

Una metodologia per lo studio di fenomeni intangibili all'interno delle organizzazioni

Nicola Di Marcoberardino¹, Raffaele Dell'Aversana²

¹Bizbrain Group

nicola.dimarcoberardino@bizbrain.it

²Banca d'Italia, Servizio Organizzazione

raffaele.dellaversana@bancaditalia.it

In questo articolo viene presentata una metodologia per la misurazione e rilevazione dei fenomeni intangibili all'interno delle organizzazioni, la cui conoscenza è indispensabile per coloro che devono prendere decisioni di governance in quanto elementi fondamentali nella costruzione del vantaggio competitivo. Tale metodologia è stata implementata nell'ambito di un progetto europeo ed è stata ampliata successivamente per supportare una grande varietà di casi ed esigenze.

1. Introduzione

La misurazione e rilevazione di quei valori che le moderne teorie economiche e sociali chiamano intangible assets (capitali intangibili) sono fondamentali nella costruzione del vantaggio competitivo ed assumono un significato ancora più pregnante nell'economia della conoscenza, nella quale la disponibilità delle informazioni e del sapere specialistico diventano leva di creazione del valore. Un quadro chiaro di questi valori e dei fenomeni che stanno alla loro base è un'esigenza imprescindibile per prendere decisioni di governance strategica basate su dati di fatto e non su sensazioni. Se consideriamo una realtà concreta come un ospedale, il valore è dato solo per una piccola parte dagli elementi tangibili, come immobili ed attrezzature, mentre la maggior parte è intangibile ed è dato da elementi come risorse umane, spirito di servizio, competenze, il saper fare, le procedure, la reputazione, la cortesia, la fiducia e immagine esterna. Analogamente, anche altre realtà come banche, associazioni, enti locali, camere di commercio e aziende hanno un valore che è costituito, per la maggior parte, da elementi intangibili. Si rende pertanto necessaria una metodologia adeguata per la misurazione, valutazione e gestione di quei fenomeni che stanno alla base degli assets intangibili.

In quest'ottica abbiamo creato un sistema integrato di sperimentazione e controllo, che consente di individuare, studiare e quindi governare **i fenomeni** che si manifestano all'interno delle organizzazioni, e in grado di supportare gli specialisti e gli sperimentatori in tutte le fasi, dalla costruzione del modello, alla rilevazione dei parametri, fino alla successiva elaborazione e seguente presentazione.

La nostra metodologia consente di individuare e quantificare i parametri fondamentali che governano il fenomeno, comporli in un modello riproducibile, controllabile e validato su base statistica, e studiarne le correlazioni di base per sperimentare ed investigare le implicazioni causa-effetto alla base dei cambiamenti che avvengono all'evolversi del fenomeno stesso.

La tecnologia utilizzata, basata su piattaforma web nativa, permette di mantenere in un'unica suite integrata tutte le funzioni/fasi fondamentali alla misurazione: costruzione del framework teorico, raccolta dei dati di input (sondaggi web, focus group, interviste telefoniche o in presenza, data mining su altri sistemi informativi, crawling web, ecc.), elaborazione delle informazioni secondo il framework teorico scelto, pubblicazione dei risultati e messa a disposizione on-demand. Tale approccio permette di abbattere notevolmente i costi di misurazioni di questo tipo, fungendo allo stesso tempo da repository del know-how scientifico e degli strumenti pratici di gestione del fenomeno in esame. Il sistema permette quindi, in modo semplice, la creazione di **osservatori permanenti** pilotati da **specialisti** o **sperimentatori**, per investigare i più svariati ambiti dei fenomeni economici e sociali con forte componente intangibile dove, cioè, sono significative variabili quali: la soddisfazione, le relazioni, l'immagine, le competenze, la capacità di innovazione, la reputazione, il fattore umano, le conoscenze.

2. Architettura

L'idea alla base è semplice:

- Individuare i fenomeni che hanno un impatto strategico sull'organizzazione o che definiscano un ambito di studio
- impostare un sistema di variabili che descriva questi fenomeni in accordo con un framework teorico
- quantificare queste variabili nel tempo attraverso strumenti di rilevazione molteplici, sistematici e strutturati portando alla luce i punti critici e le aree di intervento prioritario
- definire azioni di miglioramento (interventi) in grado di influenzare i fenomeni in esame
- valutare i risultati per investigare se le azioni di miglioramento introdotte nel sistema in studio abbiano avuto l'effetto sperato
- rilevare reiteratamente e procedere al miglioramento sistematico

L'approccio è necessariamente dinamico: per creare "fotografie" della realtà del fenomeno in studio occorre creare un modello che possa essere interrogato in momenti differenti, ottenendo le "istantanee" di cui si ha bisogno e componendo poi queste istantanee in sequenza per cogliere gli andamenti dinamici delle variabili e i trend.

questionari web, interviste, focus group, data mining su altri sistemi, ecc.), gestiti automaticamente e che permettono allo specialista di scegliere, nell'ambito del sistema di valutazione, il o i metodi che egli ritiene più adatti per il calcolo delle variabili del sistema. I livelli più alti delle variabili (gli indici e gli stati) vengono invece ottenuti per riaggregazione "pesata" dei livelli inferiori utilizzando apposite logiche implementate a seconda del fenomeno in esame.

Parallelamente si procede alla specifica dell'**universo di studio** popolando le cosiddette **anagrafiche oggetto**. Le anagrafiche oggetto rappresentano gli "oggetti" che influenzano e che sono costitutivi dei sistemi alla base dei fenomeni in studio. Se stiamo operando un'analisi di clima organizzativo, ad esempio saranno i dipendenti dell'organizzazione, così come se stiamo invece analizzando i fenomeni alla base di una rete vendita, saranno i clienti, i venditori e la direzione commerciale. Allo stesso modo, nel caso di rilevazioni di sostenibilità, dovranno invece essere presi in considerazione tutti gli stakeholders aziendali (clienti, dipendenti, associazioni di categoria, ONG, ecc), operando un vero e proprio enterprise feedback a 360°. Tali anagrafiche rappresentano allo stesso tempo "coloro che popolano e danno vita al fenomeno" e "coloro che hanno da darci le informazioni necessarie alla rilevazione dei valori delle variabili ad un dato istante". Si pensi all'esempio dell'analisi di clima aziendale, dove i dipendenti di un'organizzazione sono allo stesso tempo i soggetti del fenomeno e coloro che devono essere intervistati per rilevarlo.

Ad ognuna delle possibili tipologie di anagrafiche oggetto (anche radicalmente diverse tra loro) vengono associati due livelli di informazione: un primo set che ne definisce il nome, la tipologia ed eventuali informazioni di contatto (si pensi ad esempio all'anagrafica dei dipendenti di un'organizzazione cui andranno poi somministrati i sondaggi), ed un secondo set che individua le **variabili di stratificazione**, quelle variabili cioè che servono a definirne le particolari specifiche (ad esempio per una persona età, sesso, posizione lavorativa, istruzione, ecc.).

Un modulo di estrazione dei dati permette infine di selezionare un **campione statisticamente significativo** dall'universo individuato. L'uso di un campionatore statistico ci sembra fondamentale in una situazione di regime in cui un alto numero di feedback deve essere acquisito per tenere continuamente aggiornata la situazione delle variabili. Grazie al campionatore è possibile interessare di volta in volta un piccolo numero di "anagrafiche oggetto", evitando di importunarle con contatti troppo frequenti.

Uno schema del sistema di valutazione è mostrato in Fig. 2.

2.2. L'azione di miglioramento e la misurazione del grado di efficacia.

Impostato il modello che permette di seguire dinamicamente l'evolversi del fenomeno, si passa ad introdurre le azioni di miglioramento: azioni che vengono messe in campo per far evolvere il sistema secondo una direzione voluta.

In generale, nelle scienze economiche e sociali, un fenomeno è rappresentato da un sistema aperto, tale per cui esso non è isolabile in laboratorio e si trova esposto all'effetto di tutta una serie di "perturbazioni" provenienti dall'ambiente che lo circonda (politica, moda, modi di pensare, teorie economiche, aspettative sociali, ecc.) e che ne determinano o ne influenzano radicalmente l'evolversi. Se l'obiettivo è quindi quello di studiare che effetto hanno le azioni messe in atto volutamente sul fenomeno (le azioni di miglioramento, appunto) da parte degli attori che cercano di governarlo (datori di lavoro, fornitori, enti locali, istituzioni pubbliche), dobbiamo, applicando una metodologia nota nelle scienze mediche, necessariamente estrarre due campioni statisticamente rilevanti dall'universo in studio: sul primo, che chiameremo gruppo di sperimentazione, agiranno tutte le "perturbazioni dell'ambiente esterno" oltre all'azione di miglioramento prescelta, sul secondo, che chiameremo gruppo di controllo, agiranno invece le sole perturbazioni dell'ambiente esterno.

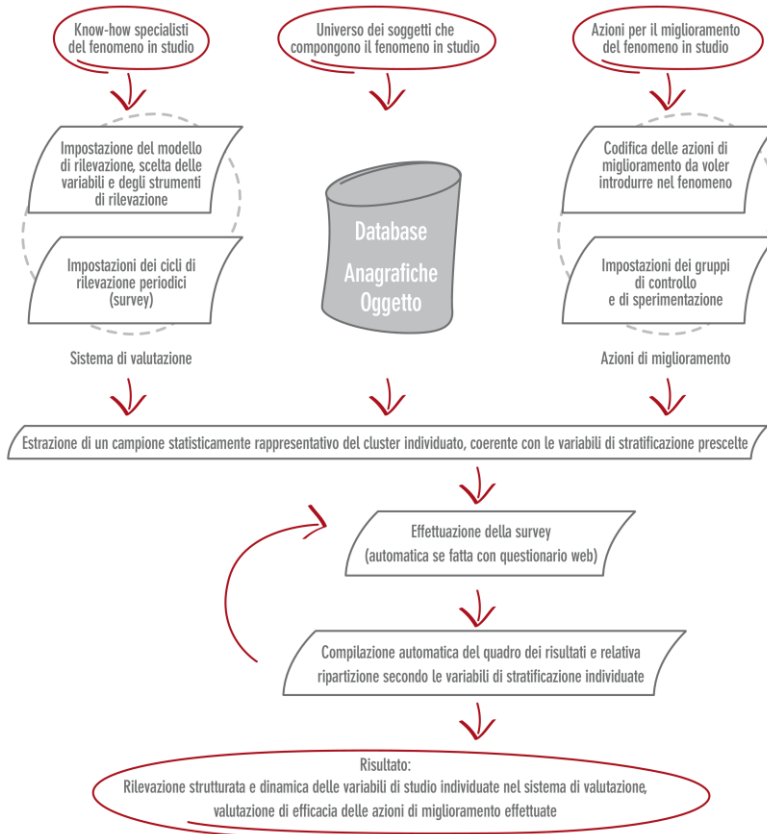


Fig. 2: schema dell'architettura

Effettuando, al termine del periodo di azione, un ciclo di valutazione sui due gruppi, saremo in grado di apprezzare come il sistema è evoluto nel suo complesso e quali siano le differenze prodotte dalla nostra azione di miglioramento [Motterlini e Guala, 2011].

Le indicazioni di nessi di causalità tra “variabili del sistema” ed azioni di miglioramento messe in atto nel ciclo di sperimentazione forniranno una misura del “livello di bontà” di una determinata azione, permettendo all’organizzazione di scartare azioni “poco efficaci” per concentrarsi su quelle che invece ottengono i migliori risultati.

2.3. Analisi multi-universo e multi-sistema di valutazione.

Per poter supportare direttamente le analisi multi-universo e multi-sistema di valutazione, sono stati creati due distinti **livelli di funzionamento**:

- **livello di rilevazione strategica**: un opportuno “centro d’intelligenza”, che chiameremo **osservatorio**, è in grado di seguire i risultati della valutazione a livello corporate centralizzato, aggiornare i pesi e i fattori di correlazione tra i vari parametri, modificare i sistemi di valutazione fungendo da “osservatorio di rilevazione permanente”
- **livello di rilevazione operativa**: ogni unità operativa ha a disposizione una sezione relativa al proprio universo in grado di monitorare i fattori critici nel tempo e rilevare tutti i dati necessari all’elaborazione dei risultati

Combinando l’uso dei due livelli differenti, è possibile portare avanti contemporaneamente rilevazioni su più universi o analisi sullo stesso universo, ma utilizzando più sistemi di valutazione. Questo permette di capire quale sistema di valutazione produce un modello più attendibile e dunque più adatto alla descrizione del fenomeno, permettendo, in sostanza, al sistema di evolversi ed auto apprendere.

2.4. Ambiti di studio

Sono state condotte analisi su una vasta gamma di fenomeni, utilizzando l’approccio proposto. Per fare qualche esempio possiamo ricordare:

- **vendite**: il focus principale è puntato sulla rilevazione e quantificazione delle relazioni intangibili che esistono tra azienda, rete vendita e cliente. [Barnes et al, 2009] Attraverso l’identificazione e misurazione dei parametri che strutturano le relazioni di questo triangolo è possibile tenere sotto controllo l’efficacia della propria azione commerciale, perché, a volte, anche un aumento di fatturato potrebbe essere realizzato a scapito della relazione col cliente o col venditore compromettendo quindi la redditività futura.

- **lavoro:** in quest'ambito i soggetti dell'universo di studio sono i dipendenti e i lavoratori delle organizzazioni, i cosiddetti "clienti interni". Il successo dell'azione di ogni organizzazione dipende oggi più che mai dal contributo delle persone che vi lavorano. Rilevare i parametri che ne regolano soddisfazione, motivazione e potenziale, andando ad investigare le dynamic capabilities [Zollo, 2002] è compito irrinunciabile di ogni ufficio del personale che voglia stare al passo coi tempi e creare vantaggio competitivo per la propria organizzazione.
- **Soddisfazione del cliente:** l'obiettivo principale è investigare cosa il consumatore finale pensa del nostro prodotto/servizio e della nostra organizzazione. Come ci percepisce? Quali sono le qualità della nostra azione che predilige? Quali i nostri difetti? Come possiamo instaurare con lui una relazione fidelizzata?
- **Stakeholders satisfaction:** lo scopo è quello di permettere alle organizzazioni di rilevare la soddisfazione e le necessità dei propri stakeholders, per aumentare gli standard di servizio allo scopo di costruire modalità di fruizione che siano effettivamente efficaci ed efficienti, poter meglio guidare la propria azione strategica e poter quindi operare in maniera concreta ed efficace sulla business health. [Keller e Price, 2010]
- **Sostenibilità:** analisi miranti alla valutazione delle politiche di sostenibilità intraprese dalle organizzazioni, in ambito economico, sociale ed ambientale.
- **Accettazione sociale:** studi miranti alla valutazione dell'accettazione sociale di investimenti pubblici o privati a forte impatto sociale o ambientale.

3. Implementazione

Queste idee sono state implementate in un prodotto commerciale, denominato Bizbrain Life, basato su tecnologia Java Enterprise Edition. Il modello dei dati è di tipo relazionale e l'intera applicazione usa tecnologie web, in modo da poter essere utilizzata tramite i comuni browser. Dal lato server è stato fatto largo uso di tecnologie opensource e platform-independent.

L'applicazione inoltre è stata progettata per essere scalabile, in modo da poter essere distribuita su un insieme di server e soddisfare un gran numero d'accessi contemporanei, garantendo la sicurezza dei dati.

Un appropriato sistema di autorizzazioni consente di stabilire i permessi di ciascun utilizzatore, in modo che i dati, i risultati, gli strumenti di progettazione e i report siano visibili solo agli utenti autorizzati.

Il sistema include uno strumento di reportistica completo, utile per realizzare sia report standard che i cosiddetti “cruscotti direzionali”, in grado di mostrare i risultati raggiunti in modo sintetico e chiaro.

4. Un caso di studio: il progetto OWL

OWL (Improvement of personal life quality and improvement of working life quality of older workers, <http://www.owlproject.net>) è un Progetto Europeo transnazionale, finanziato dal Fondo Sociale Europeo, ESF Article 6 “Innovative approaches to the management of change”, realizzato in collaborazione con partner pubblici e privati internazionali; è stato il primo banco di prova operativo della metodologia descritta in questo articolo, implementata in un software denominato OWLmS e ampliata successivamente in Bizbrain Life. Il progetto OWL, che ha come scopo il miglioramento della qualità della vita dei lavoratori over cinquantacinque, ha permesso di confermare la validità della metodologia in un contesto di grandi aziende ed enti internazionali.

OWLmS ha consentito di gestire le attività del progetto e di fornire uno strumento di utilità per tutte quelle organizzazioni che hanno partecipato alla sperimentazione, in base al principio per cui il miglioramento della vita personale e lavorativa dei lavoratori, oltre che rispondere a un’esigenza di ordine morale, passando attraverso una sensibilizzazione del management sulle problematiche principali, sia in grado di creare un circolo virtuoso: sto meglio, lavoro meglio, produco meglio e di più. Per raggiungere questo scopo, OWLmS, basandosi sulla metodologia esposta, è stato realizzato in modo da essere effettivamente fruibile e utile al management aziendale, permettendo di studiare le correlazioni di base per sperimentare e investigare le implicazioni causa-effetto alla base dei cambiamenti aziendali e della qualità di vita e di lavoro dei lavoratori senior.

Per realizzare le “fotografie” del sistema azienda/lavoratore abbiamo dovuto creare un modello (descritto in questo articolo) che potesse essere interrogato in momenti differenti, per ottenere le “istantanee della realtà” di cui avevamo bisogno. Siamo dunque partiti col definire quali sono i due soggetti principali che compongono il nostro sistema di studio: l’azienda da un lato, con la propria complessità organizzativa, economica, i propri target ed obiettivi, e il lavoratore dall’altro, con la propria personalità, il proprio potenziale, la propria vita.

Un gruppo di esperti, (dall’economia aziendale alla psicologia del lavoro, dalla medicina alla statistica) si è dunque cimentato durante il periodo del progetto, nella creazione di modelli quantificabili (variabili) che fossero in grado di descrivere il fenomeno in studio.

La situazione del lavoratore è stata descritta da una serie di stati che ne definiscono la condizione di vita e di lavoro (condizione fisica e fisiologica, condizione psicologica, performance potenziale ed effettiva, ecc.).

Anche l’azienda a sua volta è stata modellata sulla base di stati specifici (economico/reddituale, articolazione organizzativa, performance, ecc.).

Dopo aver definito tali stati, li abbiamo suddivisi: ad ogni stato principale abbiamo associato un indice, variabile quantitativa definita su un intervallo

percentuale (0%- valore minimo – 100% - valore massimo). Ogni indice è stato a sua volta definito da parametri secondari, espressi quantitativamente dagli indicatori (0%- valore minimo – 100% - valore massimo). Gli indicatori sono investigati per mezzo di domande a risposta chiusa, raccolte in appositi questionari e somministrati ad intervalli definiti ai vari attori del sistema (management, line management, general worker, old worker), tramite focus group e attraverso una serie di dati quantitativi acquisiti direttamente dal sistema.

La riunione di queste **variabili** in un modello coerente, unitario e quantificabile ha dato vita al **sistema di valutazione**.

Tramite l'interpretazione dei punteggi che le variabili assumono ad ogni interrogazione (ciclo) è stato possibile investigare le aree critiche di intervento e le aree di eccellenza, costruire azioni di miglioramento adeguate, pianificare obiettivi.

Ad ogni ciclo, un grafico a radar per ogni stato e indice ha permesso di avere una **lettura visiva** della situazione, tanto aziendale che del lavoratore; grafici ad istogramma ci hanno invece permesso una lettura dei risultati per variabili di stratificazione, ad esempio per classi d'età, per vedere come gli anni d'anzianità influenzano un determinato parametro.

Informazioni statistiche sui dati a livello di indicatori (media, varianza, correlazione tra i dati, ecc.) hanno permesso di condurre analisi statistiche specifiche da parte degli specialisti aziendali e del progetto.

Indicazione di nessi di causalità tra “variabili del sistema” e azioni di miglioramento messe in atto nel periodo di riferimento (ciclo di sperimentazione) basate su test statistici, ci hanno dato una misura del “livello di bontà” di una determinata azione, permettendo al management di scartare azioni poco efficaci per concentrarsi su quelle che ottengono migliori risultati.

Tali variabili sono state alimentate attraverso l'uso degli strumenti di rilevazione citati in precedenza, gestiti automaticamente da OWLmS, che hanno permesso ai vari specialisti di scegliere nel sistema di valutazione il metodo che hanno ritenuto più adatto per il calcolo delle variabili del sistema.

L'uso di tecnologia web nella realizzazione del OWLmS ha permesso, inoltre, di mantenere in un'unica suite integrata anche le funzioni di somministrazione dei questionari su internet e la manutenzione degli altri strumenti di rilevazione, minimizzando i costi nella rilevazione dei dati.

Una logica di gestione a cicli ha permesso di ripetere le rilevazioni in maniera autonoma ad intervalli dipendenti dalla problematica di studio in esame, rendendo il sistema dinamico nel tempo.

Il progetto è arrivato a due importanti risultati: l'individuazione congiunta di metodologie, modelli e processi per risolvere problemi complessi, e la sperimentazione congiunta di metodi alternativi per gestire “l'età lavorativa” attraverso metodi alternativi di organizzare il lavoro ed evidenziare i punti di forza dei lavoratori più anziani.

Nella prima sperimentazione abbiamo testato l'approccio su dieci organizzazioni tra pubbliche e private, sottoponendo ad analisi 811 lavoratori, campione rappresentativo di oltre 8000.

5. Conclusioni e sviluppi futuri

Come messo in evidenza dagli esempi che precedono, l'approccio è in grado di focalizzarsi sulle problematiche aziendali ed organizzative più disparate. Un apposito sistema di valutazione permette infatti in maniera semplice ed immediata di tenere sotto controllo fenomeni anche molto differenti, permettendo allo stesso tempo di considerarli e studiarli in un quadro unitario.

In effetti è proprio lo studio combinato di fenomeni differenti che agiscono sulla stessa organizzazione, tenuti sotto controllo per tempi sufficientemente lunghi da studiarne le dinamiche, che permetterà, in prospettiva, di fare maggior luce su quei fenomeni intangibili, che oggi rappresentano il vero vantaggio competitivo e di distinzione delle aziende.

Bibliografia

[Barnes et al, 2009] Cindy Barnes, Helen Blake and David Pinder, *Creating and delivering your value proposition : managing customer experience for profit*, Great Britain and the United States in 2009 by Kogan Page Limited, 2009

[Keller e Price, 2010] Scott Keller and Colin Price, *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, 2010

[Kaplan e Norton, 2005] Kaplan Robert S.; Norton David P., *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, ISEDI, 2005

[Motterlini e Guala, 2011] Motterlini Matteo; Guala Francesco, *Mente mercati decisioni. Introduzione all'economia cognitiva e sperimentale*, Università Bocconi Editore, 2011

[Zollo, 2002] M. Zollo (with S. Winter), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization Science*, 13 (3), 2002