

Come risulta evidente dalla tavola, nella maggior parte degli item di indagine, in presenza di insoddisfazione della clientela, gli interventi correttivi debbono essere assunti a livello di sede centrale in via esclusiva (4 item) o con la partecipazione del punto di vendita (3 item). Solo con riferimento diretto ai livelli di soddisfazione della clientela che derivano direttamente dall'interazione con il personale di punto vendita (2 item) e a questo livello che si concentrano gli interventi correttivi. Ovviamente si tratta di 2 item molto importanti, ma rimane significativo che, fatto cento i risultati delle indagini di *Customer Satisfaction*, solo una parte di essi si presta a un intervento mirato sulla gestione e sull'organizzazione del singolo punto vendita. Inoltre, i risultati ottenuti con questo tipo di analisi, essendo tratti da valutazioni acquisite attraverso interviste ai clienti, si prestano a interventi correttivi che, anche a livello di singolo punto vendita, sono caratterizzati da una scala organizzativa perlomeno di reparto e non invece a livello di singola figura professionale.

Abitualmente il rapporto d'indagine è sviluppato a livello complessivo aziendale, a livello di singolo punto di vendita e molto spesso anche a livello di aggregazione territoriale di punti vendita corrispondente con un livello organizzativo gestionale dell'azienda. Esso contiene, oltre ai risultati delle singole domande, anche le analisi per segmento, gli indicatori di soddisfazione aggregata (ad esempio, per reparto, per leva del *retailing mix* ecc.), dei quadri riassuntivi (punti di forza e di debolezza) e le indicazioni relative ai suggerimenti, richieste e proposte più frequenti formulate dai clienti. L'elemento di *reporting* più rilevante è però che, dopo la prima indagine e una volta consolidata la metodologia, dalla seconda indagine in poi il focus dell'analisi e delle valutazioni che in seguito ne fa il management si concentra sulle dinamiche degli indicatori e sui differenziali rispetto alle rilevazioni precedenti, in particolare la più recente. Come è evidente questa modalità di lettura e analisi diventa ancora più rilevante di fronte a modifiche significative del quadro competitivo (apertura di negozi direttamente concorrenti) o delle dinamiche dei comportamenti di consumo (ad esempio crisi economica generale o anche solo del territorio in cui è localizzato il singolo punto vendita).

Sempre dal punto di vista squisitamente reportistico non risulta che i dati delle indagini di *Customer Satisfaction* siano incrociati statisticamente o letti congiuntamente in modo strutturato con i dati relativi alle carte fedeltà.

Infine – ma ci soffermeremo in maniera più dettagliata nel prossimo paragrafo – laddove il livello di competitività è elevato il report viene strutturato anche con una sezione dedicata all'analisi competitiva, che risulta, ovviamente, tanto più importante quanto maggiore è il tasso di concorrenza sul mercato locale.

Nella maggior parte dei casi le indagini di *Customer Satisfaction* vengono realizzate da società di ricerca specializzate, ma la modalità di realizzazione interna di questo tipo di indagine, soprattutto laddove vengano realizzate con elevata frequenza, si sta progressivamente diffondendo. Per evitare il coinvolgimento dello stesso personale del punto vendita, che avrebbe il doppio ruolo di “indagatore” e “indagato”, seppure indirettamente, per le interviste ci si affida prevalentemente a squadre di intervistatori esterni. La funzione committente aziendale è sempre una funzione di sede centrale, abitualmente la funzione Marketing e/o Vendite. Nei casi in cui la realizzazione avviene con una gestione diretta interna aziendale, sono molto spesso coinvolte anche le funzioni di Audit interno e/o di Controllo di gestione o Controllo strategico.

4.2 – Lo stato dell'arte nella Gdo in Italia

Le interviste realizzate con i manager della Gdo italiana e le informazioni acquisite dalle società di ricerca specializzate sulle indagini in oggetto hanno consentito di ricostruire lo stato dell'arte di utilizzo delle strumentazioni di verifica della *Customer Satisfaction* in Italia. Alcune delle indicazioni sono già state illustrate per coerenza e completezza nel paragrafo precedente e vengono ora approfondite, completando il quadro con alcuni altri elementi strategicamente importanti.

Il primo elemento è che le indagini di *Customer Satisfaction* sono ormai caratterizzate da una metodologia molto consolidata e sono utilizzate da un elevato numero di imprese; più precisamente si può affermare che tutte le imprese di maggiori dimensioni in termini di numerosità di punti vendita e di articolazione territoriale (sia nazionale sia pluriregionale) le utilizzano in maniera continuativa e consolidata, spesso da molti anni. A queste si aggiungono anche alcune catene di minori dimensioni ma caratterizzate da una gestione manageriale sofisticata e

fortemente orientata all'utilizzo degli strumenti conoscitivi di gestione. Rimane – non vi è dubbio – un numero significativo di operatori della Gdo che non utilizza questo strumento, ma appare ragionevole affermare che si tratta di soggetti che, per ragioni di costo o per stile manageriale, molto difficilmente le utilizzeranno nel prossimo futuro; detto in altri termini e dal punto di vista delle società di fornitura di questo servizio: il mercato è quasi completamente saturo.

Vi è però un altro elemento che in qualche modo costituisce l'altra faccia della medaglia di quanto appena esposto: le indagini di *Customer Satisfaction* sono diventate, nelle aziende che le utilizzano, ormai una *commodity*, un elemento conoscitivo e di supporto alla gestione consolidato, che “ci deve essere”, entrato nelle consuetudini di gestione aziendale già da molto tempo. Per questa ragione, il focus della sua gestione in azienda non è più il miglioramento della metodologia utilizzata. Invece, l'interesse dei manager è focalizzato sull'analisi dei dati che periodicamente vengono prodotti, sulla comprensione degli scostamenti, delle variazioni e dei fatti nuovi e, soprattutto, sulla ricerca delle modalità di intervento per tradurre le segnalazioni di insoddisfazione dei clienti finali in azioni correttive concrete che diano risultati in tempi quanto più brevi possibile.

Anche per la focalizzazione sull'azione correttiva appena accennata, negli ultimi anni si è progressivamente assistito, ovviamente con velocità diverse a seconda delle catene, a una focalizzazione sempre più forte, talvolta quasi esclusiva, su tre parti ben precise dei report d'indagine:

- quella descrittiva degli item che, nell'attuale contesto di mercato molto difficile, possono fare la differenza nella soddisfazione dei clienti, primi fra tutti quelli riconducibili al concetto di *value for money*;
- il *tracking* dei singoli dati nel corso del tempo e quindi le dinamiche di variazione degli stessi da una rilevazione all'altra;
- gli aspetti competitivi e quindi il confronto tra i dati di *Customer Satisfaction* propri e quelli dei propri concorrenti e/o l'analisi di qualunque altro dato dell'indagine che fornisca valutazioni utili per il confronto competitivo e quindi per azioni/reazioni competitive; in questo quadro assume sempre più rilevanza anche l'analisi del ruolo svolto da ogni punto di vendita all'interno della strategia complessiva di acquisto dei diversi segmenti di clientela (complementarità dei negozi, sostituibilità degli stessi, diversa funzione ecc.).

Non è azzardato affermare che nel corso degli ultimi anni è cambiato proprio il paradigma di riferimento nell'utilizzo di questa tipologia di indagini.

La focalizzazione del management della Gdo sulle azioni correttive e su quelle componenti dell'indagine appena accennate si sta traducendo in un sempre più massivo, strutturato e consolidato utilizzo dei risultati da parte di numerose funzioni aziendali, a livello sia di sede centrale sia di singolo punto vendita.

A livello di funzioni di sede centrale, i dati di *Customer Satisfaction* vengono utilizzati dalle Direzioni Risorse Umane essenzialmente per due finalità:

- i risultati dell'indagine, spesso la loro dinamica, costituiscono uno degli elementi nei processi di valutazione e premio delle risorse umane con ruolo di responsabilità, in particolare a livello di punto vendita, e quindi responsabili di negozio e di reparto merceologico;
- identificazione di interventi a supporto del personale, normalmente riconducibili alla macro area dello sviluppo organizzativo e delle competenze (formazione, *coaching* ecc.), a livello complessivo di rete di punti vendita o, laddove la rete è composta da strutture di grandi dimensioni e con un numero elevato di addetti, anche a livello di singolo negozio; la necessità di intervenire a livello di rete o di singolo esercizio è normalmente segnalata da una analisi, a livello di singolo item, della dispersione dei dati dei singoli esercizi intorno al dato medio; maggiore è la dispersione, più è opportuno l'intervento a livello di singolo punto vendita; minore è la dispersione, e contemporaneamente il dato medio è insoddisfacente, tanto più i manager valutano necessari interventi complessivi a livello di rete.

Questa stessa metodologia di approccio e analisi dei risultati è egualmente utile per almeno un'altra funzione di sede, quella del Commerciale o Marketing, vale a dire la funzione che gestisce le leve del *retailing mix* non delegate a livello di punto vendita; talvolta, in realtà, sono due le funzioni in questione. Per esse i dati delle indagini in oggetto possono essere utili per identificare le criticità e quindi le azioni correttive afferenti le diverse leve del *retailing mix*.

Sempre a livello di sede centrale, i risultati delle indagini di *Customer Satisfaction*, e in particolare le dinamiche di medio periodo (3-4 anni) di alcuni degli indicatori relativi agli item strutturali dei punti vendita, sono

potenzialmente utili per le Direzioni aziendali responsabili dei sistemi infrastrutturali (attrezzature dei punti vendita e sistemi informatici). Tuttavia, poiché normalmente gli interventi di queste Direzioni hanno importanti implicazioni in termini di investimento aziendale, si tratta di decisioni di competenza ancora più di vertice.

Passando ad analizzare l'utilizzo dei risultati delle indagini in questione a livello di rete e di singolo punto di vendita, occorre innanzitutto ricordare che, a seconda della dimensione dei punti di vendita e della filosofia organizzativa aziendale (minima o elevata delega gestionale ai responsabili di punto vendita), si modifica radicalmente il numero e la rilevanza delle decisioni gestionali assunte a questo livello; non si deve inoltre tralasciare il fatto che, in certi contesti organizzativi, al punto di vendita è lasciata solo la responsabilità della perfetta esecuzione dei compiti e delle procedure ben definite e strutturate a monte e che in realtà la capacità gestionale è garantita dai livelli intermedi della struttura organizzativa territoriale della funzione Vendite (capi area o zona). Nei casi in cui la delega decisionale e gestionale ai responsabili di punto vendita è ampia, i dati di *Customer Satisfaction* sono un importante strumento conoscitivo per intervenire su un ampio spettro di leve, sia riferite alla gestione delle risorse umane sia al *retailing mix*. Nei casi, invece, in cui la delega a valle è minore o addirittura sostanzialmente nulla, il responsabile del punto di vendita non è l'utente finale delle indagini di *Customer Satisfaction*; l'utilizzatore finale è invece individuabile nella figura organizzativa da cui questi direttamente dipende.

Infine, con riferimento all'utilizzo delle indagini in oggetto all'interno del sistema di relazioni sindacali, è utile evidenziare che i rappresentanti dei lavoratori sono abitualmente a conoscenza dell'esistenza, non fosse altro perché consolidata, dello strumento e vi sono dei casi in cui gli stessi risultati delle indagini sono oggetto di comunicazione ai sindacati. Non vi è dubbio che in via potenziale i risultati delle indagini di *Customer Satisfaction* si prestano a un utilizzo a livello di rapporti tra le parti; pur tuttavia, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, molti degli indicatori di soddisfazione della clientela afferiscono a decisioni gestionali di competenza non del singolo punto vendita e/o non sono riferibili ai comportamenti del personale; inoltre, alcuni degli altri item si prestano a interpretazioni strumentalizzabili da ambo le parti attraverso argomentazioni egualmente efficaci; si pensi, ad esempio, al caso dell'insoddisfa-

zione per le code alle casse; questa potrebbe essere affrontata proponendo l'assunzione di ulteriore personale, ma anche richiedendo una maggiore flessibilità organizzativa in punto vendita; si tratta di strade tanto proponibili quanto spesso egualmente impraticabili. In verità, nelle valutazioni fatte da alcuni manager, i risultati delle indagini di *Customer Satisfaction* sono ormai diventati di fatto neutri rispetto ai rapporti sindacali, nel senso che non li determinano o non ne determinano la qualità ma, al massimo, se malamente utilizzati da una delle parti, possono solo enfatizzare un conflitto e i difficili rapporti sindacali preesistenti per ben altre ragioni. In effetti, questo deriva dal fatto che il soggetto indagato è il cliente finale e non la struttura, il clima organizzativo o i comportamenti del personale.

Da ultimo, con riferimento all'utilizzo congiunto di questo tipo di indagini con quelle di clima organizzativo, rimandiamo a quanto già detto nel capitolo precedente. Su questo tema si ritornerà comunque anche nel capitolo conclusivo di questo rapporto.

5. Le indagini di Mystery Client

5.1 – Obiettivi, metodologie e modelli di utilizzo nella Gdo

Diversamente dalle indagini sulla soddisfazione dei clienti finali, quelle denominate di *Mystery Client* sono state introdotte nella pratica manageriale molto più recentemente sia in assoluto sia nello specifico in Italia; si tratta, inoltre, di indagini senz'altro più innovative rispetto alle precedenti, per una serie di elementi metodologici e di implicazioni per le azioni conseguenti che vedremo più avanti. Pur essendo vero che anche queste indagini si focalizzano sulla qualità del servizio reso al cliente finale, differiscono dalle precedenti (di *Customer Satisfaction*) perché si basano non su interviste scientifiche al cliente, e più esattamente sul richiedere quale sia il *suo* livello di soddisfazione, quanto piuttosto sulla diretta osservazione dei comportamenti del personale di punto vendita e delle conseguenze (ad esempio, l'ordine e la pulizia dell'esercizio commerciale) del suo concreto operare in termini di livello di servizio.

Diversamente dalle precedenti si tratta di indagini non utili per tutti i settori dell'economia ma esclusivamente per quelli dei servizi rivolti ai consumatori finali e in particolare per quelli in cui l'interazione tra i dipendenti dell'azienda e il cliente è rilevante nel determinare le performance aziendali; tra questi settori vi sono, ad esempio, quello alberghiero, quello bancario, quello del noleggio auto ecc., oltre appunto al settore del commercio e della Gdo in particolare.

Anche in questo caso, come nel precedente, in considerazione delle peculiarità metodologiche nella realizzazione delle *Mystery Client* per la Gdo, descriveremo in questo paragrafo direttamente obiettivi e metodologie delle indagini riferite a questo settore, per poi, in quello successivo, evidenziare i principali elementi caratterizzanti il loro attuale utilizzo in Italia.

Un elemento di contesto molto importante per comprendere anche quanto diremo più avanti è che le indagini di *Mystery Client* non sono tanto diffuse, perlomeno in Italia, quanto quelle di *Customer Satisfaction*, e non sempre vengono realizzate in modo continuativo. Pur tuttavia, grazie allo sviluppo metodologico già realizzato in altri contesti nazionali e alla presenza in Italia di operatori internazionali (direttamente o tramite logiche di network) anche in questo caso siamo di fronte ad un know how metodologico ormai consolidato. Le differenze, che abbiamo potuto rivelare sul campo, possono essere ricondotte principalmente all'uso che le singole aziende fanno dei risultati di ricerca.

Le indagini di *Mystery Client* si basano sulla realizzazione, da parte di soggetti incaricati, di visite mirate nei punti di vendita. Questi soggetti si comportano come se fossero normalissimi clienti, ovviamente senza svelare alla struttura organizzativa la loro reale natura di rilevatori in incognito. Nel corso della visita, attraverso l'osservazione dello stato in cui si trovano i punti vendita (ordine, pulizia ecc.) e attraverso azioni programmate di interazione con il personale del negozio, sono in grado di esprimere una valutazione sulla qualità del servizio erogato, illustrandone punti di forza e di debolezza, manchevolezze ecc. . Si tratta di visite in cui è richiesto un elevato livello di preparazione e di concentrazione, nonché molta attenzione e memoria dovendosi normalmente visitare più reparti e seguire le istruzioni d'indagine in modo preciso e corretto. Le visite di *Mystery Client*, pur variando a seconda della dimensione del negozio e del settore merceologico, durano abitualmente 45-50 minuti. Ovviamente, nel corso della visita il rilevatore deve memorizzare una serie di elementi e fornire alcune prove concrete che consentano poi all'azienda di avere contezza e certezza del giorno e dell'ora in cui essa è stata realizzata. Infine, nel settore Gdo non vengono realizzate interviste cosiddette di *Mystery Call*, essendo la modalità di interazione telefonica tra dipendenti e clienti molto ridotta in questo settore, se non sostanzialmente assente.

Gli obiettivi delle indagini di *Mystery Client* svolte per la Gdo sono abitualmente i seguenti:

- verificare lo *stato operativo* in cui si trovano il negozio e i singoli reparti, dal punto di vista del cliente e, quindi, con riferimento anche alle strumentazioni e all'attrezzatura di punto vendita (ordine, pulizia, utilizzo dei cartellini prezzi e delle altre forme di comunicazione *in store* ecc.) e anche tenendo conto degli obblighi di legge previsti per gli esercizi commerciali; si tratta di un obiettivo d'indagine sempre previsto nel piano di ricerca, anche se gli viene assegnata una minore o maggiore rilevanza sulla base di valutazioni specifiche del business fatte dalle imprese committenti;
- verificare il rispetto da parte del personale di *istruzioni e procedure* relative alla gestione degli spazi di vendita e alle relazioni con la clientela, laddove previste; anche in questo caso si tratta di un obiettivo di indagine sempre presente nel piano di ricerca e a cui viene attribuita mediamente una discreta importanza dalle imprese della Gdo committenti;
- verificare le modalità di gestione da parte del personale di *situazioni eccezionali*, di reclami, di eccezioni, di problematiche o casistiche inattese che si manifestano nelle relazioni con la clientela; questo obiettivo, molto importante nelle indagini di *Mystery Client* realizzate per altri settori dei servizi, nel caso della Gdo non è sempre previsto nel piano di ricerca e, laddove perseguito, riveste un ruolo minore o marginale nell'economia complessiva dell'indagine;
- verificare la gestione da parte del personale di negozio addetto alle vendite di tutte le *modalità di relazione con il cliente* (più esattamente con il cliente "in incognito"), ovvero, a titolo di esempio, l'accoglienza in reparto, la gestione della relazione personale, la cortesia, l'empatia creata ecc.; si tratta di modalità di relazione che sono abitualmente codificate da parte delle imprese Gdo e per le quali esistono delle *procedure* formalizzate; anche in questo caso siamo di fronte a un obiettivo di ricerca sempre presente nelle indagini di *Mystery Client* per la Gdo e che ricopre un ruolo rilevante;
- infine, verificare le *tecniche di vendita* utilizzate dal personale addetto e quindi, ad esempio, le competenze tecniche sui prodotti, le competenze tecniche di vendita di base, le capacità di *cross selling* e di *up selling* ecc.; si tratta evidentemente di aspetti della gestione riconduci-

bili a capacità personali dei dipendenti, ma che sono o possono essere oggetto di attività di formazione da parte dell'azienda; si tratta anche di elementi differenzianti la prestazione dei singoli addetti e quindi dei risultati di vendita del reparto e del negozio; siamo di fronte in questo caso a un obiettivo d'indagine che sta diventando sempre più importante e verso il quale si sta spostando la maggiore attenzione delle imprese, pur essendo già ora abitualmente il primo o il secondo obiettivo in termini di importanza.

Le *Mystery Client* sono indagini molto strutturate e articolate in termini di item di osservazione: si tratta abitualmente di circa 120 item; questa elevata numerosità deriva anche dal fatto che in una visita in incognito vengono sottoposti a osservazione oltre al punto vendita nel suo complesso, normalmente anche due/tre specifici reparti. Questa elevata numerica di item può variare limitatamente, mentre cambiano invece e in modo non marginale i contenuti specifici d'indagine; questi dipendono infatti in maniera diretta dalle merceologie vendute, dalle dimensioni dei punti vendita e dagli obiettivi indicati dalla committenza.

In termini generali gli item di osservazione e indagine sono riconducibili ai seguenti:

- per l'obiettivo di verifica dello stato operativo del negozio: lo stato della segnaletica stradale per raggiungere il punto di vendita, la segnaletica esterna all'esercizio e l'insegna, lo stato del parcheggio, come si presentano le vetrine, come si presenta l'ingresso, l'ordine e la pulizia (sia generale sia negli specifici reparti), la fila alle casse ecc.;
- per l'obiettivo di verifica del rispetto di istruzioni e procedure relative all'area vendita: la visibilità dei prezzi esposti, la presenza e la chiarezza dei segnalatori delle promozioni e delle informazioni tecniche o di quelle di vendita (ad esempio, relative ai finanziamenti agevolati), la situazione complessiva del reparto e in particolare di tutti gli elementi afferenti al *visual merchandising* (esposizione dei prodotti, organizzazione delle corsie e degli scaffali ecc.); si tratta in termini generali di osservazioni che fanno riferimento, come anche quelle dell'obiettivo precedente, allo stato del punto vendita determinato dal lavoro operativo del personale, ma che non implicano una interazione diretta tra il cliente in incognito e il personale del negozio;
- per l'obiettivo di verifica della gestione delle situazioni eccezionali: le modalità, i tempi con cui sono state affrontate e risolte dallo staff le si-

tuazioni e gli eventi eccezionali e non codificati, generati artificialmente dal cliente in incognito;

- per l'obiettivo di verifica delle modalità di relazione con il cliente: la cortesia, la tempestività nell'approccio, le modalità di accoglienza, gli eventuali tempi di attesa prima di essere serviti o approcciati dagli addetti, le modalità di risposta in caso di approccio fatto direttamente dal cliente, l'empatia generata, la completezza e la precisione delle informazioni fornite, la competenza percepita dello staff ecc.;
- per l'obiettivo di verifica delle tecniche di vendita utilizzate: le tecniche di acquisizione delle esigenze del cliente (abituamente trattasi di domande aperte via via sempre più precise), la presentazione dei prodotti, le argomentazioni tecniche utilizzate legate all'esigenza del cliente e la loro coerenza, le tecniche di chiusura della vendita, le proposizioni di *cross selling* fatte, le proposizioni di *up selling* fatte ecc.

Con riferimento a ciascuno degli item oggetto di osservazione il rilevatore deve rispondere a domande chiuse (spesso con risposte SI/NO) oppure indicare dei punteggi di valutazione secondo delle abituali scale a 4, 5, 9 o 10 valori; laddove la valutazione risulti negativa, insoddisfacente o critica, normalmente il rilevatore deve descrivere in modo puntuale quanto avvenuto; in qualche modo una delle caratteristiche metodologiche delle ricerche con *Mystery Client* è quello non solo di fornire dati numerici ma anche di spingere i rilevatori a raccontare la propria esperienza di acquisto, i venditori incontrati, le proposte fatte e il modo con cui sono state gestite (le presentazioni del prodotto), le sensazioni provate, il grado di empatia percepito ecc., secondo un approccio per il quale il cliente in incognito è in qualche modo "lo specchio in cui l'azienda si riflette"; si tratta di elementi conoscitivi che poi appariranno sui report fornendo elementi importanti per le azioni di miglioramento che l'azienda vorrà far seguire.

Come abbiamo detto, non tutte le aziende Gdo realizzano questo tipo di indagine, ma nelle aziende che ne hanno consolidato l'utilizzo prevale nettamente un approccio di realizzazione continuativo, caratterizzato da una delle seguenti frequenze:

- il caso più diffuso è quello di una elevata frequenza di realizzazione dell'indagine, abitualmente sono previste una o due visite di *Mystery Client* ogni mese; la logica che guida questa impostazione è quella di garantirsi un monitoraggio continuo delle attività di punto vendita e –

come vedremo – è coerente alle logiche di suo inserimento nei piani di valutazione e incentivazione del personale e a una politica di coinvolgimento e motivazione “continua” dei dipendenti di negozio; questi infatti sono ovviamente a conoscenza della realizzazione dell’indagine, pur non essendo mai a loro noto chi sia il rilevatore che svolge il ruolo di cliente “in incognito”;

- un secondo caso, molto meno diffuso in termini di attività standard, è quello di una frequenza di visite di *Mystery Client* superiore a quella mensile oppure sempre mensile ma con un numero di viste decisamente più elevato (4-5 o più); viceversa, un piano di indagine con tali livelli di frequenza e/o con tale numero di visite viene utilizzato come modalità di verifica dei risultati delle azioni correttive e di miglioramento poste in essere dal management a valle di risultati insoddisfacenti di precedenti indagini di *Mystery Client*; questo approccio può anche essere utilizzato in situazioni eccezionali e particolari;
- infine, il terzo caso prevede la realizzazione di una sola indagine *una tantum* con una/due visite per singolo punto di vendita; questo approccio è molto utilizzato laddove l’azienda utilizza per la prima volta l’indagine e intende prima avere elementi per capire e comprendere se i ritorni informativi giustificano l’investimento di realizzazione richiesto, oppure quando l’azienda intende fare una verifica complessiva dello situazione a livello globale di rete di negozi e non tanto a livello di singolo esercizio.

Le indagini in questione sono abitualmente realizzate dalle imprese con riferimento alla totalità dei negozi che compongono la propria rete di vendita, ottenendo quindi, oltre che un monitoraggio continuo (prevalentemente mensile come abbiamo visto), anche dati riferiti a ogni singolo punto vendita, al totale della rete commerciale aziendale, alle aree territoriali e, infine, a specifiche tipologie di punto vendita, nei casi in cui l’impresa Gdo operi con una pluralità di format. Talvolta, per ragioni essenzialmente riconducibili all’obiettivo di contenere i costi dell’indagine, questa viene realizzata su un campione di punti vendita; in questo caso, ovviamente, la significatività dei risultati è soprattutto a livello di totale rete di negozi.

Un caso particolare, comunque discretamente diffuso in Italia nel settore Gdo non alimentare, si manifesta quando l’impresa opera sul mercato con due tipologie di negozi: quelli gestiti direttamente e quelli in

franchising. In questo caso spesso diventa oggetto delle indagini in questione solo una delle due tipologie di punto vendita; in certi casi le indagini riguardano solo gli esercizi gestiti direttamente (in quanto sono quelli su cui poi si può intervenire in modo diretto in chiave organizzativa e gestionale), in altri invece anche solo i secondi (quelli in franchising), essenzialmente per verificare che gli esercizi commerciali non controllati direttamente stiano operando come previsto nei contratti e come indicato dal management; in questi casi, quindi, l'attività di verifica attiene anche e soprattutto alla dimensione del rapporto tra *franchisor* e *franchisee*, e viene fatta a valle della filiera organizzativa aziendale, non disponendo di feedback diretti che si reputino attendibili dall'interno dell'organizzazione gestita in franchising.

Infine, vi sono limitati, anche se non sporadici, casi di realizzazione di indagini di *Mystery Client* non sulla rete aziendale di negozi ma, in una chiave squisitamente di analisi competitiva, su quella dei propri concorrenti. La motivazione principale per cui vengono realizzate questo tipo di indagini è quella di comprendere il differenziale competitivo esistente (sia positivo sia negativo) rispetto ai propri principali concorrenti e quindi avere anche questo elemento conoscitivo per stilare i piani di miglioramento; tipicamente queste sono analisi che, anche per ragioni di costo, vengono condotte a livello di complessiva rete dell'azienda concorrente attraverso un'indagine a base campionaria.

I report d'indagine, come abbiamo già accennato, conterranno per ogni item d'indagine sia i dati numerici sia le descrizioni di quanto avvenuto nel corso della visita in incognito. A questi dati si aggiungono poi dei punteggi di sintesi a livello di reparto analizzato, di macro area tematica d'indagine (quelle corrispondenti in linea di massima agli obiettivi prima illustrati) e, infine, al negozio nel suo complesso; questi punteggi riassuntivi sono ottenuti ponderando, con criteri e con valori percentuali concordati con la committenza e tipici del business, i risultati ottenuti per ogni item d'indagine.

Sempre all'interno del report di *Mystery Client* rivestono grande importanza le sezioni dedicate al confronto dei risultati ottenuti con quelli relativi agli altri negozi aziendali, ma anche con i dati prodotti dalle rilevazioni precedenti del medesimo negozio, in una logica di *tracking* continuativo dei dati che appare perfettamente coerente all'elevata frequenza di realizzazione dell'indagine (come abbiamo visto tendenzialmente mensile).

I report forniti sono normalmente di due tipi:

- quello a livello di singolo punto vendita, messo a disposizione per il management del singolo esercizio;
- quello per la sede aziendale, che contiene oltre ai dati a livello di singolo esercizio anche i dati aggregati a livello di totale rete di negozi, a livello di distretti territoriali e a livello di formato di negozio; in questo report sono talvolta anche presenti dei dati e dei dettagli informativi che non si trovano in quelli per i singoli esercizi commerciali, essendo riconnessi prevalentemente ad item la cui significatività è utile se fornita come risultato di una cumolazione di dati dei singoli punti di vendita; a livello di report di sede viene in particolare fornita per tutti o per i principali item, o più spesso per le macro tematiche d'indagine, anche la dispersione dei dati/valori dei singoli punti vendita intorno al dato medio aziendale o territoriale o di formato di negozio; questa informazione sulla dispersione è fondamentale per decidere se intervenire con azioni di miglioramento a livello di singolo punto vendita o a livello di rete; tanto maggiore è la dispersione, tanto maggiore l'intervento è opportuno a livello di singolo punto vendita; tanto minore è la dispersione e, contemporaneamente il dato medio è insoddisfacente, tanto più i manager valutano necessari interventi complessivi a livelli di rete.

Un ultimo elemento informativo importante riguarda l'identificazione del soggetto che ha la responsabilità della realizzazione dell'indagine:

- nella grande maggioranza dei casi, le *Mystery Client* vengono realizzate da società di ricerca specializzate esterne, che agiscono quindi in qualità di fornitrici dell'azienda Gdo; risulta condiviso che, in ragione della peculiarità di questo tipo di indagine (ad esempio, la rete di rilevatori e la necessità di dotazioni tecniche quali le piattaforme informatiche di reporting a distanza), il livello di specializzazione dei fornitori sia particolarmente importante; il motivo per cui si decide di affidare le indagini in oggetto a fornitori esterni viene normalmente ricondotto a tre ragioni: la prima è che questi sono molto più specializzati di quanto possa essere il personale aziendale dedicato; poi, il personale esterno all'azienda opera e rileva senza essere influenzato dalle relazioni interne e dalle proprie specifiche competenze di business e/o di funzione; infine, anche per ragioni economiche, posto che le società specializzate hanno ormai sviluppato modalità operative particolarmente efficienti;
- talvolta, invece, le indagini in parola vengono svolte da una funzione

aziendale interna; i casi in cui questo avviene sono pochi anche se non rari; spesso accade che l'azienda avvii l'attività gestendola direttamente, anche come conseguenza di un approccio che viene ricondotto alle attività di auditing interno, ma, dopo un primo periodo (1-2 anni), affida la realizzazione a società esterne specializzate; la realizzazione interna, e in particolare il coinvolgimento diretto di risorse umane delle funzioni di auditing, ha lo svantaggio che queste figure professionali sono troppo focalizzate sulle procedure e troppo poco sulle tematiche di vendita e sugli aspetti delle relazioni con i clienti; in altri casi le indagini vengono realizzate con il coinvolgimento di personale della funzione Risorse Umane, spesso combinandosi con le attività di formazione dei responsabili dei punti vendita, nel quadro di una logica molto forte di controllo dei comportamenti e sanzione del personale e non di suo *empowerment*.

5.2 – Lo stato dell'arte nella Gdo in Italia

Le interviste realizzate con i manager della Gdo italiana e le informazioni acquisite dalle società di ricerca specializzate nelle indagini in oggetto hanno consentito di ricostruire lo stato dell'arte di utilizzo delle ricerche di *Mystery Client* in Italia. Anche in questo caso alcune delle evidenze sono già state illustrate per coerenza e completezza nel paragrafo precedente e vengono ora approfondite, completando il quadro con alcuni altri elementi importanti.

Come abbiamo già detto, il primo elemento rilevante è che le indagini di *Mystery Client* non sono tanto diffuse, perlomeno in Italia, quanto quelle di *Customer Satisfaction*, e non sempre vengono ancora realizzate in modo continuativo. Pur tuttavia, grazie allo sviluppo metodologico già realizzato in altri contesti nazionali e alla presenza in Italia di operatori internazionali (direttamente o tramite logiche di network) anche in questo caso siamo di fronte a un know how metodologico ormai consolidato. Le differenze, che abbiamo potuto rivelare sul campo, possono essere ricondotte all'uso che le singole aziende ne fanno. In sintesi: vi sono ancora ampi spazi per incrementarne la diffusione, ma il know how di realizzazione delle ricerche in parola è già consolidato, mentre quello relativo agli interventi correttivi e/o di miglioramento gestionale, che debbono

essere posti in essere a valle di insoddisfacenti risultati d'indagine, deve ancora essere meglio strutturato, codificato nelle pratiche aziendali e consolidato.

Il secondo elemento di grande rilevanza è che l'utilizzo delle indagini in parola presenta rilevanti differenze tra le catene Gdo che operano nel canale alimentare (essenzialmente con reti di supermercati, superstore, ipermercati e discount) e quelle con reti di grandi superfici specializzate non alimentari (bricolage, elettronica, abbigliamento, arredo ecc.). Più precisamente: nel settore alimentare ci troviamo di fronte a un basso livello di utilizzo delle indagini di *Mystery Client*, spesso anche solo sporadico e prevalentemente concentrato sul canale ipermercati, e non ci si può a breve e medio termine attendere significativi incrementi di utilizzo; in questo settore prevale la convinzione che le indagini di *Customer Satisfaction*, ormai molto consolidate, siano lo strumento più efficace e con migliore rapporto costi-benefici per monitorare la qualità del servizio erogato e percepito dai clienti finali. Viceversa nei diversi comparti non alimentari le indagini *Mystery Client* risultano molto più diffuse e con ulteriori e significative potenzialità di penetrazione aggiuntiva nel breve e medio termine; questo deriva dal fatto che si tratta di indagini relativamente ancora nuove in Italia e che molte delle aziende di questi comparti sono ancora di piccole dimensioni e/o hanno goduto nell'ultimo decennio di margini di sviluppo dei fatturati molto elevati, sia a rete di vendita omogenea sia attraverso nuove aperture, tali da rendere meno importante la ricerca della crescita attraverso miglioramenti della gestione e del livello di servizio erogato.

A ben vedere la descritta differenza tra i due comparti della Gdo è anche diretta conseguenza di un elemento che differenzia le merceologie trattate: nei comparti del non alimentare, dove conta molto di più l'interazione tra il personale di vendita e i clienti (trattandosi molto spesso di vendita assistita) e in cui le *skills* di vendita del personale possono incidere sulla qualità del servizio erogato in modo decisivo, sino a determinare o no le vendite, le indagini di *Mystery Client* forniscono risultati molto più utili e completi per indirizzare correttamente le conseguenti azioni aziendali di miglioramento. Inoltre, sempre in questi settori, poiché si tratta di prodotti di tipo "problematico" in termini di complessità del processo d'acquisto che deve realizzare il consumatore finale, la sua inesperienza e scarsa conoscenza tecnica dei prodotti rende le sue va-

lutazioni in termini di *Customer Satisfaction* in realtà non completamente significative: possono essere infatti statisticamente significativi i casi in cui il cliente risulta soddisfatto, ma in realtà il personale di vendita non ha fatto tutto quanto poteva e doveva fare in termini di erogazione del servizio.

Un elemento che costituisce invece un minimo comune denominatore tra le imprese Gdo che realizzano le indagini in oggetto è il fatto che la funzione committente è normalmente la direzione Vendite o la direzione Operativa della rete di negozi; abitualmente le figure professionali maggiormente coinvolte sono quelle con responsabilità operativa diretta nella gestione dei negozi, sia a livello di singolo esercizio (*store manager*) sia a livello territoriale. Più recentemente stanno emergendo anche casi in cui la funzione committente è quella delle Risorse Umane; in questi casi ci troviamo di fronte ad un focus dell'indagine che mette già l'accento sulla fase delle azioni correttive e/o di miglioramento che ne conseguiranno, partendo dal presupposto che gli interventi di miglioramento, e in particolare di sviluppo delle competenze delle persone, dovranno realizzarsi a livello di intera rete di negozi e non invece, in forma di interventi correttivi e sanzionatori, a livello di singoli esercizi commerciali: come è evidente si tratta di un approccio coerente alla filosofia organizzativa dell'*empowerment*. Prova di ciò è il fatto che tutte le società specializzate in questo genere di indagini suggeriscano ai committenti di presentare i risultati delle stesse ai team di punto vendita, che la riunione di presentazione e discussione sia gestita direttamente dal responsabile del negozio e che essa sia anche finalizzata direttamente a identificare, pianificare e avviare le azioni di responsabilizzazione delle persone e di miglioramento della gestione. La grande maggioranza delle imprese segue questo suggerimento dei fornitori, utilizzando la presentazione dei risultati di ricerca come momento di *empowerment* del team di punto vendita.

Più in generale, con riferimento alle azioni che conseguono da risultati insoddisfacenti di questo tipo di indagini, si deve segnalare che nella maggior parte delle realtà aziendali queste vengono considerate azioni di miglioramento organizzativo (sia delle competenze dei componenti dei team di punto vendita sia di loro funzionamento gestionale) e non invece intese e impostate come azioni "correttive" generali o, peggio, sanzionatorie dei comportamenti dei singoli.

Le azioni di miglioramento sono sviluppate essenzialmente a due livelli: quello di sede, e riguardano la totalità dei punti vendita, oppure a livello di singolo esercizio commerciale; in quest'ultimo caso le azioni di miglioramento si concentrano sul punto di vendita nel suo complesso o su singoli reparti, raramente, per non dire quasi mai, su singole figure professionali.

In termini funzionali, le azioni di miglioramento conseguenti a insoddisfacenti risultati delle indagini di *Mystery Client*:

- nel 70/80% dei casi sono su elementi che ricadono nella sfera di responsabilità gestionale del singolo punto vendita; più precisamente facciamo riferimento alla filiera di responsabilità organizzativa di gestione degli esercizi commerciali che, partendo dai responsabili di reparto, passa attraverso il capo negozio e poi al responsabile del coordinamento territoriale dei negozi (capo area o capo zona); tra queste azioni assumono particolare rilevanza anche quelle relative alle tecniche di vendita e di gestione della relazione con il cliente;
- nel 20/30% dei casi si tratta invece di interventi a livello di sede centrale e, in particolare, a livello delle funzioni Marketing (specie per gli interventi sulle leve del *retailing mix*) e Risorse Umane (soprattutto per gli interventi di formazione e di sviluppo delle competenze).

Sempre con riferimento all'utilizzo dei risultati delle indagini di *Mystery Client* da parte della funzione Risorse Umane, va anche sottolineato come al momento:

- in molti casi questi siano una delle componenti del sistema di valutazione e premiante (MBO) dei responsabili di punto vendita e di reparto;
- non risulta invece che i risultati delle indagini in questione siano utilizzati all'interno delle attività di relazione sindacale, fermo restando che nella quasi totalità dei casi i rappresentanti dei lavoratori sono doverosamente informati dell'esistenza delle indagini, anche per la loro caratterizzazione di strumento continuativo di monitoraggio delle attività.

Con riferimento invece ai contenuti delle indagini in parola, i colloqui con i manager del settore hanno consentito di evidenziare che negli ultimissimi anni l'attenzione di ricerca si è spostata sulle tecniche di vendita, sul corretto sviluppo delle argomentazioni di vendita e sul *cross e up selling*.

Infine, con riferimento all'utilizzo congiunto delle indagini di *Mystery*

Client con le altre due forme di analisi oggetto di questo progetto è emerso che:

- sicuramente vi è una forte complementarità tra queste e le ricerche di *Customer Satisfaction*, osservando per certi versi lo stesso fenomeno da due punti di vista diversi; nella realtà dei fatti però le aziende tendono a utilizzare in via continuativa uno solo dei due strumenti e quindi sono rari i casi in cui ve ne è un utilizzo congiunto e ciò quasi mai in forma duratura;
- per quanto concerne invece le indagini di clima organizzativo, essendo i contenuti sostanzialmente non complementari, non si riscontra una progettazione congiunta, mentre i risultati dell'una possono essere utili per interpretare il quadro organizzativo in cui maturano certi comportamenti del personale o viceversa; ne viene fatta quindi una lettura congiunta tendenzialmente a livello di punto vendita; si tratta di casi limitati di imprese con un approccio organizzativo molto sofisticato.

6. Conclusioni

6.1 – Le rilevazioni sulla qualità del servizio: principali evidenze

Le due indagini sulla qualità del servizio, di *Customer Satisfaction* e di *Mystery Client*, presentano senz'altro una forte complementarità, poiché osservano lo stesso fenomeno dell'erogazione del servizio da due punti di vista diversi aventi una correlazione causa-effetto: quello del personale (più precisamente, i suoi comportamenti) e quello dei clienti (e della loro soddisfazione). Nella realtà dei fatti però le aziende Gdo tendono a utilizzare in via continuativa uno solo dei due strumenti; sono rari i casi di utilizzo congiunto.

Nel comparto della Gdo alimentare prevale l'uso delle indagini di *Customer Satisfaction*, ormai molto consolidato. Viceversa, nei diversi comparti non alimentari le indagini di *Mystery Client* risultano molto più diffuse e con ulteriori e significative potenzialità di sviluppo.

Le diverse scelte dei due comparti della Gdo sono diretta conseguenza di un elemento che differenzia le merceologie trattate:

- nel non alimentare, dove conta molto di più l'interazione tra il personale di vendita e i clienti (sino ad essere determinante nella decisione d'acquisto), le indagini di *Mystery Client* forniscono risultati più utili e completi per indirizzare correttamente le conseguenti azioni aziendali di miglioramento; inoltre, poiché i prodotti venduti sono "problematici" in termini di complessità del processo d'acquisto, l'inesperienza del clien-

te e la scarsa conoscenza tecnica dei prodotti rendono le sue valutazioni in termini di *Customer Satisfaction* non completamente significative: possono essere infatti statisticamente significativi i casi in cui il cliente risulta soddisfatto, ma in realtà il personale di vendita non ha fatto tutto quanto poteva e doveva in termini di erogazione del servizio;

- viceversa, nel comparto alimentare, in presenza di merceologie “banali” in termini di processo d’acquisto e in cui il cliente finale ha senz’altro una rilevante competenza sui prodotti, le valutazioni e il livello di soddisfazione dei clienti risultano perfettamente attendibili e le imprese utilizzano, quindi, in modo massivo e continuo le indagini di *Customer Satisfaction*.

La seconda principale evidenza del progetto è che, seppure per ragioni diverse, le due indagini sulla qualità del servizio vengono sempre meno utilizzate per rilevare e censurare i comportamenti dei dipendenti non coerenti alle attese aziendali.

Per quanto concerne le indagini di *Customer Satisfaction* ciò è determinato dal fatto che il sistema delle procedure nel comparto alimentare è ormai molto articolato e pervasivo, i meccanismi di gestione e controllo sono nella maggior parte delle aziende sofisticati e prescindono dai risultati delle indagini in questione e, infine, perché le stesse solo in parte si concentrano su elementi determinati dal comportamento dei dipendenti del punto vendita, come illustrato nella tabella che segue.

Tabella 4 – Gli item di *Customer Satisfaction* e il livello organizzativo e gestionale di intervento

Livello organizzativo di intervento	Solo o prevalentemente sede centrale	Sede centrale e punto vendita	Solo o prevalentemente punto vendita	Variabilità a seconda della dimensione del negozio e della filosofia organizzativa aziendale
Item di Indagine				
d) Servizi generali		*		Bassa
e) Retailing mix	*			Alta
f) Carte fedeltà	*			Bassa

Livello organizzativo di intervento	Solo o prevalentemente sede centrale	Sede centrale e punto vendita	Solo o prevalentemente punto vendita	Variabilità a seconda della dimensione del negozio e della filosofia organizzativa aziendale
Item di Indagine				
g) Servizi di vendita		*		Alta
h) Coda alle casse		*		Bassa
i) Servizi post vendita	*			Bassa
j) Reclami			*	Bassa
k) Personale			*	Bassa
l) Posizionamento	*			Bassa

Inoltre, i risultati delle indagini di *Customer Satisfaction*, essendo valutazioni acquisite attraverso interviste ai clienti, determinano interventi correttivi che, anche a livello di singolo punto vendita, sono caratterizzati da una scala organizzativa perlomeno di reparto e non invece a livello di singola figura professionale.

Per quanto concerne invece le indagini di *Mystery Client*, il loro sempre minore utilizzo in chiave di controllo e censura dei dipendenti è da riconnettersi al fatto che nella maggior parte delle imprese della Gdo non alimentare prevale un approccio di *empowerment*, anche in conseguenza dell'importanza dell'attività di vendita del personale di negozio e del fatto che le imprese tendono sempre di più a concentrare le indagini di *Mystery Client* sulle capacità di *up selling* e *cross selling* del personale e a far seguire interventi, soprattutto di formazione, finalizzati al miglioramento delle loro abilità di vendita e non alla censura *tout court* dei comportamenti delle persone.

La terza evidenza è che, provando a generalizzare situazioni aziendali molto diverse e articolate, le funzioni aziendali committenti e quelle concrete utilizzatrici delle due indagini in oggetto sono in parte diverse:

- nel caso delle rilevazioni di *Customer Satisfaction*, la funzione aziendale committente è abitualmente il Marketing, ma l'utilizzo dei risultati è più ar-

ticolato e diffuso; questi ultimi sono infatti utili soprattutto a livello di sede centrale per le funzioni Risorse Umane (sistemi di valutazione e interventi di sviluppo organizzativo) e Marketing e solo in seconda battuta a livello di filiera organizzativa che gestisce e coordina la rete di negozi;

- per quanto concerne invece le indagini di *Mystery Client*, la funzione committente è normalmente la direzione Vendite o la direzione Operativa della rete di negozi, anche se vi sono casi in cui tale ruolo è assegnato alla funzione Risorse Umane; per quanto concerne l'utilizzo dei risultati, nel 70-80% dei casi questi generano azioni di miglioramento che ricadono nella sfera di responsabilità gestionale del singolo punto vendita e solo nel 20-30% determinano interventi a livello di sede centrale (funzioni Marketing e/o Risorse Umane).

Infine, con riferimento all'utilizzo delle indagini in oggetto all'interno del sistema di relazioni sindacali, va evidenziato che i rappresentanti dei lavoratori sono abitualmente a conoscenza della loro esistenza. Non vi è dubbio che in via potenziale i risultati delle indagini di *Customer Satisfaction* e di *Mystery Client* si potrebbero prestare a un utilizzo a livello di rapporti tra le parti. Nella realtà operativa per varie ragioni ciò non avviene. La ragione principale è che la funzione committente per entrambe le indagini non è nella maggior parte di casi quella delle Risorse Umane. Inoltre, come abbiamo visto, per le indagini di *Customer Satisfaction* molti degli indicatori di soddisfazione della clientela afferiscono a decisioni gestionali di competenza non del singolo punto vendita e/o non sono riferibili ai comportamenti del personale. Viceversa, nel caso delle indagini di *Mystery Client*, queste sempre più si stanno sviluppando in contesti aziendali caratterizzati da un approccio di *empowerment* e stanno determinando interventi focalizzati sul coinvolgimento e sullo sviluppo delle competenze delle persone. Il dato di fatto è che questo tipo di indagini non sono considerate dalle imprese Gdo uno strumento rilevante per i rapporti con i sindacati.

6.2 – Le indagini di clima organizzativo e i modelli organizzativi

Le indagini sul clima organizzativo sono tipiche di quelle imprese Gdo caratterizzate da un approccio di *empowerment* nelle relazioni con il personale dipendente. In questi contesti aziendali le indagini di clima vengono anche definite *employee satisfaction survey*, sottolineando con

questo termine l'aspetto di soddisfazione dei propri collaboratori; è evidente il parallelismo esistente tra soddisfazione dei collaboratori e soddisfazione dei clienti (indagata invece con le indagini di *Customer Satisfaction*) e quindi la connessione di causa-effetto tra queste due soddisfazioni che è alla base dell'approccio organizzativo di *empowerment*.

Pur tuttavia vi sono dei casi in cui le indagini di clima organizzativo vengono realizzate in aziende caratterizzate da un approccio organizzativo almeno in parte riconducibile a quello di *production line*, basato su procedure predefinite e stringenti meccanismi di controllo e correzione.

Le indagini in parola vengono realizzate da imprese Gdo del comparto alimentare che valgono complessivamente circa il 40% del mercato nazionale e da imprese dei comparti non alimentari che corrispondono orientativamente al 60% del mercato. In termini generali si sta parlando soprattutto di imprese di grandi dimensioni (sia in termini di fatturato, che di numero di dipendenti) e caratterizzate da una gestione unitaria del business e quindi senza livelli organizzativi distinti dal punto di vista societario.

Nonostante solo nell'ultimo decennio questo tipo di indagini si sia progressivamente diffuso nella Gdo, sono già identificabili alcuni importanti elementi comuni nella prassi aziendale:

- in primo luogo, l'utilizzo di metodologie già consolidate;
- poi, il fatto che le indagini si rivolgono a tutta la popolazione aziendale con la motivazione che "tutti i dipendenti debbano aver la possibilità di esprimere la propria opinione";
- infine, la committenza è sempre la Direzione Risorse Umane, con una gestione della ricerca molto spesso affidata a una delle persone che presidiano lo sviluppo organizzativo e non i rapporti sindacali.

L'evidenza senz'altro più importante di questo progetto è il quadro particolarmente articolato di soluzioni concretamente adottate dalle imprese, che discende da una pluralità di modelli organizzativi più sofisticati e complessi rispetto a quelli dello schema dicotomico (*production line vs empowerment*) che abbiamo preso come punto di riferimento e descritto nel capitolo 2.

In questo quadro di modelli organizzativi è emersa l'esistenza di un gruppo di imprese che adottano un modello organizzativo puro di *production line* (modello 1) e che non realizzano le indagini di clima, né probabilmente mai lo faranno. Si tratta di aziende in cui sono presenti uno o più di questi fattori:

- ridotta dimensione aziendale;
- gestione, anche a causa della dimensione, caratterizzata da un tasso ancora basso di managerialità (ridotto numero di manager di sede centrale);
- forte gerarchizzazione, talvolta fortemente verticistica;
- delega totale della gestione ai singoli punti di vendita, che può derivare da molte ragioni (la storia dell'azienda, la natura del modello di *governance* ecc.).

Per completezza va detto che vi sono in Italia aziende Gdo che non realizzano le indagini di clima organizzativo pur adottando modelli organizzativi diversi da quello di *production line*; le ragioni sono diverse: si tratta di indagini onerose, impegnative e delicate da gestire, oppure la dimensione aziendale è ridotta, o il tempo a disposizione del management è insufficiente e l'azienda ha altre priorità strategiche.

Come abbiamo descritto in modo dettagliato nel paragrafo 3.3, sono stati identificati altri 4 modelli organizzativi diversi da quello di *production line* puro. Nelle imprese Gdo che adottano questi approcci organizzativi vengono anche realizzate le indagini di clima organizzativo, le cui finalità sono però diverse a secondo del modello di riferimento.

Il quadro di questi altri 4 modelli organizzativi è descritto nella Tabella 5.

Un'altra importante evidenza del progetto di ricerca è che le azioni che le imprese Gdo adottano in conseguenza di insoddisfacenti risultati delle indagini di clima non sono di censura e richiamo del personale ma di supporto organizzativo, coinvolgimento e sviluppo delle competenze, in ossequio proprio a un approccio organizzativo di *empowerment*. Si tratta di interventi di:

- potenziamento e/o modifica dei mezzi e dei flussi di comunicazione interna;
- potenziamento e calibratura della formazione, in particolare rivolta ai capi (direttori di punto vendita e di reparto);
- supporto ai capi, diversi e integrativi di quelli di formazione, finalizzati a migliorare le loro capacità di gestione del team di punto vendita;
- valorizzazione degli aspetti del complessivo rapporto dipendente-lavoro valutati positivamente dai dipendenti;
- fidelizzazione dei dipendenti, anche attraverso azioni di stimolo della condivisione degli obiettivi aziendali.

Tabella 5. Schema riassuntivo dei modelli organizzativi che prevedono le indagini di clima

Modello	2. Focus sulla perfetta execution	3. Empowerment classico	4. Focus sul ruolo dei capi	5. Focus sulla vision aziendale
Descrizione del modello	Procedure e clima organizzativo come strumenti per garantire una perfetta esecuzione delle attività di punto vendita, determinante per conseguire le performance	Visione aziendale come fattore differenziante (vs concorrenti) per garantire una migliore gestione complessiva	Capo come strumento per ottimizzare la gestione delle relazioni con i clienti, che sono uno degli elementi chiave per conseguire la performance	Procedure e forte vision a cui allinearsi come strumenti per garantire l'ottima gestione delle relazioni con i clienti e l'esecuzione perfetta delle procedure
Rilevanza della interazione con i clienti	Bassissima	Media (maggiore in alcuni reparti)	Altissima	Altissima
Rilevanza delle Procedure	Determinanti	Media	Bassa o marginale	Strutturate
Ruolo del capo nel determinare clima e quindi risultati	Medio	Medio-alto	Altissimo	Medio-alto
Ruolo Vision e Valori aziendali	Medio o Medio alto, ma non rilevante	Alto	Vario. Prevale: Medio	Altissimo
Rilevanza esecuzione perfetta di procedure	Altissima	Media	Marginale	Alta
Indagini di clima come strumento di ...	Supporto alla gestione (execution)	Monitoraggio del clima organizzativo	Miglioramento della gestione dei singoli negozi	Verifica dell'allineamento alla vision
Interventi correttivi indotti dalle indagini di clima	Prevalentemente a livello di singolo negozio	Prevalentemente a "livello di totale azienda"	Prevalentemente a livello di singolo negozio	Prevalentemente a "livello di totale azienda"

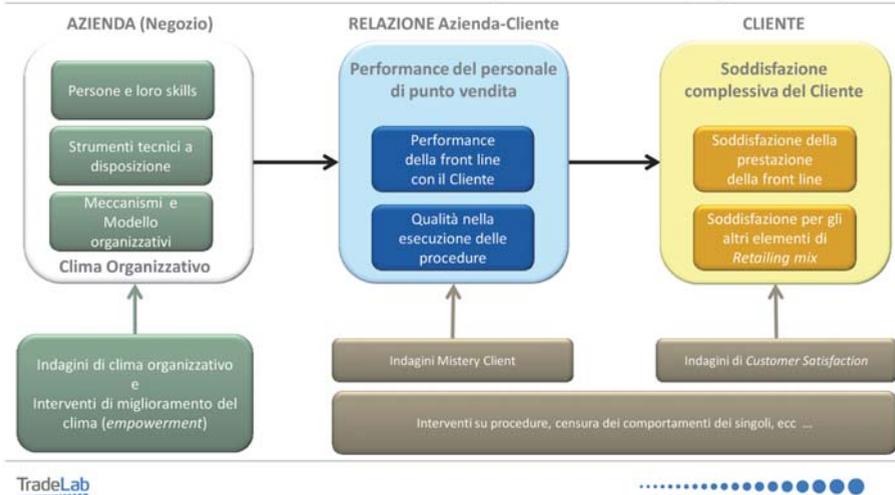
È attraverso la chiave interpretativa dei diversi modelli organizzativi sopra descritti che va letta la correlazione tra indagini di clima organizzativo e relazioni sindacali:

- nelle imprese che adottano il modello 1 (*production line* pura) – come abbiamo visto – non vengono realizzate le indagini in questione e quindi queste non possono essere certo uno strumento di relazioni con i sindacati; in tali contesti molto spesso le relazioni sindacali sono tese e complesse;
- laddove viene adottato il modello organizzativo 2 (focus su perfetta *execution*), le indagini di clima sono una delle componenti aziendali di gestione preventiva dei conflitti sindacali e di buone relazioni con il sindacato;
- nelle aziende che adottano il modello di *empowerment* classico (modello 3) le indagini di clima organizzativo vengono viste anche come uno strumento di aiuto e supporto nelle relazioni sindacali, in aggiunta agli altri elementi di contesto e agli equilibri di bilancio;
- nelle aziende che adottano un modello organizzativo con focus sul ruolo dei capi (modello 4) è lo stesso approccio organizzativo adottato, che mira a supportare i capi negozio nel creare un buon clima organizzativo, a contribuire proprio a evitare tensioni con i dipendenti e con i sindacati, ove presenti in modo strutturato;
- infine, in quei contesti che adottano il modello organizzativo numero 4 (focus sulla vision aziendale), come anche del modello precedente, il sindacato non è coinvolto nei processi di indagine di clima, o lo è in modo marginale, spesso anche perché si tratta di aziende con un basso livello di sindacalizzazione; in questi casi l'approccio aziendale è quello di porsi in una sorta di posizione di terzietà interessata tra, da un lato, le esigenze della clientela (in termini di standard di qualità del servizio) e, dall'altro, le attese dei propri collaboratori.

6.3 – Conclusioni

La principale conclusione che emerge dalla ricerca è che lo schema di riferimento posto alla sua base, già descritto nel capitolo 2 e che qui riproponiamo, risulta pienamente confermato, ma tra le aziende che adottano il modello di *empowerment* si sono riscontrati approcci organizzativi più articolati e sofisticati: focus sulla perfetta *execution*; *empowerment* classico; focus sul ruolo dei capi; focus sulla vision aziendale.

Figura 4.
Modelli organizzativi e indagini sul clima e sulla qualità del servizio: le ipotesi alla base del progetto di ricerca



Dalla ricerca è emerso un progressivo diffondersi nelle imprese Gdo operanti in Italia di una modalità di relazione con i lavoratori che sempre più si concretizza nel considerarli “collaboratori” (approccio *empowerment*) e sempre meno semplicemente “dipendenti” (approccio *production line*). Questa progressiva evoluzione dell’approccio organizzativo si sta concretizzando più rapidamente e intensamente nei diversi comparti della Gdo non alimentare.

In questo quadro complessivo, in molte aziende gli interventi, realizzati a valle di risultati insoddisfacenti delle indagini di clima organizzativo e/o di rilevazione della qualità del servizio, si configurano come azioni di miglioramento organizzativo e volte a contemperare le esigenze aziendali con quelle delle persone, e non più come azioni correttive e di censura dei comportamenti dei singoli o di imposizione delle esigenze aziendali.

Le modalità con cui in molti contesti aziendali viene ora affrontato il tema della flessibilità degli orari di lavoro, fondamentale nell’economia di gestione delle imprese commerciali caratterizzate da elevata variazione temporale della domanda, fornisce un eccellente esempio dell’evoluzione da un approccio di *production line* classico a un approccio

di *empowerment*. Nelle aziende più evolute sempre più si stanno abbandonando soluzioni programmatiche, proceduralizzate e caratterizzate da imposizione dall'alto, e si stanno affermando soluzioni di composizione proattiva del conflitto tra esigenze della aziende e esigenze delle persone, basate, in un clima di trasparenza, sulla autodeterminazione dei turni da parte del team di lavoro, ma a partire dalle esigenze di copertura delle fasce orarie e giornaliere indicate dall'azienda.

In un numero sempre maggiore di imprese sta quindi prevalendo l'approccio organizzativo di *empowerment* e tutte le attività di indagine realizzate (sia quelle sul clima organizzativo sia quelle di *Customer Satisfaction* e *Mystery Client*) mirano a comprendere quanto nei comportamenti concreti il personale riesce a gestire buone relazioni empatiche con i clienti e a svolgere efficacemente il ruolo di vero e proprio venditore.

La frontiera più avanzata è senz'altro quella di un utilizzo congiunto e coordinato delle indagini di clima organizzativo con quelle di rilevazione della qualità del servizio. Da questo punto di vista risulta particolarmente indicativo il diverso comportamento delle aziende della Gdo a seconda dei modelli organizzativi adottati:

- laddove prevale il modello *production line* classico, vengono realizzate, e non sempre, le sole ricerche di *Customer Satisfaction* o di *Mystery Client*, mentre le indagini di clima organizzativo sono ritenute inutili;
- nelle aziende con un approccio organizzativo focalizzato sulla perfetta *execution* (modello 2), si realizzano normalmente tanto le indagini di *Customer Satisfaction* (più raramente quelle di *Mystery Client*) quanto le analisi del clima organizzativo; non si riscontra una progettazione coordinata, ma un successivo utilizzo congiunto tanto in sede di valutazione e MBO delle persone che di governo dei negozi;
- nei contesti aziendali in cui si concretizza un approccio organizzativo di *empowerment* classico (modello 3), le indagini di *Customer Satisfaction* e/o di *Mystery Client*, laddove realizzate, vengono gestite, sia in termini di progettazione sia di analisi dei dati, in modo completamente distinto dalle indagini di clima organizzativo; inoltre, abitualmente le due tipologie di indagini vengono condotte da diverse funzioni aziendali, rispettivamente Marketing e Risorse Umane;
- laddove, invece, l'approccio organizzativo di *empowerment* viene declinato con una particolare enfasi sul ruolo dei capi (modello 4), le in-

indagine di *Customer Satisfaction* e di *Mystery Client* vengono abitualmente progettate in modo non coordinato con quelle di clima organizzativo, ma i risultati vengono analizzati e discussi in modo congiunto proprio per avere un panorama di informazioni più ampio e completo, funzionale a fornire interventi di supporto alle direzioni di negozio bisognose, con maggiore cognizione di causa;

- infine, nelle imprese che adottano un modello organizzativo con focus sulla vision (modello 5), le indagini di *Customer Satisfaction* e/o di *Mystery Client* vengono realizzate spesso anche attraverso una progettazione unificata con quelle del clima organizzativo.

Un'ultima considerazione riguarda le soluzioni di utilizzo congiunto delle due tipologie di indagini che sembrano risultare più efficaci. L'abbinata indagini di clima-*Mystery Client* appare la più efficace in un contesto caratterizzato da un forte approccio *empowerment*, in particolare nelle imprese della Gdo dei diversi comparti del non alimentare. Per il comparto alimentare, invece, appare più efficace la coppia indagini di clima-*Customer Satisfaction*. Ciò deriva dal fatto che nella Gdo alimentare, fatta eccezione per alcuni reparti a vendita assistita degli ipermercati, le indagini di *Mystery Client* non hanno sostanzialmente senso, posto il basso livello di interazione tra clienti e personale.

Finito di stampare nel mese di Novembre 2013.
presso la Tipografia C.S.R. S.r.l.
Via di Pietralata, 157 - 00158 Roma
Tel. 064182113 r.a.



RAPPORTO DIPENDENTI IMPRESE – SINDACATI: GLI STRUMENTI DELLE INDAGINI DI CLIMA E DI RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI NELLA GDO

TradeLab per
Centro studi Filcams CGIL
Ce.Mu. Centro Multiservizi Srl

*Rapporto finale di ricerca a cura di:
Andrea Boi*