



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

**Dipartimento di Scienze Aziendali-Management &
Innovation Systems (DISA-MIS)**

Corso di Dottorato di ricerca in:

**Management & Information Technology
Curriculum: Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche**

XV Ciclo – Nuova Serie

Tesi di Dottorato in:

**La Governance nel settore sanitario in ottica Service -
Dominant Logic: un'analisi empirica**

TUTOR

Ch.mo Prof. Ing. Francesco Polese

CANDIDATO

Dott. Carlo Torre

COORDINATORE

Ch.mo Prof. Andrea De Lucia

Anno Accademico 2015/2016

Titolo: La Governance nel settore sanitario in ottica Service - Dominant Logic:
un'analisi empirica Premessa

Indice

| | |
|---|----------|
| Introduzione..... | 1 |
| Capitolo 1: Una breve analisi dei modelli di governance del settore pubblico..... | 6 |
| 1.1 Il Modello Burocratico..... | 7 |
| 1.1.1 Critiche al modello Burocratico..... | 11 |
| 1.2 Il paradigma del New Public Management..... | 13 |
| 1.2.1 Critiche al New Public Management..... | 15 |
| 1.3 L'evoluzione del New Public Management: la public governance..... | 16 |
| 1.4 Oltre il New Public Management: Il Public Value Management..... | 22 |
| 1.4.1 Il New Public Administration..... | 24 |
| 1.4.2 Il New Public Service..... | 26 |
| 1.4.3 I limiti dei modelli di governo post-NPM..... | 27 |
| 1.5 Il percorso verso la Service Dominant Logic: la value co-creation..... | 29 |
| | |
| Capitolo 2: Il contributo dei filoni di ricerca della Service Research alla governance pubblica: dalla “Good Dominant Logic” alla “Service Dominant Logic”..... | 35 |
| 2.1 La Service Research: Orientamento verso una visione sistemica..... | 36 |
| 2.1.1 L'ERA della “Good Dominant Logic”..... | 37 |
| 2.1.2 L'orientamento verso un nuovo concetto di servizio..... | 39 |
| 2.1.3 L'orientamento al valore e l'avvento della Service Economy..... | 41 |
| 2.1.4 Il percorso verso la service era..... | 48 |
| | |
| Capitolo 3: I Filoni di ricerca della Service D-Logic, Service Science Management and Engineering e A.S.V.: intersezioni e punti di contatto..... | 57 |
| 3.1 Una breve panoramica di tre filoni di ricerca Service Oriented..... | 58 |
| 3.1.1. La Service D-Logic..... | 60 |
| 3.1.1.1 Una nuova interpretazione del concetto di valore..... | 71 |
| 3.1.2 Service Science Management and Engineering..... | 77 |
| 3.1.3 Approccio Sistemico Vitale..... | 81 |
| 3.2 Intersezione e punti di contatto dei tre filoni di ricerca: verso un maggiore coinvolgimento degli utenti..... | 89 |
| 3.2.1 La relazionalità e l'interazione come volani per la creazione di valore..... | 92 |
| | |
| Capitolo 4: Tecnica di ricerca quantitativa. I modelli di equazioni strutturali (SEM)... | 96 |

| | |
|--|-----|
| 4.1 La Metodologia della ricerca sociale..... | 97 |
| 4.2 La ricerca quantitativa..... | 98 |
| 4.3 I Modelli di Equazioni Strutturali..... | 100 |
| 4.3.1 Affidabilità, coerenza interna e validità delle misure..... | 102 |
| 4.3.2 La stima del modello di misurazione e del modello strutturale..... | 109 |
| 4.3.2.1 Il modello di misurazione..... | 110 |
| 4.3.2.2 Il modello strutturale..... | 112 |
| 4.3.2.3 Specificazione e stima del modello..... | 115 |
| 4.3.2.4 La validità convergente e discriminante delle variabili latenti.. | 119 |
| 4.3.2.5 Introduzione a Lisrel..... | 120 |
| | |
| Capitolo 5: Le determinanti della “User satisfaction” in ambito sanitario. Un’analisi empirica: il modello teorico proposto e i risultati della ricerca..... | 127 |
| 5.1 Framework concettuale e le ipotesi alla base del modello..... | 128 |
| 5.1.1 Il Capitale Relazionale..... | 129 |
| 5.1.2 Gestione totale della qualità..... | 130 |
| 5.1.3 La qualità del servizio percepita | 131 |
| 5.1.4 Performance..... | 132 |
| 5.2 Modellizzazione delle ipotesi..... | 133 |
| 5.3 Descrizione dei dati..... | 134 |
| 5.4 Risultati della Ricerca..... | 136 |
| 5.5 Discussioni..... | 139 |
| | |
| Conclusioni..... | 150 |
| | |
| Bibliografia..... | 158 |

Introduzione

I continui cambiamenti dell'attuale contesto congiunturale spingono le imprese e le organizzazioni verso l'adozione di modelli interpretativi, il più possibile, flessibili, scalabili ed aggiornabili. La sempre maggiore importanza riconosciuta ai servizi in tutti i settori produttivi e della vita sociale, orienta verso nuovi concetti di produttività, sostenibilità e sopravvivenza. Infatti, la quotidianità di ciascun attore sociale sembra essere contraddistinta dalla continua ricerca di un miglioramento delle performance e del livello di qualità. Sempre più spesso le imprese e le organizzazioni, sia imprenditoriali che non imprenditoriali, finalizzano la loro attività alla produzione/fornitura di un servizio, rendendo il suffisso "service" sempre più indispensabile per la definizione di attività produttive, commerciali e promozionali. Tutto questo finisce con l'influenzare le valutazioni, i giudizi e le percezioni di tutto ciò che concerne il concetto di valore, condizionando l'agire di coloro che, a vario titolo, sono interessati ai processi di creazione del valore. In tale direzione, sembra essere in atto una vera e propria evoluzione culturale, alla quale si sono via via associati diversi filoni di ricerca che hanno focalizzato l'attenzione sul concetto di valore e sulla necessità di giungere all'adozione di modelli di governo maggiormente orientati alla trasparenza e alla partecipazione degli utenti.

La convergenza di studiosi e manager all'adozione di simili modelli di governance, ha portato, pertanto, alla conseguente evoluzione da modelli burocratizzati e rigidi a modelli in cui le relazioni e la componente sociale giocano un ruolo di primo piano.

Tra i filoni di ricerca che hanno cercato di cavalcare le nuove tendenze derivanti dal mercato, un ruolo, senza dubbio, importante è giocato dalle proposte scientifiche statunitensi, rappresentate dalla *Service Dominant Logic* e dalla *Service Science*.

La *Service Dominant Logic* si pone come una proposta scientifica in grado di reinterpretare il rapporto fornitore/cliente, orientandolo verso un approccio maggiormente collaborativo e costruttivo, piuttosto che di tipo meramente transattivo. Essa trae origine direttamente dalle esperienze del mondo aziendale, trovando, tuttavia, momenti di contatto anche con teorie di più ampio profilo, in modo da accrescere ed elevare le proprie implicazioni e rappresentare, in tal modo, un orientamento teorico utile per più campi di applicazione.

La *Service Science* rappresenta, invece, una proposta scientifica internazionale tesa ad approfondire lo studio dei nuovi sistemi di servizio che agiscono ed operano in maniera sistemica. L'obiettivo che nel prossimo futuro tale filone di ricerca si pone è quello di porsi quale catalizzatore di tutti i percorsi di ricerca multidisciplinari tesi alla progettazione e governance di sistemi di servizio complessi ed intelligenti.

Lo studio del servizio e delle sue peculiarità ha stimolato l'interesse di numerosi campi della ricerca scientifica, dando luogo ad una rivisitazione dei tradizionali metodi di indagine orientati allo studio della *Service Research*. Su tale scia, diversi approcci disciplinari tesi ad approfondire lo studio di fenomeni complessi, tra cui in particolare l'approccio sistemico vitale, hanno contribuito al suo sviluppo scientifico internazionale. L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) si pone, infatti, come una proposta metodologica finalizzata ad approfondire le nuove dinamiche strategiche delle imprese e delle relative interazioni tra quest'ultime e il loro contesto di riferimento, in modo da pervenire alla individuazione di innovative interpretazioni dei fenomeni complessi.

Il contributo concreto che questi tre distinti approcci scientifici forniscono alla ricerca e alla sperimentazione consente di giungere verso una continua ed incessante analisi dei nuovi sistemi di creazione del valore, i quali presentano specificità assai diverse rispetto a quelle dei tradizionali modelli di governo. Infatti, l'idonea integrazione delle riflessioni derivanti dai filoni di ricerca della *Service Research* e del *system thinking*, porta verso una reinterpretazione delle modalità di gestione delle imprese e delle organizzazioni, implicando una serie di cambiamenti strategici, strutturali, operativi e gestionali. La *service economy*, infatti, individua modalità di concettualizzazione innovative dei sistemi di creazione del valore, favorendo un'evoluzione in ottica *service oriented* delle strategie imprenditoriali.

Negli ultimi anni, e soprattutto a partire dagli anni ottanta, ci sono stati numerosi tentativi tesi a garantire il miglioramento dei modelli di governo, cercando di orientarli verso una maggiore partecipazione dei diversi attori, a vario titolo, coinvolti nei processi di creazione del valore.

Facendo leva su tale interpretazione dello scenario competitivo, è possibile intuire come diversi settori, tra cui quello sanitario, possano essere riletti alla luce delle considerazioni derivanti dalla *Service Research* e del *system thinking*. Data la peculiarità degli obiettivi perseguiti (Salute dei pazienti), infatti, oggi più che mai, il

settore sanitario viene avvertito e vissuto, sempre più, come produzione di servizi, connotata, per giunta, da processi organizzativi, sia interni che esterni, particolarmente complessi e dinamici. Assecondando tali considerazioni, la sanità finisce, dunque, col rappresentare un contesto altamente dinamico che rende necessaria l'adozione di spunti teorici in grado di orientare i manager pubblici nella comprensione di realtà fenomeniche complesse. In tale direzione, i contributi scientifici "service centred" e "sistemici" svolgono un ruolo di primo piano, consentendo di pervenire ad una rilettura del contesto sanitario quale rete di attori in grado di attivare adeguati processi di co-creazione del valore.

Pertanto, sulla base del quadro teorico finora tracciato, prevalentemente delineato dagli assunti della service research e del system thinking, sembrerebbe interessante pervenire alla definizione di modelli interpretativi di supporto al decision making, capaci di contribuire alla gestione di organizzazioni ed imprese operanti in diversi settori, tra cui quello sanitario, la cui peculiare attività può, senza dubbio, essere letta secondo la prospettiva dei sistemi di servizio. Infatti, le inefficienze e l'elevata complessità che caratterizzano il Servizio Sanitario Nazionale spingono verso lo studio di profili teorici in grado, da un lato di agevolare la comprensione di fenomeni complessi e, dall'altro di rileggere lo scenario competitivo in un'ottica di maggiore partecipazione e condivisione di risorse. Seguendo tale prospettiva, il lavoro mira, dunque, ad analizzare le dinamiche del Servizio Sanitario Nazionale, rileggendole nell'ottica di una rete di attori in grado di interagire e connettersi al fine di perseguire la salute pubblica, mediante l'attivazione di adeguati processi di value co-creation. Pertanto, in linea con una logica relazionale, di tipo reticolare, il lavoro è finalizzato a fornire un'interpretazione degli scambi di valore del settore sanitario alla luce delle proposte scientifiche derivanti dalla *Service Research* e dall'*approccio sistemico vitale*. Infatti, alla luce di tali considerazioni, il lavoro è stato sviluppato, dapprima, effettuando una scorsa dei modelli di governo che si sono avvicinati nel corso del tempo nel settore pubblico e, successivamente, approfondendo i principi di base delle teorie poco sopra menzionate. Si è tentato, poi, di applicare le considerazioni teoriche relative ai nuovi processi di creazione del valore, nonché quelle attinenti alle nuove dinamiche relazionali innestate all'interno delle organizzazioni e delle imprese, al contesto sanitario, testando empiricamente un modello teorico teso ad evidenziare se il capitale relazionale, la qualità del servizio percepita e la gestione totale

della qualità siano in grado di esercitare un'influenza positiva sulle performance percepite delle imprese ed, in ultima analisi, se quest'ultime riescano ad influenzare positivamente la soddisfazione dei pazienti. Partendo, infatti, dalla convinzione che il settore sanitario sia in grado di coinvolgere le attese e le esigenze di una pluralità di attori, influenzando, in tal modo, il benessere e la qualità della vita di un intero comprensorio territoriale, si è cercato di analizzare, anche empiricamente, gli effetti generati dall'implementazione di un modello di governo partecipativo e trasparente in un settore connotato da elevata complessità e turbolenza. Il lavoro, dunque, partendo dalla consapevolezza che lo sviluppo economico e sociale di un'area territoriale sia funzione di sinergie, strategie collaborative, finalità comuni e di una gestione integrata dei servizi, ha focalizzato l'attenzione su tali elementi, considerandoli, così come suggerito dalla teoria (Maglio e Sphorer 2008; Vargo e Akaka, 2009; Barile e Polese, 2009), elementi in grado di assicurare una crescita sostenibile e durevole.

In tal senso, alla luce delle considerazioni finora espresse e dei risultati ottenuti dall'analisi, è stato interessante provare a realizzare una sistematizzazione delle conseguenti reinterpretazioni in ottica di value co-creation, mettendo in risalto la crescente rilevanza assunta dalla componente relazionale nei processi di creazione del valore. L'obiettivo è stato, infatti, quello di rileggere il sistema sanitario in ottica Service Dominant Logic, cercando di dare risposta alle domande di ricerca indicate di seguito:

Tabella 1: Riepilogo delle domande di ricerca

| | |
|----|---|
| 1) | - Rileggere il contesto sanitario alla luce dell'evoluzione dei modelli di governo della pubblica amministrazione che hanno portato all'affermazione della Service Dominant Logic |
| 2) | - Offrire adeguati riscontri empirici in grado di evidenziare le reali determinanti della patient satisfaction |

Fonte: Elaborazione dell'autore

Il lavoro si compone di cinque capitoli.

Il primo capitolo delinea un'analisi dei diversi modelli di governo che si sono avvicinati nel corso del tempo in ragione dei mutamenti ambientali e contestuali intervenuti.

Il secondo capitolo incentra l'attenzione sull'evoluzione dei concetti di servizio, sistema e valore, evidenziando i cambiamenti in ottica scientifica e manageriale che hanno consentito il passaggio dalla *good dominant logic* alla *service dominant logic*.

Il terzo capitolo propone una descrizione dettagliata dei contributi scientifici derivanti dai filoni di ricerca della *service research* e della *visione sistemica*, cercando di mettere in risalto un loro possibile confronto e mostrarne eventuali punti di contatto.

Il quarto capitolo cerca, invece, in ragione dei propositi della ricerca, di descrivere la tecnica di analisi utilizzata (Sem), in modo da individuare simultaneamente tutte le possibili relazioni esistenti tra le variabili del modello teorico proposto.

Infine, il quinto capitolo presenta i risultati della ricerca, la loro conseguente descrizione e discussione alla luce delle indicazioni derivanti dal background teorico di partenza ed, in ultimo, la loro rilettura in ottica sistemica e di servizio.

Il lavoro è frutto di un approfondito percorso di studio tutt'altro che concluso. Esso si pone come uno strumento finalizzato a fornire, da un lato un'ulteriore sistematizzazione delle proposte scientifiche della *service research* e dell'approccio sistemico vitale e, dall'altro adeguate prove empiriche circa le conseguenti interpretazioni derivanti dalle teorie esaminate. Il modello teorico proposto nel quinto capitolo mira, infatti, ad individuare le determinanti della *patient satisfaction*, cercando di rileggerle in *ottica sistemica e service centred*.

È questo soltanto il primo passo per un lavoro più completo ed esaustivo, tuttavia, l'obiettivo, in questa fase, era quello di fornire un contributo teso ad aggiungere alle riflessioni teoriche derivanti dallo studio dei tre filoni di ricerca esaminati, delle evidenze empiriche in grado di supportare i suggerimenti che la teoria offre in ottica valoriale e di servizio, cercando di stimolare conseguenti riflessioni ed applicazioni sul campo. L'invito è, oltretutto, quello di leggere con attenzione l'intero documento, in modo da poter suggerire eventuali modifiche o miglioramenti, oppure confermare le riflessioni teoriche descritte e la tecnica di analisi adottata, sempre nell'ottica di garantire un avanzamento della ricerca.

CAPITOLO 1:

Un'analisi dei modelli di governance del settore pubblico

1.1 Il Modello Burocratico

Ogni tipo di organizzazione necessita di regole e procedure per conseguire gli obiettivi che si propone e funzionare nel migliore dei modi. Tali necessità si avvertono in maniera ancora maggiore nelle aziende e negli enti pubblici centrali e locali, dove viene sempre più sottolineata la strumentalità delle attività dell'amministrazione pubblica per la direzione e la gestione delle Istituzioni Pubbliche. Infatti, l'amministrazione pubblica comprende una serie di soggetti che producono beni e servizi che sono poi utilizzati per la conduzione, gestione e governo delle attività pubbliche e private. L'insieme di tali attività, che si presentano come delle vere e proprie azioni, formano la cosiddetta "funzione amministrativa", la quale si traduce, a sua volta, nell'insieme delle modalità con le quali si realizza l'amministrazione stessa. Tuttavia, inizialmente, la strumentalità dell'azione amministrativa è stata contrastata, per essere poi riconosciuta soltanto in epoche successive, con l'affermazione di fattori, quali la concentrazione di potere all'interno di un territorio delimitato e la persistenza di obiettivi che implicano la collaborazione di più individui (Miyntz, 1978), che hanno portato al consolidamento di principi con forte contenuto istituzionale, tradotti, poi, nell'ormai noto modello burocratico di governo (Borgonovi, 2005). Il momento di maggiore diffusione di tale modello si è avuto con l'affermazione della cultura illuminista, all'interno della quale, particolare enfasi veniva data ai paradigmi della razionalità assoluta e della perfetta simmetria delle conoscenze e della trasparenza. Max Weber fu il primo scienziato sociale che, analizzando il significato del concetto di amministrazione, inquadrò la burocrazia all'interno del processo di razionalizzazione che ha riguardato la storia dell'occidente (Mayntz, 1978; Boddewyn, J. J., & Brewer, T. L., 1994; Peters, B. G., & Pierre, J., 1998; Kersbergen, K. V., & Waarden, F. V., 2004), puntando, in maniera particolare, alle connessioni esistenti tra il modello burocratico e lo sviluppo del potere legittimo, inteso nella sua triplice estrinsecazione di potere carismatico, tradizionale e legale-razionale. Le differenti connotazioni tra tali tipologie di potere attengono al criterio su cui si basa la pretesa di legittimità dello stesso e cioè:

- ✚ La credenza nelle doti e sul carisma personale di chi detiene il potere (carattere carismatico);

- ✚ La credenza nel carattere sacro e dalla legittimità di coloro che vengono chiamati ad esercitarlo (carattere tradizionale);
- ✚ La credenza nella legalità di un sistema di ordinamenti impersonali statuiti legalmente (norme, regole, procedure) e nel diritto di comando di coloro che sono chiamati ad esercitare il potere in base a leggi e regole – potere legale (Weber, 1864-1920).

Weber affermava che l'esercizio pratico del potere rendesse necessaria la presenza di un apparato amministrativo che permettesse di raccordare le esigenze, sia dei detentori che dei destinatari dello stesso, sottolineando come l'apparato amministrativo del potere legale-razionale fosse rappresentato proprio dalla burocrazia, contraddistinta da aspetti strutturali, funzionali ed operativi in grado di ricompensare coloro che erano impegnati nell'organizzazione, consentendo, al tempo stesso, anche il controllo dei risultati e dei processi. Tuttavia, gli stessi studiosi che hanno teorizzato tale modello di governo, hanno, poi, evidenziato come esso fosse *un modello astratto di riferimento*, al quale qualsiasi tipo di organizzazione dovrebbe fare riferimento, senza perdere la consapevolezza del fatto che la realtà entro cui imprese, associazioni ed enti operano, risulta piuttosto distante dal modello idealizzato.

Le imprese, infatti, si trovano molto spesso ad operare in ambienti completamente diversi dal modello di riferimento ideale e, oltretutto, la componente rappresentata dalla soggettività della persona non può essere eliminata del tutto, ma soltanto ridotta.

La visione weberiana ritiene che più si riesce a ridurre la componente non prevedibile, non controllabile e non giudicabile della soggettività, tanto maggiore è la probabilità che cresca lo spazio riservato alla razionalità dell'organizzazione sociale. Pertanto, Weber e i suoi sostenitori affermano che per riuscire a realizzare in maniera efficiente ed efficace le diverse attività gestionali sia necessario tenerne sotto controllo la struttura organizzativa, mediante procedure che rendano possibile la previsione dei comportamenti degli attori che vi operano. Infatti, Weber sottolineò come l'abbattimento delle arbitrarietà e delle situazioni di conflitto nelle relazioni interpersonali fosse condizione necessaria per rendere più semplice il perseguimento delle finalità aziendali, le quali, secondo il sociologo tedesco, dovevano sempre essere prestabilite dalla norma e dall'impiego rigido che di essa se ne faceva.

Il modello burocratico ha giocato un ruolo importante soprattutto nella prima fase di sviluppo dell'impresa moderna, mettendo in risalto l'importanza della specializzazione del lavoro, dei compiti, delle mansioni e della necessità di ridurre la rilevanza delle relazioni tra compiti, mansioni e risultati aziendali. In un tale modello, è il vertice che gestisce l'area decisionale, mentre quella relativa al controllo delle mansioni svolte dal personale esecutivo, è riservata al *middle management*.

Le caratteristiche prevalenti del modello burocratico possono essere suddivise in cinque tipologie opportunamente raggruppate nella tabella che segue:

Tabella 2: Caratteristiche del modello burocratico

| N | Connotati e caratteristiche |
|---|--|
| 1 | Un principio gerarchico, secondo cui ogni funzionario è responsabile nei confronti del suo superiore per tutte le decisioni prese da lui e dai suoi inferiori |
| 2 | Un sistema formale di regole e regolamenti stabili, volti a garantire il raggiungimento di un'uniformità di azioni e decisioni |
| 3 | Una divisione del lavoro (responsabilità o doveri dell'ufficio) e un alto livello di specializzazione, facendo ricorso a persone dotate della qualificazione tecnica richiesta. Ad ogni ufficio è assegnata una zona di competenza e delle responsabilità ma il potere che ne deriva è dell'ufficio e non della persona a cui è stato affidato |
| 4 | L'impersonalità nelle relazioni esterne e interne, che evita l'interferenza dei sentimenti nell'assolvimento razionale dei doveri d'ufficio |
| 5 | Una visione del lavoro complessiva, che riguarda sia la professione che la carriera. Molti uffici burocratici prevedono un impiego per tutta la vita e questo si traduce per il funzionario in un certo livello di sicurezza dell'impiego e in una retribuzione crescente attraverso procedure automatiche di promozione basate sul merito. |

Fonte: Elaborazione dell'autore

Le caratteristiche richiamate permettono di individuare gli elementi significativi del modello burocratico: razionalità, neutralità, gerarchia e competenza.

La *razionalità* suggerisce come i burocrati diano attuazione alle regole predisposte e definite dai politici-decisori; la *neutralità* mette in evidenza la netta separazione tra la burocrazia e gli altri poteri, data la finalità dei burocrati di produrre regole impersonali valide per i soggetti di riferimento; la *gerarchia*, invece, consente di mettere in evidenza l'assetto organizzativo della burocrazia, il quale, risulta definito da un modello verticale in cui ogni posizione è sovraordinata e subordinata rispetto ad un'altra; infine, la *competenza* permette di rafforzare la burocrazia mediante il suo sapere specialistico. Tali elementi evidenziano il forte legame tra potere e amministrazione, dove, da un lato il potere trova manifestazione e funzionalità come amministrazione e, dall'altro ogni amministrazione richiede e necessita del potere. La crescente affermazione di tale

modello è dipesa dallo sviluppo dell'economia monetaria, dalle pressioni derivanti dalla società con l'avvento della democrazia, dalla staticità dell'ambiente e dal forte grado di specializzazione degli organi amministrativi.

Questi ultimi rappresentano fattori che hanno contribuito alla realizzazione del modello burocratico, le cui caratteristiche principali sono rappresentate dalla presenza di tecnologie elementari e di decisioni semplici. In tale modello, viene ad affermarsi un'unicità sia in termini di comando che di autorità che viene esercitata dal "capo", il quale ha l'autorità, la responsabilità, il controllo delle attività svolte dai dipendenti e detiene le conoscenze complete. Secondo Weber (1964), colui che esercita il comando, conosce e decide dei processi e delle procedure, mentre i dipendenti obbediscono alle decisioni impartite da chi ha l'autorità. Pertanto, in una simile struttura decisionale i dipendenti sono sottoposti ad un controllo dall'alto verso il basso molto stringente (Weber, 1964).

Il modello burocratico era, quindi, considerato dai Weberiani come un modello vincente, connotato da efficienza ed efficacia nella gestione delle istituzioni pubbliche e in grado di ridurre la discrezionalità dei singoli individui, basandosi unicamente sul rispetto di procedure formali. Altri studiosi (Merton, 1970; Brosio, 1996) hanno, poi, successivamente ripreso il concetto di burocrazia, mettendo in risalto una serie di criticità legate all'attuazione del modello burocratico. Quest'ultimo, infatti, è stato in auge fino alla fine degli anni '80, connotando l'organizzazione dell'intero settore pubblico (Weber, 1980) ed orientandola su una visione dell'istituto pubblico che legava l'azione pubblica al pedissequo rispetto della legalità formale e all'esistenza di garanzie tese a prevenire comportamenti non in linea con le finalità di pubblico interesse (Borgonovi, 2002). Il rispetto delle regole e delle procedure avrebbe consentito di perseguire l'efficienza e l'efficacia delle attività, puntando il focus sul mero rispetto della legalità, sulla minuziosa conoscenza delle normative e delle discipline e sul raggiungimento di un'elevata specializzazione sui singoli aspetti. Tali caratteristiche, tuttavia, anche se sono rimaste acquisite nel *modus operandi* della pubblica amministrazione, sono state successivamente criticate da altri studiosi (Merton, 1970, Brosio, 1996), che hanno evidenziato i limiti del modello teorizzato da Weber e dai suoi sostenitori.

1.1.1 Le critiche al Modello Burocratico

Secondo Brosio (1996), Weber e i suoi seguaci non avevano considerato nelle loro esternazioni due aspetti di particolare rilievo: l'opportunità e la limitatezza delle informazioni necessarie a controllare il rispetto delle procedure e delle regole di gestione. Anche Merton (1970) ha affermato che il modello burocratico, nel presentare una scarsa capacità di adattamento in presenza di mutate condizioni dell'ambiente circostante e limitandosi ad un improduttivo quanto sterile rispetto delle procedure e delle regole, non fosse compatibile con un ambiente circostante via via sempre più turbolento e dinamico. Il burocrate, infatti, sempre focalizzato sul rispetto delle regole e della disciplina, finiva col generare, non solo incertezza nell'assunzione delle decisioni, ma soprattutto una diffusa mentalità conservatrice, orientata prevalentemente alla continua ricerca di un elevato grado di tecnicismo. Questa tendenza ad un eccessivo tecnicismo avrebbe generato, di conseguenza, una certa spersonalizzazione dei rapporti tra i dipendenti pubblici e l'utenza, i quali, per la risoluzione delle problematiche tipiche delle istituzioni pubbliche, avrebbero cercato di ridurre al minimo i rapporti personali, affrontando le questioni in modo standardizzato e categorizzato.

Gouldner (1954) ha posto, oltretutto, l'accento sul dualismo esistente tra disciplina gerarchica e competenza professionale, evidenziando tre diverse estrinsecazioni del concetto di democrazia: apparente, impositiva e rappresentativa. Nella prima tipologia, rappresentata dalla democrazia apparente, le regole vengono definite da una struttura esterna e i manager e i dipendenti adottano comportamenti tesi ad ignorarle; nella democrazia impositiva, invece, una parte definisce le regole nei confronti delle altre e, infine, nel modello rappresentativo le regole vengono condivise da tutte le parti interessate (Gouldner, 1954). Selznich (1966), affermando che l'incremento della specializzazione, tipica del modello burocratico, induce all'emersione di sottogruppi, i cui interessi potrebbero divergere da quelli dell'organizzazione, mostra, nelle sue analisi, una serie di risultati che possono, in maniera speculare, essere trasposti nelle seguenti considerazioni:

- ✓ Nelle organizzazioni formali esistono forze costruite per perseguire determinati scopi;
- ✓ L'organizzazione per sopravvivere deve soddisfare alcuni bisogni fondamentali;

- ✓ L'adattamento dell'organizzazione va visto in funzione dei bisogni da soddisfare;
- ✓ L'organizzazione deve essere vista in una duplice direzione, sia come strumento fondamentale per il perseguimento di un obiettivo, sia come elemento che deforma l'obiettivo cui tende.

Partendo da tali affermazioni, Selznich (1966) si spinge a sostenere che l'organizzazione possa assumere una natura ambivalente, dove al livello superiore c'è l'organizzazione come strumento funzionale all'espletamento di un'attività e, a quello inferiore, c'è l'istituzione più prossima alle necessità e alle esigenze della società.

La letteratura riguardante le organizzazioni ha messo in risalto come il modello burocratico abbia dato maggiore rilievo alla componente formale, piuttosto che a quella informale (Crozier, 1964), mostrando come la burocrazia, nella sua veste eccessivamente formalistica, sia nel rapporto con l'utenza che con riferimento alla definizione dei criteri organizzativi, finisca col perseguire obiettivi legati unicamente all'assolvimento dei compiti, ponendo in secondo piano le competenze e gli aspetti soggettivi (Crozier, 1964). Anche Argyris (1954) evidenzia l'effetto negativo che la burocrazia determina sulle capacità di crescita psicologica degli individui, generando frustrazione, fallimento e conflitto. Lo studioso suggerisce la necessità di lasciare spazio sufficiente alla responsabilità individuale, all'autocontrollo e all'espletamento di azioni in linea con gli obiettivi dell'organizzazione. Tali considerazioni fanno, da un lato, emergere l'importanza delle attività di pianificazione all'interno delle organizzazioni, siano esse pubbliche o private (Caulkin, 1988), dall'altro mostrano le critiche che gli studiosi (Crozier, 1964; Selznich, 1966; Caulkin, 1988) che si sono interessati a tale modello di governance hanno mosso nei confronti dello stesso in ragione delle sue diverse connotazioni. Infatti, con riguardo al metodo razionale weberiano, sono stati evidenziati i seguenti limiti:

- ✓ Incapacità di scegliere mezzi adeguati per il perseguimento dei fini prestabiliti: Simon (1958) afferma che il burocrate si accontenta della prima soluzione più soddisfacente (razionalità limitata);
- ✓ Incrementalismo incoerente: i burocrati prendono a riferimento alcune soluzioni possibili e le provano finché non trovano la più utile;

- ✓ Neoistituzionalismo: le organizzazioni non sono solo apparati di funzioni ma sono detentrici di valori e volontà specifiche.

Anche con riferimento al carattere neutrale del modello burocratico possono essere ravvisati dei limiti, rappresentati dal rapporto asimmetrico politica-burocrazia e da una maggiore autonomia della burocrazia che implica nuovi compiti da parte della stessa, non più legati solo all'aspetto esecutivo, ma anche a quello politico-decisionale.

L'esistenza dei limiti richiamati ha, pertanto, indotto all'individuazione di diversi processi di riforma della pubblica amministrazione: deregulation, privatizzazioni e trasparenza, che hanno permesso di richiamare approcci e concetti innovativi ritenuti maggiormente in linea con le esigenze legate al perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa.

1.2 Il Paradigma del New Public Management

Le trasformazioni economiche e sociali degli anni '70 hanno indotto studiosi e manager a ricercare metodologie innovative in grado di accrescere la competitività del settore pubblico, spostando l'attenzione verso un nuovo modello di governance: il *New Public Management*¹ (Gualmini, 2003).

Hinna (2006) ha definito tale modello di governo come la terza grande rivoluzione dell'economia moderna, in grado di dare vita ad un approccio più innovativo rispetto alla rigidità che caratterizzava il modello burocratico, il quale non permetteva di tenere il passo ai continui mutamenti economico-sociali del contesto ambientale. Il principale aspetto di cui il New Public Management è stato promotore è rappresentato dall'inserimento nel settore pubblico di manager provenienti dal settore privato, al fine di garantire livelli adeguati di efficienza e produttività, apportando nella P.A. tecniche e metodologie tipiche del settore privato, che orientano anche le organizzazioni pubbliche, al pari di quelle private, verso la ricerca delle migliori condizioni di economicità in grado di garantire il perseguimento di risultati positivi, dato un certo numero di risorse (Borgonovi, 1988).

Girotti (2007) evidenzia le caratteristiche di questo nuovo modello di governo, sottolineando che esso si basa sulla presenza di un management pubblico razionale, su

¹ Il New Public Management si è diffuso nelle amministrazioni pubbliche, introducendo in esse criteri di gestione tipici delle imprese private (Pozzoli, 2009, pg. 126).

assunti di valore particolarmente pervasivi e sulla volontà di massimizzare l'efficienza dell'azione amministrativa. I connotati principali del New Public Management possono essere così raggruppati:

Tabella 3: Caratteristiche ed obiettivi del New Public Management

| CARATTERISTICHE | OBIETTIVI |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Amministrazione orientata al cittadino; - Enfasi sul controllo dei risultati; - Adozione di modalità di gestione più efficaci e a costi minori per l'offerta dei servizi pubblici; - Valutazione della performance, benchmarking e miglioramento delle funzioni di monitoraggio e controllo; - Indicatori di performance dei manager pubblici chiaramente definiti e monitorati; - Forme di quasi-mercato nei quali ha luogo la competizione governata tra le diverse organizzazioni pubbliche; - Meccanismi di controllo sociale diretti. | <ul style="list-style-type: none"> - Downsizing dei grandi apparati pubblici di tipo burocratico; - Progressivo decentramento delle attività e responsabilità dal livello centrale ai livelli locali; - Affidamento all'esterno di attività e servizi alle imprese private, organizzazioni terzo settore e alle organizzazioni pubbliche più efficienti e più competitive |

Fonte: Troisi, 2016

Dalla tabella 3 si evince come una delle più importanti caratteristiche di tale modello di governance sia rappresentata dal tentativo di porre il focus sull'elaborazione di indicatori di performance in grado di garantire sia la verifica ex-post dei risultati, sia una visione prospettica circa le azioni da compiere per soddisfare al meglio le esigenze dei cittadini (Hood, 1991, 1995).

Diversi studiosi (Osborne e Gaebler, 1993) mettono in evidenza la necessità per la pubblica amministrazione di perseguire, oltre che le funzioni di coordinamento e di guida, anche una più elevata competitività interna, attribuendo maggiore risalto alle performance e cercando di accrescere il livello di responsabilizzazione dei manager e il ruolo del cittadino quale cliente di un 'amministrazione imprenditoriale. Tali constatazioni evidenziano l'importanza per la P.A. di adottare azioni in controtendenza rispetto a quelle attuate dai governi burocratici, considerate non più idonee in un contesto economico-ambientale in continuo e rapido cambiamento.

Su questa scia, Gow e Dufour (2000) mostrano le potenzialità del New Public Management come nuovo strumento per studiare e governare le organizzazioni

pubbliche, mentre Steane (2002) identifica gli aspetti salienti dello stesso: i manager, il mercato e le misure. Anche Adinolfi (2005), in linea con le affermazioni richiamate, sostiene che le finalità del NPM siano quelle di garantire un adeguato supporto ai manager pubblici per gestire in maniera efficace le organizzazioni pubbliche. Tutto ciò ha portato all'introduzione e diffusione nel settore pubblico di criteri tipici del settore privato, nella convinzione che questi potessero contribuire a migliorare le performance delle Aziende Pubbliche.

Diversi studiosi (Moore e Khagram, 2004; Stewart e Walsh, 1992) hanno, poi, messo in evidenza alcune delle differenze maggiormente rilevanti tra le aziende pubbliche e quelle private, sottolineando, in maniera particolare, come le prime ottengano la gran parte delle loro risorse dal prelievo tributario, mentre le seconde dalla vendita di beni e servizi alla clientela. A tale differenza occorre aggiungere le peculiarità degli utenti dei servizi pubblici, i quali, attribuiscono rilievo, non solo alla qualità e al costo dei servizi, ma anche alle questioni che ineriscono l'equità distributiva e la correttezza dei processi di erogazione degli stessi.

Il paradigma del New Public Management, alla luce delle considerazioni poco sopra richiamate, ha attribuito sempre maggiore rilevanza alle istanze provenienti dai cittadini, considerando gli stessi come dei veri e propri clienti della *P.A.* (Fiorentini, 1990). Miller e Osborne (2010) evidenziano, a tal proposito, come l'evoluzione dei paradigmi della pubblica amministrazione sia stata costituita da tre step importanti, che hanno contraddistinto il passaggio dal modello di governance weberiano a quello rappresentato dalla New Public Governance. Secondo gli studiosi, infatti, in questo graduale processo di evoluzione, il paradigma del New Public Management ha rappresentato un'importante fase di transizione, tra quella statalista e burocratica e quella pluralista della New Public Governance.

1.2.1 Le critiche mosse al New Public Management

I tentativi di superare il modello burocratico, considerato troppo rigido ed ancorato al pedissequo rispetto delle regole e delle procedure, non hanno portato ai risultati sperati, soprattutto per le difficoltà di applicazione pratica del NPM. Infatti, il limite principale di questo paradigma è quello di assimilare tout court la gestione delle aziende pubbliche a quella delle aziende private. Diverse, infatti, sono state le critiche mosse al NPM. Una

di queste è certamente quella che definisce il NPM troppo vicino al mondo delle imprese private e non in grado di cogliere, seppur evidenti, le specificità esistenti nella gestione delle aziende pubbliche, con particolare riferimento alle differenze in termini di contesto, obiettivi e vincoli di performance.

Meneguzzo (1997, p. 492), partendo dalla diffusa convinzione secondo cui il NPM sia troppo aderente al mondo delle imprese private, ha individuato due linee di ricerca sulla Pubblica Amministrazione, una che si riferisce al paradigma del New Public Management e l'altra, invece, facente riferimento al paradigma della Public Governance, ritenuto più idoneo all'attivazione di modalità innovative di governo più in linea con il soddisfacimento delle esigenze di salvaguardia dell'ambiente, di internazionalizzazione e di sviluppo tecnologico. Tali modalità innovative implicano una maggiore interazione tra governo e società e, quindi, tra pubblico e privato, determinando, da un lato, la diffusione di una diversa relazione tra potere decisionale e gestionale a livello politico-amministrativo e, dall'altro lo sviluppo di forme di auto-organizzazione a livello sociale. Infatti, la novità più importante introdotta dal paradigma della Public Governance è quella di definire le politiche di sviluppo organizzativo e riqualificazione manageriale delle organizzazioni pubbliche, partendo dalle spinte e dalle pressioni provenienti dall'ambiente esterno.

1.3 L'evoluzione del New Public Management: la Public Governance

L'applicazione del New Public Management presuppone che i principi che ne costituiscono la base siano applicabili in maniera universale a tutte le amministrazioni pubbliche. Tuttavia, la letteratura sul management (Olson et al., 2001; Osborne, D. 1993; Aucoin, P., 1990) sottolinea come soluzioni eccessivamente standardizzate non siano sempre efficaci, proprio perché distanti dalle specificità delle realtà alle quali vengono applicate. Infatti, la trasposizione dei principi del settore privato a quello pubblico non sempre segue dei veri e propri automatismi; pertanto il NPM ha scontato forti limiti proprio in riferimento a tali difficoltà. Ne consegue che molto spesso le riforme avviate dai vari governi, più che rispondere ad esigenze di vero rinnovamento, avevano quale finalità quella di rendere evidente l'orientamento dei diversi enti pubblici verso la modernizzazione, al solo fine di perseguire più elevati livelli di efficacia ed efficienza.

Il NPM, nel tentativo di applicare in maniera quasi automatica le logiche del settore privato a quello pubblico, ha finito per focalizzare l'attenzione su aspetti di dettaglio dell'azione amministrativa, più che su aspetti di più ampio respiro, maggiormente in linea con la definizione di principi di fondo su cui improntare la gestione. Tale modello di governo non ha considerato gli aspetti legati alla legittimazione e legalità dell'azione amministrativa, oltre che quelli riguardanti la responsabilità sociale e l'equità (Meneguzzo, 1997; Minogue et al., 1998).

Diversi studiosi (Cepiku & Meneguzzo, 2008; Hinna & Page, 2005; Adinolfi, 2005) hanno messo in evidenza come, considerata la ridotta applicazione dei principi del NPM, esso abbia rappresentato, più che un e vero e proprio paradigma, una corrente di pensiero rapidamente superata dal dibattito sulla *Public Governance*² (da qui in poi PG). Il filone teorico sopra richiamato consente di migliorare i limiti del NPM, ponendo al centro del dibattito letterario, più che la ricerca forsennata al tecnicismo, concetti come partecipazione e responsabilizzazione, mettendo al centro del processo di governo la centralità del cittadino-utente (Adinolfi, 2005). Aspetti altrettanto rilevanti della PG sono quelli legati alla capacità di creare visioni condivise in merito alle prospettive di sviluppo, all'apprendimento continuo e alla partecipazione delle varie componenti del sistema sociale ed economico. Di seguito vengono raggruppate le principali differenze relative alle due tipologie di modelli di governance:

Tabella 4: Principali differenze tra i modelli di governance

| | NEW PUBLIC MANAGEMENT | PUBLIC GOVERNANCE |
|---|--|--|
| Orientamento | Intra-organizzativo | Inter-organizzativo |
| Dimensione prospettica | Micro | Micro Meso Macro |
| Funzione degli attori | Attivi su tutte le fasi di soddisfazione del bisogno | Specializzazione per fase di soddisfazione del bisogno |
| Meccanismi di regolamentazione del sistema | Concorrenza | Cooperazione |
| Responsabilità verso i clienti | Nei confronti dei clienti | Nei confronti degli stakeholders |
| Strumenti di controllo | Contratti | Co-produzione |

² Il suddetto filone teorico è stato oggetto di un ampio dibattito all'interno della letteratura nazionale ed internazionale ed è stato adoperato per descrivere i processi di cambiamento e di modernizzazione in atto nelle amministrazioni pubbliche ((Kooiman, 1993; Rodhes, 1992; Minogue et al., 1998; Cepiku, 2005).

| | | |
|------------------------|---|---|
| Strumenti guida | Riduzione dei costi Efficienza-efficacia- economicità | Flessibilità Grado di partecipazione e cooperazione |
| Legittimazione | | |

Fonte: Adattamento da Cepiku, 2005

La tabella 4 mette in evidenza come il superamento del concetto di government, strettamente legato ai precedenti modelli di governo, abbia portato all'affermazione della PG, le cui caratteristiche prevalenti si legano, in maniera particolare, a modelli di sviluppo orientati alla partecipazione ed alla cooperazione. Secondo i teorici della public governance, infatti, le organizzazioni pubbliche devono finalizzare la loro attività non solo all'efficienza e all'efficacia, ma anche alla costruzione di relazioni tra i diversi attori coinvolti nei processi di generazione del valore. Tutto questo pone l'accento su un ruolo diverso del cittadino, il quale, anziché essere considerato come destinatario passivo dei servizi pubblici, diviene un partecipante attivo, in grado di fornire un importante contributo all'interno dei processi di erogazione degli stessi (Lappe and Du Bois, 1994). Il richiamo alla distinzione tra i concetti di government e governance, il primo fondato prevalentemente su indirizzi definiti da autorità formali, mentre il secondo più sul perseguimento di obiettivi condivisi, molto spesso non derivanti da responsabilità formali (Rosenau, 2000), rende ancora più marcata la configurazione del concetto di governance come fenomeno più complesso rispetto al government che include quest'ultimo, abbracciando al tempo stesso anche aspetti e connotazioni non governative (Rosenau, 1992, p. 5). La presenza di elementi non governativi riporta ad una tipologia di amministrazione, connotata da partecipazione e responsabilizzazione dei diversi attori coinvolti, la quale presuppone che le organizzazioni pubbliche, essendo poste al centro di una fitta rete di rapporti e relazioni, finiscano con l'assolvere un ruolo di guida e di indirizzo dei processi di generazione del valore. A tal proposito, Anselmi (2003) definisce questo ruolo di guida con il termine "Regia leggera", quasi a rendere evidente come i rapporti tra i diversi attori siano orientati alla cooperazione e alla leale collaborazione.

La diffusione e l'affermazione della PG consente di pervenire ad una evoluzione del paradigma del NPM, ponendo il focus su tre aspetti particolarmente rilevanti (Meneguzzo, 1997):

- ✚ La rilevanza delle interazioni;

- ✚ Il governo di network complessi all'interno del sistema sociale;
- ✚ L'orientamento verso il contesto esterno, in particolare, verso l'ambiente economico-sociale.

L'importanza riconosciuta a questi aspetti e, di conseguenza, l'evoluzione che ha interessato i modelli di governo delle amministrazioni pubbliche, ha spostato l'attenzione, nella definizione delle politiche pubbliche, su una serie di aree della governance pubblica in precedenza trascurate, quali l'erogazione dei servizi pubblici, la partecipazione ed il coinvolgimento dei cittadini³. Tutto ciò ha richiamato l'interesse di numerosi studiosi (Rhodes, 1996; Kooiman, 1993;) sul concetto di PG, portando, al tempo stesso, all'esistenza di una pluralità di significati che hanno finito col determinare uno svilimento della relativa utilità (Rhodes, 1996). Secondo quest'ultimo, la governance, nel riferirsi ai *self-organizing interorganizational networks*, mette in evidenza alcuni elementi significativi: interdipendenza tra le organizzazioni, continuità delle interazioni tra i membri del network, interazioni di gioco e grado di autonomia dallo Stato. Kooiman (1993), ricalcando sempre l'accento sui nuovi elementi introdotti da Rhodes (1996), definisce la *Public Governance* come una struttura in grado di emergere da un sistema socio-politico, proprio perché generata dall'interazione di una pluralità di attori a vario titolo coinvolti. Infatti, tale modello proietta le amministrazioni pubbliche verso strutture sempre più orientate alla partecipazione, alle relazioni di rete ed alla partnership, dando luogo ad una modalità di gestione che associa all'azione del potere pubblico locale, una vasta mobilitazione di attori con interessi e prerogative differenti. Tutto ciò implica la definizione di progetti condivisi e partecipati che siano in grado di indirizzare verso l'adozione di politiche pubbliche connotate da sinergia, cooperazione ed interazione (Mayntz, 1999). In tal modo, la PG finisce col diventare un processo di elaborazione, determinazione ed implementazione di politiche pubbliche tese a garantire il rispetto di criteri di concertazione e partenariato tra tutti i soggetti che a vario titolo vi partecipano.

³ Tali aree hanno riscosso attenzione, parallelamente a quella riservata al Management interno, il cui operato viene considerato dagli studiosi della Public Governance come dissociato da quello del potere politico. Molto spesso, però, nella pratica risulta difficile separare totalmente l'agire politico da quello amministrativo, per cui ne consegue che l'autonomia dei manager pubblici potrebbe subire delle compromissioni.

Alla luce della literature review condotta finora, diventa possibile tracciare un quadro di quelli che possono essere considerati i principi su cui si fonda un sistema di PG (Kickert, 1997):

- Orientamento della P.A. verso l'ambiente esterno;
- Coinvolgimento dei cittadini-utenti appartenenti ad un determinato sistema socio-economico;
- Capacità degli organi pubblici di gestire le relazioni che insistono nel sistema a rete creato;
- Responsabilità ed *accountability* del *management* e dei soggetti economici.

Tali principi consentono di individuare lo stretto legame esistente tra la *P.G.* e la *network governance*, la quale, mira alla diffusione e creazione di innovative forme di governo reticolare capaci di governare la turbolenza e la complessità dell'attuale scenario ambientale (Kooiman, 1993). A tal proposito, Meneguzzo e Cepiku (2006) sottolineano come tale framework si basi su interazioni, strettamente orientate alla condivisione e alla collaborazione, in grado di garantire uno scambio di risorse finalizzato al perseguimento di obiettivi comuni.

La diffusione di un simile approccio richiama alla necessità di creare modalità innovative di gestione delle amministrazioni pubbliche, addivenendo ad una gestione armoniosa e condivisa tra i diversi soggetti pubblici e privati coinvolti, destinata unicamente alla soddisfazione di interessi collettivi. Viene, in tal modo, ad emergere la necessità di un approccio gestionale che implichi il passaggio da una logica monocentrica ad una policentrica da attuare mediante la creazione di efficaci sistemi a rete (Adinolfi, 2005; Bevir, Rodhes, 2003), all'interno dei quali, nonostante l'indipendenza giuridica esistente tra i diversi attori coinvolti, quest'ultimi risultino, in ogni caso, reciprocamente legati in quanto orientati al perseguimento dei medesimi obiettivi. Ne consegue che ciascuna pubblica amministrazione adotterà politiche che costituiscono il risultato delle relazioni sinergiche tra i diversi partecipanti del network, la cui efficacia ed efficienza sono unicamente legate alle capacità degli organi di governo di dare vita ad un modello di governance sistemico (Cristofoli e Zerbini, 2002). Meneguzzo (1997) mette in evidenza come, in tale direzione, il focus passi da un livello Micro, rappresentato dalla singola amministrazione pubblica, ad un livello Meso costituito da una pluralità di aziende pubbliche, fino a giungere, infine, al livello Macro,

in cui la Pubblica Amministrazione diventa responsabile dei risultati complessivi dell'intero sistema.

In un tale scenario, assumono un ruolo importante le strategie relazionali, tra cui: le partnership pubblico-private; le iniziative e le interazioni nelle reti per lo sviluppo di una governance locale; la progettazione e l'implementazione di strategie condivise; il ruolo assunto dai diversi attori coinvolti all'interno della rete (Bogason, Toonen, 1998; Jackson, Stainsby, 2000; Kliin, Koppenian, 2000; Kliin, Skelcher, 2007; Koiman, 2003). Questo induce le amministrazioni pubbliche allo sviluppo di strutture reticolari e all'adozione di strategie collaborative al fine di condividere funzioni, obiettivi e responsabilità con altri soggetti, sia pubblici che privati. La conduzione delle aziende pubbliche non avviene più mediante un approccio di tipo gerarchico, in cui le scelte vengono assunte in maniera autoritaria, ma attraverso un tipo di approccio bottom-up, in taluni casi addirittura circolare, che permette di addivenire alla definizione delle politiche pubbliche grazie alla cooperazione tra attori pubblici e privati (Hirst, 2000; Rhodes, 1997; Sanarclens, 1998).

Mercurio e Martinez (2010) richiamano, a tal proposito, alla necessità di realizzare network interaziendali che coinvolgano imprese ed amministrazioni in un processo di condivisione di risorse, riducendo, in tal modo, l'impatto del ruolo dell'organo pubblico a regolatore dei processi decisionali ed orientando l'azione amministrativa alla collaborazione e alla compartecipazione (Crouch et al., 2004; Amin, 1994, 1998). Rhodes (1996) afferma che gli organi pubblici dovrebbero facilitare le interazioni socio-politiche e la diffusione di una pluralità di modalità di governance tese a garantire, piuttosto che l'implementazione autoritativa di regole prestabilite, adeguati processi di co-produzione tra le amministrazioni e i suoi utenti. Pertanto, la Network Governance pone l'accento sulla creazione di reti in grado di contribuire al miglioramento della partecipazione e della mobilitazione degli attori territoriali, inducendo tutti coloro che partecipano al processo di generazione del valore alla realizzazione di un "gioco cooperativo", finalizzato all'adozione di soluzioni in grado di generare risultati positivi per tutti gli attori coinvolti.

In conclusione, alla luce della evidente complessità ambientale, nonché della molteplicità degli interessi in gioco, per la definizione delle politiche pubbliche, diventa

indispensabile puntare su un maggiore grado di cooperazione al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

1.4 Oltre il New Public Management : Il Public Value Management

Le spinte innovative che hanno orientato il decision making verso un approccio reticolare in cui i partecipanti vengono considerati come dei veri e propri attori del processo decisionale, hanno portato alla diffusione della Network Governance e alla contestuale necessità di creare delle vere e proprie reti nel campo della gestione pubblica. Per tale ragione, alcuni studiosi (Dunleavy *et al.*, 2006) hanno ritenuto superato il paradigma del NPM in vista di un nuovo paradigma maggiormente orientato a garantire la centralità dei concetti di dialogo e scambio, il Public Value Management (Stoker, 2005).

Tale approccio paradigmatico mira alla generazione del valore pubblico, inteso come espressione della sommatoria delle preferenze dei cittadini, manifestate in modi e forme di partecipazione differenti e variegate (Kelly e Muers, 2002). Tuttavia, Stoker (2005) sostiene che il valore pubblico, più che essere inteso come mera somma delle preferenze dei singoli utenti, vada considerato come un insieme di azioni decise e poste in essere in maniera collettiva, le quali interessano, sia i dirigenti pubblici, sia tutte le parti a vario titolo interessate. Tale considerazione del concetto di valore pubblico implica che lo stesso dipenda dalla costante interazione esistente all'interno di un network finalizzato all'erogazione dei servizi (Stoker, 2005). Tutto ciò permette di tracciare una netta linea di demarcazione tra il PVM e i modelli di governo esistenti in precedenza: NPM e l'ancora anteriore Trade Public Administration, meglio noto come modello burocratico di amministrazione, del quale, si è già ampiamente parlato in precedenza. Ciò nonostante, risulta inopportuna l'eventualità di trattare il PVM alla stregua di un approccio gestionale del tutto nuovo, in quanto risulta verosimile ritenere che un qualsiasi framework emergente derivi sempre dal superamento dei difetti di quello precedente. Infatti, risulta evidente come il NPM nasca in risposta alle mancanze del modello burocratico e il PVM non sia altro che il frutto del superamento dei principi del NPM. Oltretutto, se è vero che da un lato il modello burocratico pone l'accento sul controllo da parte dei manager delle regole e delle procedure, d'altro canto il PVM riconosce il ruolo guida dei manager nell'ambito di sistemi complessi (Kelly e Muers,

2002). In realtà, i manager svolgono un ruolo di guida democratica, secondo cui nessun attore si arroga il monopolio del settore sul servizio pubblico ma, altresì, gli attori orientano la loro attività al mantenimento duraturo delle relazioni mediante la condivisione di valori e risorse. In tal modo, il manager pubblico riesce a diventare un autentico produttore di valore pubblico, concentrando i propri sforzi nei seguenti settori di attività:

- ✚ Incremento della qualità o quantità delle attività pubbliche per le risorse consumate;
- ✚ Riduzione dei costi usati per ottenere livelli di produzione attuali;
- ✚ Capacità di rendere le organizzazioni pubbliche più capaci di identificare e rispondere alle aspirazioni dei cittadini;
- ✚ Incremento della correttezza con cui gli operatori del settore pubblico operano;
- ✚ Miglioramento della capacità di risposta ai cittadini.

Un ulteriore elemento che segna il superamento dei precedenti modelli di governance a favore del Public Value Management, è il mutamento riguardante il ruolo della politica nell'ambito della gestione della "Res" pubblica. Infatti, mentre con i paradigmi precedenti la politica veniva intesa come una specifica area, la cui attività era unicamente finalizzata ad una funzione di input all'interno del sistema di gestione e giudizio finale, il PVM pone l'attività politica al centro dell'intero processo decisionale, riuscendo a condizionare le reali capacità di cooperazione degli attori, mediante il mutamento delle preferenze degli stessi, creando, in tal modo, un contesto ambientale in cui viene resa possibile la partnership. Non a caso, il PVM si propone come un modello di governance in linea con i mutamenti del contesto ambientale, riconoscendo maggiore rilevanza e legittimità ad un più ampio numero di stakeholder, rappresentati, non solo dai politici e dai funzionari statali, ma da tutte le categorie di attori presenti nella rete.

In tal senso, Stoker (2004) evidenzia come tutto ciò si tramuti in un passaggio da una cultura in cui si tende a tollerare la presenza dell'opinione pubblica, ad una in cui, quest'ultima ricopre sempre un ruolo attivo e di primo piano nella definizione delle politiche pubbliche. Per fare in modo, dunque, che una decisione venga considerata legittima, è opportuno il coinvolgimento di tutte le parti interessate. Quindi, la vera ricetta per orientarsi verso l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa è quella di individuare tutte le possibili modalità che consentano di coinvolgere il più possibile i

cittadini. In tale direzione, un contributo importante può, senza dubbio, essere offerto dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione che mettono in grado i diversi attori di partecipare in maniera attiva, flessibile e rapida alle scelte pubbliche (Stoker, 2006). Pertanto, alla luce delle considerazioni finora richiamate, il PVM può essere inteso come un approccio paradigmatico idoneo, da un lato, ad acquisire e, quindi, fare propri alcuni importanti connotati dei precedenti paradigmi e, dall'altro a mettere in risalto le criticità degli stessi, dando maggiore enfasi al ruolo giocato dalla democrazia, dai network e dall'engagement dei cittadini nella definizione di proposte innovative concernenti la funzione dei manager pubblici. Potrebbe, in tal modo, essere conveniente nel prosieguo dell'analisi, considerata l'esistenza di una certa affinità concettuale, volgere lo sguardo verso gli altri framework Post-NPM⁴, ai quali, il PVM è, in qualche modo, legato.

1.4.1 Il New Public Administration

Così come è accaduto per il Public Value Management, anche la nascita del New Public Administration (NPA) si è determinata in risposta alle inefficienze dei precedenti approcci paradigmatici. Il focus di questo nuovo paradigma è incentrato sulle capacità e potenzialità dei governi di offrire pronte ed immediate risposte alle richieste dei cittadini, ponendo in essere scelte ed erogando servizi pubblici non strettamente limitati alle sole policy pubbliche. La diffusione del NPA si è avuta intorno agli anni '60, anche se numerosi studiosi hanno continuato ad analizzarlo e studiarlo fino alla fine del secolo scorso (Marini, 1971; Frederickson, 1980; Waldo, 1971; Frederickson e Chandler, 1989).

Le principali motivazioni che hanno portato alla nascita di questo nuovo framework amministrativo sono state, da un lato, le sempre più evidenti difficoltà di organizzazioni internazionali, quali ONU e UNICEF, a svolgere le loro funzioni in mancanza di modelli di amministrazione efficienti ed efficaci e, dall'altro la consapevolezza che tale inefficacia abbia indotto, considerate le ormai ataviche problematiche (incremento della popolazione, disoccupazione e povertà), a rivedere le tradizionali logiche di governance. A questo, si aggiunga poi il convincimento relativo all'impiego dell'amministrazione

⁴ Tra gli altri framework Post-NPM assumono particolare rilievo il New Public Administration e il New Public Service. A tale proposito, in ogni caso, è opportuno sottolineare come con il termine Post si intenda riferirsi, più che ad un avanzamento cronologico, ad un vero e proprio avanzamento concettuale.

pubblica come strumento utile all'esclusivo mantenimento dello status quo individuale. Il New Public Administration richiama, quindi, alla necessità di intendere il ruolo delle amministrazioni pubbliche in modo più partecipativo e democratico (Frederickson, 1996).

Marini F. (1971) afferma, a tal proposito, che la nascita e la diffusione del concetto di NPA sia legata a quattro aspetti fondamentali: *cambiamento* (1), *rilevanza* (2), *equità, correttezza e giustizia* (3) e *valore* (4). Il primo aspetto, il *cambiamento*, richiama, così come plausibilmente indicato dal significato letterale del termine, alla necessità di introdurre elementi di innovatività nella gestione delle organizzazioni pubbliche, al fine di fornire immediate risposte ai repentini mutamenti del contesto ambientale. I modelli di governance precedenti, tendenzialmente orientati al mantenimento dello status quo, infatti, finivano col favorire le istanze delle classi più abbienti, lasciando poco spazio alle richieste e alle esigenze della collettività intesa nella sua interezza. Allo stesso modo, con riferimento alla *rilevanza* si cerca di restringere il campo d'azione delle amministrazioni pubbliche a quelle che sono le precipue esigenze etnico-sociali della specifica area territoriale oggetto di interesse. In altre parole, sarebbe più opportuno e funzionale orientare le scelte pubbliche ad una idonea integrazione tra le reali istanze sociali della collettività e quelle costituenti oggetto di interesse dei precedenti modelli di governo. In tale prospettiva, l'accento andrebbe posto sul concetto di *equità sociale*, in modo da prendere consapevolezza anche delle istanze delle classi sociali meno abbienti, garantendo una reale equidistribuzione della ricchezza. In ultimo, occorre prestare attenzione anche al profondo mutamento che ha riguardato il concetto di valore, prevalentemente orientato alla considerazione del valore umano, intendendo, in tal modo, l'amministrazione pubblica come erogatrice e fornitrice di servizi tesi ad offrire un contributo al miglioramento della qualità di vita della *persona*. Quindi, l'obiettivo prevalente che si propone il NPA è quello di addivenire ad una più marcata coesione sociale, ponendo enfasi sull'importanza del cambiamento in modo da rispondere in maniera pronta ed immediata alla incessante e continua richiesta di una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi.

1.4.2 Il New Public Service

La ricerca di un approccio più democratico e maggiormente orientato alla partecipazione e alla collaborazione ha rappresentato allo stesso modo anche il focus su cui è basato un ulteriore paradigma: il New Public Service (Denhardt, 2000).

Tale framework pone l'attenzione sul fatto che, nell'espletamento delle loro funzioni, i dipendenti pubblici adottino come metodologia di azione una leadership improntata alla condivisione e al perseguimento di un risultato, rappresentato dal valore. Tale approccio risulta totalmente contrapposto ad una tipologia di governo basata sul pedissequo controllo delle regole e delle procedure, in quanto prevalentemente destinato a governare processi complessi, mediante un maggior grado di partecipazione e collaborazione tra tutti gli attori coinvolti. Denhardt (2002) raggruppa nel modo seguente le principali caratteristiche del NPS:

Tabella 5: Le caratteristiche del NPS

| CARATTERISTICHE | DESCRIZIONE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tipologia di utenza cui si rivolge la pubblica amministrazione | <p><i>Si guarda, in tal modo, all'interesse pubblico come il frutto di un articolato dialogo che riguarda valori condivisi, piuttosto che la sommatoria di interessi individuali. Pertanto, i funzionari pubblici e i dipendenti delle organizzazioni pubbliche orientano la loro attività alla creazione di rapporti di fiducia e collaborazione con i cittadini, anziché considerarli, così come avveniva in passato (NPM) alla stregua di consumatori.</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Perseguimento interesse pubblico | <p><i>Nell'esercizio delle sue funzioni, la P.A. deve cercare di orientare la sua azione a criteri di condivisione dei valori. In altre parole, l'obiettivo è quello di trovare soluzioni responsabili e condivise, anziché puntare su soluzioni rapide dettate unicamente da interessi individuali.</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza del valore pubblico rispetto ai fini imprenditoriali | <p><i>La condivisione di risorse ed interessi tra dipendenti pubblici e cittadini permette di conseguire l'interesse pubblico attraverso il contributo di tutte le parti coinvolte, a differenza di quanto si sia tentato di fare, assimilando i dirigenti della P.A. a manager in grado di gestire le risorse pubbliche.</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pensiero strategico – Azione democratica | <p><i>La definizione delle politiche pubbliche diviene più efficace ed efficiente mediante la realizzazione di processi di condivisione e collaborazione</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà legate alla rendicontazione | <p><i>Coloro che esercitano e svolgono le attività di pubblico interesse hanno necessità di</i></p> |

| | |
|--|---|
| | <i>contemperare diverse funzioni legate a diversi livelli di responsabilità: leggi statali, costituzionali, valori sociali, norme politiche.</i> |
| • Offerta di servizi in luogo di direttive | <i>La gestione delle Aziende Pubbliche va indirizzata alla soddisfazione delle istanze dei cittadini, anziché imprimere sugli stessi mere azioni di controllo.</i> |
| • Oltre la produttività: il valore sociale | <i>Le attività delle amministrazioni pubbliche possono nel lungo periodo ottenere risultati positivi attraverso l'orientamento alla collaborazione e alla partecipazione.</i> |

Fonte: Elaborazione degli autori

La tabella 5 mostra come il NPS sia un modello di governo teso a dare priorità all'efficienza e all'efficacia nell'erogazione del servizio pubblico, mirando a dare risalto all'importanza del ruolo giocato dai dipendenti pubblici, sempre più impegnati a tessere relazioni stabili e durature con i cittadini, rendendoli, il più delle volte, il "core" di processi nei quali si avverte con sempre maggiore vigore la voce della collettività. Pertanto, nel tentativo di comparare le caratteristiche precipue dei modelli di governo conseguenti al NPM, è possibile sottolineare come tra questi si possano ravvisare diversi punti di intersezione e contatto che possano indurre a considerarli dei veri e propri modelli alternativi, nell'ambito di un innovativo approccio di governo che mette insieme, da un lato il coinvolgimento di tutti gli attori sociali e, dall'altro le stringenti politiche di amministrazione pubblica. In ogni caso, l'analisi mette in evidenza i concetti fondamentali su cui si fondano tali modelli di governo, focalizzando l'attenzione, in special modo, sull'importanza di creare delle reti; sul coinvolgimento dei cittadini-utenti nella definizione delle politiche pubbliche e sul peculiare e complesso ruolo della partecipazione dell'opinione pubblica ai processi decisionali (Rusko, 2010).

1.4.3 I limiti dei modelli di governo post-NPM

È possibile distinguere le critiche mosse al NPM in due tipologie: quelle di natura teorica e quelle di natura più pratica. Per quanto concerne la prima tipologia, Huges (2003) evidenzia come un primo problema teorico riguardi il fatto che il modello si basi prevalentemente su teorie economiche che sono state tout court trasferite dal settore privato a quello pubblico. Sempre Huges (2003), oltretutto, sostiene che i teorici del

NPM abbiano posto l'accento, in maniera preponderante, sulla teoria neoclassica ampiamente orientata a ridurre la sfera pubblica, evitando di considerarne altre che contrariamente attribuivano un certo rilievo all'intervento dello Stato nell'economia.

Sotto il profilo pratico, invece, le criticità attengono al fatto che la validità delle teorie economiche sussiste soltanto quando queste vengono applicate al settore privato, mentre nel settore pubblico, l'efficacia delle stesse si riduce in maniera significativa. Tutto ciò dipende dalle sostanziali differenze che concernono la relazione tra fornitore e cliente e quella tra cittadino-utente e l'amministrazione pubblica.

Tuttavia, critiche evidenti sono state mosse anche al PVM, nonostante tale modello di governo risulti, tra quelli esistenti in letteratura, quello maggiormente idoneo per la gestione delle aziende e delle organizzazioni pubbliche. In questo caso, però, le critiche riguardano solo l'aspetto pratico, in considerazione del fatto che il PVM poggia su principi teorici, ormai, consolidati e condivisi, sia in ambito pubblico che privato.

Tra le diverse criticità che interessano tale modello di governance, una, in particolare, assume notevole rilievo e, cioè, l'eventualità di riscontrare fenomeni di collusione tra governanti e alcuni portatori di interesse (Rusko, 2010).

Mayntz (2001) sottolinea, a tal proposito, la facilità con cui la creazione di network allargati possa determinare un certo grado di influenza da parte dei privati sulle scelte pubbliche, rischiando di porre scarsa attenzione alle istanze della collettività, a vantaggio esclusivo di talune categorie. Questo problema riguarda da vicino anche l'Unione Europea e l'Onu, le quali, anch'esse adottano come modello di riferimento quello basato sui networks, mirando sempre più ad eliminare approcci di governance orientati all'adozione di sistemi coercitivi e burocratici propri degli Stati Nazionali (Borgonovi, 2008). Pertanto, proprio alla luce dell'ambiguità che caratterizza il concetto di governance, una delle criticità dello stesso cui occorre prestare particolare attenzione è quella relativa al rischio di dare luogo a politiche pubbliche con effetti retorici, anziché sostanziali. In tale direzione, la criticità maggiore è rappresentata dalla difficoltà di misurare i risultati ottenuti; appare, infatti, complicato tradurre in termini quantitativi l'effettiva creazione di valore, dato che costituiscono parte integrante di tale framework anche e soprattutto caratteristiche non monetarie. Infatti, contrariamente a quanto accade per il NPM, il PVM non offre opportuni e significativi chiarimenti sulle modalità attraverso le quali è possibile pervenire all'efficienza, all'equità e alla

responsabilità, posto che, in tal caso, le decisioni vengano assunte dagli attori sociali, anziché dai politici, i quali, sono obbligati a dare conto del loro operato.

Stoker (2006), nel ribadire il suo favore nei confronti del PVM, afferma che al fine di risolvere una simile problematica, l'unico rimedio sia quello di accrescere la partecipazione dell'opinione pubblica, favorendone un intervento proattivo che si traduca nella fornitura di adeguati feedback sulle scelte assunte. Tale modalità di partecipazione fa sì che le persone sentano come propria una determinata scelta di natura pubblica, consentendo, così, di migliorare le performance delle organizzazioni pubbliche. Alla luce di tale considerazione, emerge che per creare le condizioni per la misurabilità dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa sia indispensabile individuare le giuste connessioni tra le attività poste in essere e le relative finalità che l'amministrazione pubblica si propone di perseguire. Tutto ciò induce a considerare il PVM come unico paradigma in grado di riuscire, con puntualità ed adeguatezza, ad attualizzare gli elementi di partecipazione e democraticità di cui si è già discusso in precedenza.

1.5 Il percorso verso la Service Dominant Logic: la value co-creation

L'analisi teorica finora condotta ha reso evidente l'enfasi che il PVM e gli altri modelli di governo definiti "post-NPM" attribuiscono al ruolo svolto dai servizi nel settore pubblico. Non a caso, tali modelli di governo cercano di orientare gli organi pubblici verso un'efficiente ed efficace erogazione dei servizi in modo da soddisfare al meglio tutte le attese dei cittadini, anch'essi attori rilevanti nell'ambito dei processi di erogazione dei servizi. In precedenza, si è più volte messo in risalto l'importanza di taluni aspetti peculiari nella gestione e nella conduzione delle aziende pubbliche. Tra questi, sicuramente un ruolo di primo piano giocano le relazioni tra tutti gli attori coinvolti in quelli che vengono definiti "sistemi pubblici reticolari".

Nel settore pubblico, infatti, l'importanza della funzione riconosciuta ai servizi tesi alla valorizzazione delle interazioni e delle relazioni, cresce sempre più, fino a considerare quest'ultime come delle vere e proprie risorse economiche. In aggiunta a tutto ciò, i servizi pubblici rappresentano anche un importante fattore per lo sviluppo delle

comunità locali, riuscendo ad accrescere le potenzialità di azione degli amministratori pubblici (Piperata, 2008).

L'importanza acquisita dai servizi nel corso degli anni è cresciuta in maniera significativa. Tutto ciò deriva, in modo particolare, dal fatto che ciascun servizio costituisca, il più delle volte, il risultato di una serie complessa di attività, quali transazioni economiche, accordi istituzionali tra clienti e fornitori dei servizi e team di tecnici, dipendenti e manager. Il tutto si traduce in un livello di complessità tale da indurre alla incessante ricerca di modalità innovative di concezione del servizio che siano, il più possibile, in linea con la nuova logica di valore e con le conseguenti e relative implicazioni strategiche che interessano l'agire dei manager e dei professionisti dell'attuale congiuntura politico-istituzionale. Infatti, in risposta alle continue pressioni derivanti dalla necessità di accentrare i processi di produzione, un punto importante diviene l'opportunità di puntare all'integrazione di differenti e variegate risorse, al fine di giungere alla creazione di valore.

Brady et al. (2005) e Brax e Jonsson (2009) affermano che l'adozione di soluzioni orientate all'integrazione di risorse e competenze ha il vantaggio di soddisfare precipuamente le specifiche esigenze di ciascun cliente, pervenendo, in tal modo, ad una maggiore creazione di valore. Secondo Vargo e Lush (2004, 2008a) accade la stessa cosa anche nel settore dei servizi, dove un'opportuna integrazione di risorse consente ai vari attori coinvolti in uno scambio (imprese, consumatori, ecc.) di creare valore, non solo per sé stessi, ma anche per tutti gli altri partecipanti al processo. La cooperazione e l'interazione tra i diversi attori sociali mettono in grado di raggiungere un maggior numero di benefici comuni rispetto all'ipotesi in cui i singoli attori fossero impegnati singolarmente nelle rispettive attività.

Nel corso degli anni l'attenzione e l'importanza riservata ai concetti di partecipazione, interazione e cooperazione è cresciuta notevolmente; ciò nonostante, nell'ambito degli studi che riguardano il business management, si è cominciato a fare riferimento al concetto di alleanza strategica non prima della fine degli anni '80 (Darrrough, Stoughton, 1989; Jorde e Teece nel 1990). Nella letteratura in materia di business management c'è un certo grado di convergenza sull'importanza di legare i concetti di valore e cooperazione, in modo da giungere ad importanti benefici che nel lungo

periodo succedono, non solo alle collaborazioni e alle evoluzioni tra imprese, ma molto spesso anche a quelle che si instaurano tra le imprese private e quelle pubbliche.

Tali collaborazioni sono in grado di portare ad una logica win-win, intesa come quell'approccio logico, in forza del quale ciascuna delle parti coinvolte in un dato sistema riesce ad ottenere guadagni che non sono altro che la derivante della reciprocità del processo di generazione del valore. Capunzo *et al.* (2013), in tale direzione, evidenziano come attraverso un maggiore livello di aggregazione, interazione e cooperazione, sia possibile addivenire all'erogazione di servizi più efficienti ed efficaci, idonei, di conseguenza, a meglio soddisfare le esigenze di tutti gli attori sociali. Al fine di ottenere lo sviluppo di interazioni win-win, occorre unicamente puntare alla creazione e al mantenimento di relazioni tra i diversi attori sociali, senza porre l'accento sul ruolo giocato da ciascuno nel processo; bensì volgendo, in maniera netta e decisa, lo sguardo verso il ruolo delle relazioni e degli interessi comuni in grado di far giungere a livelli di collaborazione e, conseguente soddisfazione, più elevati. Tutto ciò spinge ad andare oltre le tradizionali logiche di relazioni e collaborazioni tra imprese e consumatori, indicate comunemente come relazioni *B2B*, *B2C* o *C2C*, incentrando l'attenzione, non già sulle specifiche distinzioni esistenti tra fornitori e consumatori, ma più propriamente sui reali ed effettivi vantaggi delle connessioni (Capunzo *et al.*, 2013). In linea con tali considerazioni, sono anche le posizioni di Vargo e Lush (2004, 2008a), i quali, al fine di porre il focus sul valore e sul ruolo dei rapporti tra i diversi attori sociali, definiscono tutte le relazioni esistenti: *relazioni Actors-to-Actors (A2A)*, senza attribuire alcun rilievo ai singoli attori, ma soltanto ai rapporti esistenti tra loro. Solo in questo modo è possibile rafforzare la logica di cooperazione win-win.

Ulteriori concetti esistenti nella letteratura sul management risentono degli effetti legati alla connessione tra value co-creation e cooperazione. Tra questi, merita attenzione il concetto di co-evoluzione, incentrato sui benefici derivanti dalla collaborazione di lungo termine tra le imprese (Lamberg and Laurila, 2005; Zettinig and Benson-Rea, 2008).

Su questa scia, Ordanini and Pasini (2008) e Vargo et al. (2008), nell'ambito degli studi sui servizi inerenti la value co-creation, attribuiscono particolare enfasi al valore generato dai cosiddetti user/provider nell'ambito delle interazioni create in transazioni del tipo B2B e B2C. Secondo Toffler (1980), in tal modo, i consumatori sono in grado di co-produrre significati, grazie alle interazioni intercorse con i fornitori, divenendo

così dei veri e propri “prosumer”. Pellicano (2002, 2004), proprio in riferimento all’importanza assunta dalla componente relazionale nell’ambito del business management, pone in evidenza come quest’ultima giochi un ruolo parimenti rilevante in questa nuova impostazione dei servizi, la quale, oltretutto, sembra essere in linea con il concetto stesso di governance, proprio perché permette di garantire il rispetto dei fondamenti della Service Research (Capunzo et al., 2013), la cui attenzione è rivolta, in maniera particolare, al concetto di *reciproco vantaggio* quale driver per lo sviluppo di un dato servizio. Ne consegue che l’elemento indispensabile per ottenere la soddisfazione reciproca sia l’impegno consapevole di tutti gli attori sociali coinvolti in uno scambio al fine di co-creare valore. Queste considerazioni permettono di affermare, pertanto, che questa nuova impostazione sui servizi, nel rispettare i fondamenti della Service Research, sia in linea anche con le asserzioni della Service Dominant Logic, la quale basa la sua azione propulsiva sul fatto che il valore di uno scambio non derivi esclusivamente dalle azioni poste in essere dall’erogatore, ma sia più propriamente legato all’interazione esistente tra provider, utenti e altri partecipanti, tutti indistintamente considerati co-creatori di valore.

La S-D logic è una proposta concettuale basata su dieci asserzioni fondamentali, le cosiddette *foundational proposition* (FPS; Vargo and Lusch, 2004a, 2006), le quali saranno oggetto dell’analisi nei prossimi capitoli. Esse vanno considerate non già come delle regole rigide da osservare, ma come una vera e propria fotografia di quella che è stata l’evoluzione del pensiero e delle considerazioni dei due principali autori, Vargo e Lush, favorendo una più chiara comprensione dei concetti di valore e scambio all’interno della teoria.

Diversi studiosi (Ordanini e Pasini, 2008; Vargo *et al.*, 2008, McColl-Kennedy et al., 2012) che hanno concentrato la loro attenzione sugli studi riguardanti la value-co-creation, hanno posto enfasi sulla creazione di valore tra fornitore e cliente, mettendo in risalto l’importante ruolo, ormai, giocato dai consumatori nei rapporti Business-to-Consumer. Questi ultimi vengono visti sempre più come co-produttori di beni e servizi. Toffler (1980) sostiene che il consumatore, in tal modo, diventi a tutti gli effetti un *prosumer*. La collaborazione tra fornitore e cliente che si estrinseca mediante la realizzazione di offerte personalizzate e co-prodotte, consente di creare le condizioni per poter co-creare valore.

Il rapporto dialettico tra i due attori sociali avviene, non soltanto nella fase dello scambio, ma in tutte le fasi del processo: dal design all'erogazione.

Lusch e Vargo (2006) evidenziano come la creazione di valore tra fornitore e cliente permetta alle imprese di riuscire a capire ciò che pensa il cliente, ricevendo feedback importanti in grado di migliorare l'offerta complessiva. Il coinvolgimento e l'impegno del consumatore lo pone al medesimo livello del fornitore, garantendo il passaggio da un modello burocratico di governo a uno in cui la componente relazionale e, quindi ciascun attore, finiscono con l'assumere sempre maggiore rilevanza (modello reticolare). Il superamento del carattere burocratico dell'azione amministrativa in luogo di tale logica, orientata all'interazione tra cittadini e imprese (Toffler, 1980), permette di addivenire alla creazione di network, dove ciascun attore - cittadini, imprese, consumatori - operano, creando valore all'interno di sistemi complessi, anche noti come *ecosistemi di servizi* (Vargo e Lusch, 2011).

Newman (2001) definisce i modelli reticolari come fluidi ed informali, connotati dal cosiddetto *shifting membership*, oltre che dall'ambiguità delle relazioni e da responsabilità sempre più crescenti. Allo stesso modo, Myungsuk Lee (2003) sostiene che le reti siano fondate sulla negoziazione e sul compromesso, piuttosto che su regole rigide e prestabilite. Pertanto, alla luce di tali considerazioni teoriche, la tendenza a privilegiare un'ottica collaborativa e cooperativa, basata sulla co-creazione del valore, sempre più accettata nel settore pubblico, riscuote interesse in tutte le sfere del servizio, rappresentando un elemento di rilievo della Service research e soprattutto, all'interno di essa, della S-D logic.

Al fine di rendere più immediata la comprensione di tali assunti, di seguito, vengono raggruppate le caratteristiche dei principali approcci al governo delle organizzazioni pubbliche analizzati nel corso di questo capitolo, per poi, passare, nel capitolo successivo, a descrivere il percorso in grado di condurre dalla Good Dominant Logic alla Service Dominant Logic.

Tabella 6: Principali differenze tra i modelli di governo analizzati

| | Modello Burocratico | New Public Management | Public Governance |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Orientamento | Rigido e procedurale | Intra-organizzativo | Inter-organizzativo |
| Dimensione prospettica | Micro | Micro | Micro Meso |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | | Macro |
| Funzione degli attori | Rispetto delle regole stabilite dai superiori | Attivi su tutte le fasi di soddisfazione del bisogno | Specializzazione per fase di soddisfazione del bisogno |
| Meccanismi di regolamentazione del sistema | Stabiliti a priori | Concorrenza | Cooperazione |
| Responsabilità | Nei confronti dei superiori | Nei confronti dei clienti | Nei confronti degli stakeholders |
| Strumenti di controllo | Criteri stabiliti ex-ante | Contratti Riduzione dei costi Efficienza-efficacia-economicità | Co-produzione Flessibilità Grado di partecipazione e cooperazione |

Fonte: Adattamento da Cepiku (2005)

CAPITOLO II:

**Il contributo dei filoni di ricerca della Service Research alla governance pubblica:
dalla “Good Dominant Logic” alla “Service Dominant Logic”.**

2.1 La Service Research: orientamento verso una visione sistemica

Il dinamismo e la complessità che caratterizzano il mercato odierno spingono verso un vero e proprio cambiamento di prospettiva che vede il servizio acquisire sempre maggiore rilevanza. Partendo da tali scenari, “*l’intangibilità*” tende ad affermarsi come un punto cruciale in grado di influenzare le logiche dell’agire umano attraverso una serie di fattori raggruppabili in tre tipologie: economiche, informative e sociali. Da un punto di vista economico, infatti, l’elevata complessità associata alla diffusione della globalizzazione, ha indotto imprese ed organizzazioni verso una ricerca sempre più incessante di risorse e competenze capaci di differenziarle dai rispettivi competitor. L’importanza delle competenze porta ad accrescere le necessità di valorizzare ed impiegare nel miglior modo possibile le risorse immateriali, soprattutto umane, presenti all’interno delle organizzazioni. Anche i fattori informativi influenzano positivamente i processi che sono alla base della catena del valore delle aziende, fornendo informazioni digitalizzate che mettono in grado di ridurre la distanza tra soggetti erogatori e soggetti fruitori, in modo da rendere anche quest’ultimi sempre più partecipi in tali processi. Infatti, quest’ultimi, sotto il profilo sociale, vengono considerati sia cittadini competenti ed informati sia partecipanti pro-attivi interessati al perseguimento del benessere sociale, oltre che di quello meramente economico. Filoni di ricerca consolidati in letteratura come la corporate social responsibility (Carroll, 1979) e la social entrepreneurship (Dees, 1998) sostengono argomentazioni in linea con le affermazioni poc’anzi enunciate, evidenziando come la dematerializzazione dei contenuti si ponga come un vasto processo in grado di determinare ripercussioni in ogni ambito in cui essa attecchisce: infrastrutture, ricerca & sviluppo, contabilità e gestione delle risorse umane. La nascita e la diffusione del concetto di servizio ha seguito un percorso graduale che ha portato con sé numerosi elementi di innovatività all’interno della letteratura, sia manageriale che di marketing. A tal proposito, al fine di meglio comprendere le origini e le tappe evolutive del concetto di servizio, verranno nel seguito esaminate le variazioni nella concezione dei prodotti e dei servizi che si sono susseguite nelle diverse ere economiche che hanno segnato l’evoluzione della società, ponendo particolare attenzione, non solo alla nascita della cultura orientata al servizio, ma anche ai vari filoni di ricerca che si sono affiancati alla service research. Si distinguono così quattro

tappe evolutive, sulla scorta della tradizionale classificazione delle epoche del marketing effettuata da Keith (1960) in un suo scritto relativo alle sue esperienze nella Pillsbury Company Kotler e in accordo con la definizione di marketing come “orientamento aziendale”. Non a caso, la service research – come si vedrà – si sviluppa a partire da studi di marketing; pertanto, tale ottica si presta come strumento interpretativo idoneo per l’osservazione della parallela evoluzione delle logiche di business, delle relazioni tra organizzazione e mercato, della distribuzione, dei bisogni e della domanda dei consumatori.

2.1.1 L’era della “Good Dominant Logic”

L’arco temporale che va dal periodo successivo alla rivoluzione industriale⁵ fino ai primi decenni del novecento è dominato da un forte orientamento alla produzione. In tale periodo, denominato “Era Neoclassica” (Hunt, 2000), il mercato si caratterizza per un eccesso di domanda rispetto all’offerta, in grado di spingere verso una continua contrazione dei costi, mantenendo pur sempre elevati i volumi di produzione. Le modalità di produzione risultano essere incentrate sulla standardizzazione dei processi e dei prodotti al fine di accrescere i ritmi e contenere i costi, garantendo, in tal modo, la spersonalizzazione degli output. Questo permette, mediante il conseguimento delle economie di scala, di pervenire all’efficienza dei processi. Un esempio sicuramente calzante di tale scenario è rappresentato dalla produzione di stampo Fordista, basata sulla catena di montaggio e sulla convinzione che occorresse, nell’ambito dei processi produttivi, fare il minimo sforzo per ottenere, poi, il massimo risultato.

In tale scenario produttivo, anche i consumatori orientano le scelte d’acquisto in funzione di bisogni innati e di necessità reali (Mill, 1936). Ne consegue che le imprese, alla luce di tali assunti, dovevano, nell’espletamento delle loro attività, puntare l’attenzione e gli sforzi unicamente alla produzione dell’output, senza preoccuparsi d’altro.

Il modello manifatturiero discende dalle considerazioni di Smith (1976), il quale basava la sua visione dell’economia sulle nozioni di surplus produttivo, divisione del lavoro e distinzione tra servizi produttivi e improduttivi. Per quanto riguarda quest’ultima distinzione, i servizi produttivi assolvono alla funzione di beni finalizzati al

⁵ Solitamente il periodo successivo alla rivoluzione industriale viene collocato alla fine del diciannovesimo.

miglioramento delle condizioni economiche di un Paese, mediante la produzione di merci in *surplus* che possono costituire oggetto di esportazione in seguito. L'altra categoria di servizi, cioè quelli improduttivi, tra cui è possibile annoverare i servizi di consulenza offerti da avvocati e medici, non sembra essere particolarmente idonea a migliorare il surplus di una data Nazione. Nonostante gli studi aventi ad oggetto i servizi non siano particolarmente diffusi, alcuni studiosi ne forniscono delle embrionali definizioni, partendo sempre dagli assunti e dalle considerazioni teoriche di Smith (1976) e cercando di prendere le distanze dalla tendenza a categorizzare in modo netto i beni in *produttivi ed improduttivi*.

Say (1821), infatti, definisce i servizi come quelle attività che vengono consumate al momento stesso della loro produzione; mentre Mill (1848) mette in evidenza come il valore della produzione, più che dipendere dal valore dei beni in quanto tali, dipenda dall'utilità che da essi deriva. Si comincia, in tal modo, a fornire delle prime definizioni di quelle che sono le caratteristiche dei servizi, pur rimanendo all'interno di una logica *product oriented*. Ma il vero punto di svolta in tale direzione si è avuto con i contributi teorici di Bastiat (1860), il quale rompe gli schemi, cercando di slegarsi da quelli che sono gli assunti delle teorie neoclassiche e volge verso una nuova concezione, che vede il servizio acquisire sempre maggiore rilevanza. Secondo tale studioso, il valore dei beni è rintracciabile nei servizi e, cioè, nell'insieme di sforzi, sacrifici ed attività lavorative, grazie alle quali, taluni soggetti riescono a garantire la soddisfazione dei consumatori.

Mediante l'introduzione dell'ormai noto assioma: *i servizi sono scambiati con altri servizi*, viene superata la tradizionale separazione tra beni tangibili ed intangibili e tra servizi produttivi ed improduttivi, erigendo i servizi ad elemento fondamentale di qualsiasi scambio economico e, pertanto, non più contrapposti ai beni tradizionali. Contestualmente, sulla base dei lavori di Shaw (1912) e Weld (1916), prende corpo la disciplina del marketing, orientata inizialmente sul concetto di utilità, per poi spostare successivamente il focus sul tema della creazione di valore; filone di ricerca in cui i servizi vengono studiati e considerati alla stregua di veri e propri beni a carattere immateriale, dove il valore è insito negli stessi (Converse, 1936).

2.1.2 L'orientamento verso un nuovo concetto di servizio

Il paragrafo precedente ha mostrato come nel tempo l'evoluzione che ha interessato l'ambiente competitivo abbia spinto verso un graduale passaggio da un approccio di tipo più efficientista, maggiormente orientato al prodotto, ad uno, altresì, incentrato sulle vendite. Si è passati, poi, in concomitanza dell'incremento della concorrenza e dell'affermazione della cosiddetta "società di massa", ad un ulteriore step, definito *hard sell orientation*. La nascita di quest'ultimo, a cavallo tra gli anni 50' e 60' del secolo scorso, ha trovato fondamento nella produzione di massa in cui, una volta perseguito l'obiettivo del consolidamento dei meccanismi produttivi, l'attenzione veniva interamente spostata sulle vendite, dato che in presenza di un eccesso dell'offerta rispetto alla domanda, diventava via via più complicato collocare l'output sui mercati. Tuttavia, sotto il profilo economico, l'incremento esponenziale della quantità domandata ha portato al superamento del paradigma neoclassico, il quale ha coinciso con la crisi del modello taylorista⁶.

Il mercato, una volta che i bisogni primari vengono soddisfatti, non è più in grado di assorbire autonomamente gli elevati livelli di produzione e, pertanto, risulta indispensabile disporre della capacità di gestire efficacemente ed efficientemente le reti di vendita e i flussi comunicativi. L'obiettivo finale, quindi, non è tanto quello di produrre output di qualità, ma quello di saperlo collocare sul mercato, adottando una prospettiva *inside – out*, unicamente destinata al conseguimento delle cosiddette economie di esperienza⁷. Pertanto, i mutamenti del contesto economico e sociale sopra richiamati portano ad un incremento della rilevanza del marketing, quale disciplina tesa allo studio del comportamento del consumatore. Quest'ultimo, infatti, inizia ad assumere molta importanza, proprio in ragione dei numerosi mutamenti sociali ed economici citati. Tutto ciò porta alla nascita del concetto di marketing operativo, ancora tuttavia incentrato su tecniche non prospettiche, cioè non idonee a produrre risultati nel

⁶ Alfred Sloan, Presidente della General Motors, introduce la tecnica dell'obsolescenza pianificata che prevedeva la possibilità di apportare delle piccole modifiche nella produzione delle automobili, in modo tale da far apparire il vecchio modello fuori moda.

⁷ Le economie di apprendimento (o di esperienza) mettono in grado le imprese di perseguire risultati positivi grazie all'ottenimento di più elevati margini di profitto in relazione a maggiori volumi di output prodotto e collocato sul mercato. Per riuscire a conseguire tali obiettivi risulta necessario un adeguato livello di esperienza, inteso come il numero cumulato di produzione realizzata fino alla data considerata.

lungo periodo, determinando talvolta anche effetti negativi in termini di reputazione del brand. Infatti, se da un lato il cliente comincia a rivestire un ruolo attivo all'interno delle teorie aziendaliste, tuttavia viene ancora considerato come un tramite, le cui esigenze sono sempre idonee a smaltire l'output in eccesso. Manca, quindi, in questa fase dell'evoluzione dei mercati, una effettiva focalizzazione sulle esigenze precise e sui desideri dei consumatori, ma tutta l'attenzione rimane ancorata alle decisioni di acquisto di quest'ultimi e al beneficio economico che da esse derivano nell'immediato. Simultaneamente, continua a compiere passi in avanti la formulazione del concetto di servizio, anche se quest'ultimo viene ancora considerato soltanto come strumentale alla realizzazione delle transazioni economiche nel breve periodo. Questo fa sì che nella metà del ventesimo secolo, gli studi condotti da Bastiat (1860), pur nelle more del ricevimento di adeguati proseliti, abbiano continuato ad essere oggetto di diffusione, soprattutto a seguito della sua morte, gettando, in tal modo, le basi per la definizione di un modello Service – Dominant, all'interno del quale, gli scambi economici vengono considerati alla stregua di vere e proprie relazioni tra “fornitori specializzati”, i quali scambiano servizi con altri “fornitori specializzati”. Su tale scia, anche coloro che risultano ancora legati alla logica “good dominant”, iniziano a percepire i cambiamenti in atto.

Kotler (1977), infatti, è uno tra questi che mette in evidenza come la rilevanza dei prodotti materiali derivi proprio dalla possibilità di ottenere da essi i servizi che incorporano, piuttosto che possederli in maniera del tutto passiva.

Le definizioni del concetto di servizio hanno trovato, pertanto, collocazione in svariati campi che vanno dalla psicologia all'informatica, dall'ingegneria alle scienze comportamentali, dal marketing al management, dando luogo ad un processo che parte dall'era fordista per giungere, poi, all'attuale Service age. Tra i diversi studiosi che hanno incentrato l'attenzione sul concetto di servizio, Gummesson (1993) ne ha fornito una definizione tesa ad evidenziare come esso sia paragonabile ad un processo in grado di comprendere una serie di attività intangibili, le quali si manifestano grazie all'interazione tra risorse fisiche e/o sistemi del fornitore del servizio, che si pongono come soluzioni alle problematiche del cliente.

In tale fase, infatti, il servizio viene considerato come un particolare tipo di scambio, avente ad oggetto analisi realizzate su imprese, posti di lavoro, produttività – intesa

come rapporto tra entrate e uscite - e qualsiasi altro elemento in grado di orientare l'azione delle organizzazioni verso l'efficacia e l'efficienza (Triplett e Bosworth, 2004). Anche Hill (1977), in tal senso, attribuisce al servizio la potenzialità di strumento teso a consentire il mutamento nella condizione di una persona o di un bene appartenente a qualsivoglia soggetto economico. Mentre Berry (1980) e Zeithaml e Bitner (1996) lo considerano alla stregua di un atto o prestazione o, per meglio dire, di un'attività o una serie di attività in grado di rappresentare delle adeguate soluzioni alle problematiche dei consumatori.

Queste ultime definizioni hanno, poi, successivamente ispirato ulteriori riflessioni tese a mettere in evidenza la crescente importanza dei servizi in ogni settore di attività, attribuendo alle imprese l'impiego di un approccio orientato al servizio, dando, in particolare, risalto, sia alla cultura del servizio che alla qualità delle prestazioni e delle innovazioni.

2.1.3 L'orientamento al valore e l'avvento della service economy

La definitiva affermazione dell'offerta a scapito della domanda e la crescente specializzazione dei mercati, segnano l'inizio di una nuova fase, che vede per la prima volta un vero e proprio interesse delle imprese verso lo studio del comportamento dei consumatori, cercando di porre il focus sui loro bisogni e sulle loro esigenze continuamente mutevoli, al fine ultimo di realizzare dei beni idonei al loro soddisfacimento. In un simile scenario, il marketing viene ad essere inserito, con piena e totale legittimità, tra le strategie aziendali, scrollandogli di dosso finalmente la mera funzione di "aggiunta operativa" delle operazioni poste in essere nelle aziende. In tal senso, Alderson (1957) evidenzia che in quella particolare fase, all'interno del marketing andava consolidandosi la tendenza a ricercare, piuttosto che un'interpretazione dell'utilità creata dal marketing, un'interpretazione che poggiasse sul marketing e che riguardasse il processo di creazione dell'utilità nella sua interezza. Proprio tale orientamento ha fatto sì che nella metà degli anni 60' la scuola funzionale del marketing sfociasse nel filone di ricerca del marketing management, il quale si presenta come un approccio caratterizzato, da un lato dall'applicazione del decision making alle funzioni del marketing e, dall'altro, dall'ormai ritrovata centralità del ruolo del consumatore (Levitt, 1960; Kotler, 1967).

A tal proposito, McCarthy (1960) definisce il marketing un processo decisionale finalizzato al soddisfacimento delle richieste degli acquirenti in modo da perseguire una gestione efficiente ed efficace del marketing mix⁸.

L'orientamento basato sul marketing, ovvero su una prospettiva di tipo *outside-in* o anche *pull*, che parta dall'analisi del mercato e del comportamento dei consumatori, supera in questa fase la prospettiva *push*, prevalentemente orientata al perseguimento delle economie di scopo o di varietà, il cui unico obiettivo è quello di ridurre il costo unitario dell'output prodotto, mediante la produzione di una pluralità di beni in maniera congiunta. L'affermazione di tale prospettiva segue al consolidamento di uno scenario economico, nel quale l'offerta e la domanda si presentano alquanto statiche, suggerendo come unico viatico possibile per ottenere un adeguato vantaggio competitivo rispetto ai competitor, la necessità di mirare alla soddisfazione dei clienti, ponendo quest'ultimi al centro del processo decisionale. Si passa così da una tipologia di mercato definita di massa, ad una in cui l'elemento fondamentale diventa la segmentazione del mercato stesso, la quale consente la perfetta identificazione delle caratteristiche dei consumatori. È proprio in tale scenario che cominciano a nascere i primi approcci paradigmatici orientati al marketing personalizzato, nei quali l'aspetto preponderante diviene quello di considerare i consumatori, non già alla stregua di una massa indifferenziata e portatrice di bisogni unicamente fisiologici, ma come dei veri e propri gruppi omogenei in termini di valori e caratteristiche – impiego del tempo libero, consumo culturale – in grado di facilitare la formazione di un'offerta tesa a collocare sul mercato un prodotto cucito appositamente su misura dei consumatori e in grado di generare non solo utilità, bensì un vero e proprio stile di vita. In questa direzione, un ruolo di primo piano è stato giocato dal framework del total quality management (TQM) che ha messo in evidenza l'importante passaggio da una visione manifatturiera ad una consumer oriented, definita da Garvin (1987) e Juran (1988) come una visione prevalentemente finalizzata alla riduzione dei costi, mediante il controllo preventivo dei beni all'interno del processo di produzione, evitando, in tal modo, il rischio che eventuali difetti degli stessi fossero

⁸ Il marketing mix è un modello ideato da McCarthy nel 1960 finalizzato alla combinazione di quattro variabili di marketing, indispensabili per raggiungere gli obiettivi di vendita di un'impresa. Tuttavia, prima di giungere alla combinazione di questi quattro elementi, occorre preventivamente formulare la strategia di marketing: *ricerca, segmentazione, posizionamento e targeting*, per poi inserire nella stessa gli elementi di cui sopra.

individuati dal consumatore nel momento del consumo. In questo modo, ci si è avviati verso una dimensione percettiva degli acquisti, dove si è venuta a consolidare l'idea secondo cui è proprio l'acquirente che, in fase di consumo, determina il valore dei prodotti. Tutto ciò porta di conseguenza all'affermarsi di una teoria che, partendo dalla consapevolezza dell'esistenza di un'evoluzione tecnologica rapida ed incessante, nonché di una sempre più marcata riduzione dei confini tra i diversi settori industriali, concentra l'attenzione sulla necessità per l'impresa di conseguire un vantaggio competitivo unico, irripetibile e durevole, in grado di trovare un punto di appoggio esclusivamente sulle risorse distintive in loro possesso.

Tale teoria prende il nome di *resource-based view* (RBV) e si basa su una visione dell'organizzazione orientata alla combinazione di risorse, la quale consente di pervenire ad un'offerta di servizi eterogenea e, quindi, potenzialmente capace di far acquisire alle imprese produttrici un forte carattere di unicità. In tale ottica, non sono tanto le risorse a rappresentare l'output della produzione, bensì i servizi che esse recano con sé (Penrose, 1959). Questo orientamento consente di legare per la prima volta il concetto di servizio a quello di risorsa, dando particolare risalto nell'ambito del business aziendale alle risorse intangibili, le quali finiscono col guidare la competizione tra le aziende. Porter (1985) evidenzia che l'obiettivo della RBV è quello di giungere alla comprensione di tutte le pratiche aziendali necessarie a far conseguire alle imprese un vantaggio competitivo sostenibile. Partendo da tale considerazione, Hamel et al., (1989) hanno poi sottolineato che le risorse necessarie per il conseguimento di un vantaggio competitivo durevole siano rappresentate, piuttosto che dai prodotti finiti, dalle competenze distintive interne all'azienda, le quali possono essere raggruppate come di seguito:

- ✚ Capacità proattiva di un'organizzazione di poter anticipare i futuri bisogni dei consumatori;
- ✚ Abilità da parte dei manager di guidare i membri dell'organizzazione a ciascun livello verso il comune perseguimento degli obiettivi e la ricerca di opportunità.

L'importanza assunta da tali caratteristiche segue anche e soprattutto alla crescente incertezza che ormai pervade i mercati. In un simile scenario, cresce, infatti, la rilevanza delle relazioni esterne e la necessità di un loro mantenimento nel lungo periodo. Solo, in tal modo, diventa possibile giungere ad un'adequata flessibilità dei confini aziendali e

ad un conseguente dinamismo dei rapporti con l'esterno in grado di intercettare e soddisfare le mutevoli esigenze della domanda. Tale mutamento induce, non soltanto ad una ridefinizione dei paradigmi che precedono la *resource based view*, ma porta finalmente all'affermazione di una particolare sotto disciplina del marketing, il marketing dei servizi che, piuttosto che considerare i ruoli dei consumatori e dei produttori come separati, li considera come attori che indistintamente partecipano al processo di co-produzione di valore, distaccandosi dall'idea dello scambio finalizzato alla mera ricerca di utilità. Si passa così da un orientamento aziendale monocentrico, incentrato sul ruolo separato tra cliente e fornitore, ad uno in cui le due figure sono considerate come appartenenti ad un unico processo di generazione del valore.

I cambiamenti di paradigma sopra citati portano, dunque, all'affermazione di teorie, nell'ambito degli studi sul marketing, orientate verso una maggiore importanza delle risorse immateriali. Tuttavia, in relazione all'evoluzione dei servizi, risulta difficile individuare le origini della *service research* moderna.

A tal proposito, alcuni studiosi (Fisk e Grove, 2007) affermano che un primo sviluppo di una scienza dei servizi si sia avuto nella prima metà degli anni '80, suddiviso in tre stadi ben definibili. Negli anni '70, infatti, ci furono alcuni contributi di studiosi che affrontarono il tema del marketing dei servizi, orientati all'approfondimento del tema concernente i servizi, con l'obiettivo ultimo di giungere al superamento di un orientamento totalmente basato sul modello manifatturiero (Normann 2001). Successivamente, l'attenzione verso tali tematiche è cresciuta ulteriormente, portando alla nascita del *service management* e del marketing dei servizi ed ampliando, poi, il raggio d'azione anche all'*human resource management*, all'*operations management* e al *quality management*.

Fuchs (1965), per la prima volta, fece riferimento alla "*service economy*", aprendo le porte ad un forte interesse verso i servizi nel nostro paese che ha, poi, portato allo sviluppo di due approcci diversi: quello dell'economia politica e industriale (Momigliano e Siniscalco, 1982) e quello relativo agli studi manageriali sulla conoscenza e l'innovazione (Antonelli, 1998). Anche in Gran Bretagna l'interesse verso la *service science* è stato avvertito in maniera forte e decisa con l'obiettivo di associare armonicamente il concetto di servizio a modalità organizzative di stampo manifatturiero. Alle origini, l'accento era posto sulle differenze tra i beni e servizi;

soltanto in periodi successivi l'orientamento iniziò a mutare, spingendosi verso una vera e propria integrazione tra gli stessi che vedeva i servizi giocare un ruolo determinante per qualsiasi tipo di offerta (Wyckham *et al.*, 1975; Gummesson e Grönroos, 1987; Eiglier e Langeard, 1987; Normann, 2001).

Tuttavia, in questa fase, si è ancora lontani dall'affermazione di una netta indipendenza dei servizi rispetto ai beni, pur cogliendo, ciò nonostante, l'obiettivo di mettere sotto i riflettori il concetto di servizio, ottenendo un risultato di tutto rispetto, considerate le forti pressioni esercitate dalla visione neoclassica dell'economia. Infatti, inizialmente tale tema viene respinto dalla gran parte degli studiosi, i quali ritenevano le risorse intangibili dell'offerta più idonee a creare dei problemi in termini di aleatorietà e mancanza di concretezza, piuttosto che a fornire dei vantaggi in termini competitivi; tale fase in cui era evidente ancora un certo grado di renitenza nei confronti dei servizi viene appunto definita *mainstream service management*.

Il secondo stadio, inquadrabile in un periodo tra il 1980 e il 1985, che ha caratterizzato lo sviluppo della scienza dei servizi, è quello in cui si è venuta a determinare una repentina diffusione degli studi che riguardavano i servizi, i quali solo nella fase successiva (la terza) ricevono l'attestazione di settore autonomo finalmente non legato al marketing.

Proprio in questa fase, in Inghilterra, iniziano a diffondersi filoni di ricerca autonomi rispetto a quelli concernenti il settore manifatturiero, il cui focus risulta incentrato sull'importanza delle relazioni con i clienti e sul contributo, sicuramente migliorativo, che esse apportano alle performance (Sullivan, 1982). Analoghi filoni di ricerca, orientati allo studio dei servizi e ai risultati in termini di qualità che essi consentono di perseguire, si sviluppano anche in Germania (Evanschitzky e Wunderlich, 2006; Fassnacht e Koese, 2006; Specht *et al.*, 2007).

Si sono succeduti in letteratura diversi tentativi di fornire una definizione esaustiva del concetto di servizio, ma data la complessità del fenomeno, ognuno di essi è risultato vano. Tuttavia, sono diversi i framework che si sono interessati al tema, tra cui particolare rilievo assume quello che vede tra i principali autori Lovelock (1983), il quale, nell'esaminare le differenze esistenti tra prodotti manifatturieri e servizi, individua quattro aspetti fondamentali idonei a discriminare tra gli uni e gli altri: inseparabilità tra produzione e consumo, eterogeneità dell'offerta dei servizi e delle

modalità con le quali i consumatori percepiscono la qualità degli stessi, intangibilità degli output, non più basati su oggetti statici, bensì su prestazioni in grado di generare esperienze ed, infine, deperibilità, intesa come impedimento a conservare i prodotti.

Il periodo in cui si addivene ad una vera e propria contaminazione tra service management e marketing è quello compreso tra gli anni '70 e gli anni '80; periodo nel quale l'attenzione degli studiosi di marketing viene maggiormente focalizzata sullo studio delle relazioni con i consumatori e sugli elementi in grado di accrescere la qualità dei servizi. In tal modo, si è dato vita al cosiddetto *service marketing*, il quale gioca un ruolo significativo nella diffusione delle diverse correnti interne alla service research, offrendo alla stessa un importante contributo per la definizione del ruolo preminente che i servizi assumono negli scambi economici.

Tra i principali pionieri di questo vero e proprio mutamento di prospettiva rientrano gli studiosi appartenenti alla "Nordic School of service", tra cui sicuramente meritano un cenno particolare Gummesson (1987) e Grönroos (1984), i quali hanno parlato rispettivamente della nascita di "un nuovo marketing dei servizi" e di "un caso specifico di marketing dei servizi". Quest'ultimi sono, infatti, i primi a compiere uno sforzo finalizzato alla sistematizzazione del passaggio da una logica fondata sui beni ad una basata sui servizi che Gummesson (2008) definisce totalizzante, in quanto idonea a proiettare il marketing management in una logica olistica, che considera i beni soltanto come uno degli elementi partecipanti all'offerta complessiva di servizi. Viene, in tal modo, a prendere forma un vero e proprio legame di indissolubilità tra beni e servizi che vede quest'ultimi assumere un ruolo determinante in qualsiasi tipo di offerta, sia materiale che immateriale (Grönroos, 2000). In precedenza, invece, nel periodo in cui era in auge l'industria manifatturiera, i servizi erano tendenzialmente considerati in maniera negativa, ossia come elementi che partecipavano soltanto in via residuale all'offerta e, più precisamente, solo per la parte di essa non coperta dai beni fisici, in quanto considerati privi di una perfetta autonomia e, pertanto, individuabili e qualificabili solo se affiancati ai beni tangibili. Tutto ciò ha portato all'affermazione tra gli studiosi del "service management" delle seguenti considerazioni:

- ✚ La concentrazione sui beni non consente di focalizzare l'attenzione su ciò che realmente interessa ai consumatori: il processo di creazione del valore;
- ✚ I prodotti possono essere visti come piattaforme per i servizi;

- ✚ I beni sono considerati come risorsa al pari di altre in grado di supportare i consumatori nei processi di co-creazione (Grönroos, 1984).

Grönroos (1990) considera il servizio alla stregua di un processo comprendente una serie di attività prevalentemente intangibili, derivanti, generalmente, ma non per forza di cose, dall'interazione tra cliente ed impiegato e/o tra risorse fisiche prodotti e/o sistemi del fornitore del servizio e capaci di porsi come soluzioni ai problemi dei clienti. Tali considerazioni pongono in evidenza come la nascita del marketing relazionale abbia avuto origine dal marketing dei servizi, proprio in ragione del fatto che porre in essere delle attività con qualcuno e per qualcuno rappresentasse un requisito indispensabile per la creazione del valore. Infatti, le relazioni esterne e il loro perdurare nel tempo sembrano rappresentare l'unica via percorribile per perseguire la flessibilità dei confini aziendali, in modo da garantire quella giusta apertura, unitamente ad un equilibrato dinamismo, in grado di intercettare le esigenze sempre più cangianti della clientela. Ne consegue che i mutamenti ambientali e la turbolenza dello scenario economico abbiano determinato il passaggio dal marketing transazionale, tipicamente relativo al periodo della produzione di massa e della standardizzazione, al marketing relazionale (Grönroos, 1994; Payne, Christopher, Clark and Peck, 1995), basato più propriamente su concetti quali: team work, collaborazione inter-funzionale all'interno dell'azienda, partnership inter-organizzative, collaborazione di lungo termine con i consumatori e sul concetto di co-creazione del valore.

Nel marketing relazionale rientrano il relationship marketing in senso stretto (Berry, 1983), il customer relationship management (Newell, 2000; Girishankar, 2000), e il marketing one to one (Gummesson, 1987).

La diffusione e il crescente numero dei contributi scientifici rientranti nel cosiddetto *relationship marketing* sono, in particolar modo, dipesi da due concetti fondamentali:

- ✚ part-time marketers (Gummesson, 1977);
- ✚ funzione interattiva di marketing, ovvero "l'impatto a livello di marketing delle interazioni tra i part-time marketers, le altre risorse e i clienti come un mezzo per costruire relazioni durevoli con i clienti" (Grönroos, 1990).

L'incremento dell'importanza riconosciuta alla competitività, affiancata all'aumento degli spazi e delle occasioni di consumo ha aperto, dunque, le porte a politiche aziendali finalizzate a realizzare prodotti ad alto valore aggiunto, soprattutto mediante il ricorso

ad un'efficace ed efficiente gestione del brand in grado di rendere i beni riconoscibili tra gli altri beni.

2.1.4 Il percorso verso la service era

Il crescente e, ormai, incessante mutamento degli scenari ambientali determinato dalle trasformazioni in atto in grado di orientare, non solo verso modalità di produzione sempre più flessibili, ma anche verso un diffuso utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e verso una sempre più marcata globalizzazione dei mercati, ha portato all'avvento di una quarta fase del ciclo di vita del marketing.

Tale fase è basata prevalentemente su consolidate relazioni verso l'esterno in grado di perdurare a lungo termine all'interno delle dinamiche aziendali. Di conseguenza, nasce l'esigenza per le aziende di adottare politiche aziendali, non soltanto orientate al cliente, bensì basate sulla concreta realizzazione di sistemi di creazione del valore. Proprio per tale motivo, questo periodo che parte dagli anni '80 del secolo scorso viene definito con la terminologia: "*orientamento al valore*". Si tratta in buona sostanza di un'epoca in cui al pari di quanto verificatosi nello stadio precedente, continua a tenere banco l'esistenza di un mercato altamente saturo, in cui sorge l'esigenza di realizzare analisi multidimensionali degli individui, in modo da individuare le differenze contestuali che caratterizzano ciascuno di essi e porre in essere, al tempo stesso, una tipologia di comunicazione commisurata alle esigenze di ciascun stakeholder.

Su tale scia, si sviluppano tra gli anni '80 e '90 i postulati della *stakeholder theory* (Donaldson e Preston, 1995; Freeman e Gilbert, 1988; Sacconi, 2005) basati sull'idea che per perseguire risultati aziendali positivi fosse necessario puntare al soddisfacimento delle esigenze di tutti i portatori di interesse, i quali sono considerati capaci di esercitare delle pressioni in termini di aspettative sulle imprese e sulle organizzazioni, ma, al tempo stesso, anche di influenzarne le politiche decisionali. In altre parole, le aziende sono chiamate, non soltanto al rispetto delle prerogative degli shareholder, ma a prestare attenzione anche alle istanze dei cosiddetti stakeholder sociali, i quali anche se non sono direttamente partecipi del processo economico-produttivo, risultano, in ogni caso, interessati al benessere sociale delle comunità di appartenenza.

Sacconi (2005) enfatizza la forte componente relazionale che caratterizza tale approccio, mettendo in evidenza la necessità di realizzare un modello di governance allargata di organizzazione in grado di traghettare il concetto di dovere fiduciario da una prospettiva mono-stakeholders ad una multi-stakeholders.

In concomitanza con le modifiche che riguardano la visione gestionale delle organizzazioni, si vanno via via diffondendo quelle relative ai tratti distintivi del profilo dei consumatori, i quali diventano sempre più competenti sotto il profilo della conoscenza del mondo delle organizzazioni e dei prodotti e, al tempo stesso, cominciano ad assumere un ruolo attivo all'interno del processo di consumo (Firat *et al.*, 1995; Bowers *et al.*, 1990).

Toffler (1980) definisce il consumatore come un vero e proprio *prosumer*, in grado di prendere parte a tutti i momenti importanti del processo produttivo, giungendo anche a pretendere un adeguato livello di trasparenza nell'operato delle aziende. Il focus, quindi, passa dai bisogni di base all'esigenza di vivere delle vere e proprie esperienze di consumo, in cui l'aspetto emozionale diviene una componente di primo piano sotto il profilo sia economico che sociale.

Tale principio rappresenta il viatico per la diffusione delle varie forme di *emotional branding*, le quali, così come argomentato da Arnould e Thompson (2005), attribuiscono grande importanza agli elementi emozionali, contestuali e simbolici del consumo, lasciando in secondo piano gli aspetti più propriamente utilitaristici⁹. Anche Holbrook (1996) offre un suo contributo in questa direzione, definendo il valore per il consumatore come un "esperienza di preferenza interattiva relativistica".

Alla luce di tali considerazioni, sembra evidente come l'iniziale passaggio da un approccio monocentrico, basato su una logica interamente *user* o *provider oriented* in luogo di uno dualistico, improntato sul rapporto *user-provider*, sia stato poi successivamente superato da una visione multi-level basata sul concetto di network. Sulla scia di un simile cambiamento, negli anni '90 si afferma una nuova corrente letteraria (Achrol e Kotler, 1999), la quale si pone quale contraltare al modello

⁹ L'emotional branding è stato ideato da M. Gobé (2001), il quale ha elencato i dieci comandamenti in una sorta di "decalogo del cambiamento": dai consumatori alle "persone", dal prodotto all'"esperienza", dall'onestà alla "fiducia", dalla qualità alla "preferenza", dalla notorietà all'"aspirazionalità", dall'identità alla "personalità", dalla funzionalità alle "sensazioni", dall'ubiquità alla "presenza", dalla comunicazione al "dialogo", dal servizio alla "relazione".

manageriale della logistica integrata, portando alla nascita di concetti particolarmente importanti ed innovativi come quelli di costellazione del valore (Normann e Ramirez, 1993) e supply chain management (Cooper e Ellram, 1993).

Tale filone di ricerca segna un vero e proprio mutamento di prospettiva, offrendo la possibilità di spaziare dalla vita quotidiana a quella di organizzazione, dalla biologia alla computer science e ponendo, quindi, in evidenza i rapporti di dipendenza che nell'attuale scenario economico caratterizzano le organizzazioni, le quali si trovano continuamente a relazionarsi con terzi soggetti, mediante determinati pattern sociali (Polese, 2009; Vicari, 1991) al fine di creare e consolidare una direttrice comune che consenta di migliorare i processi di creazione del valore.

La qualità delle interazioni diventa, pertanto, un elemento determinante al fine di giungere all'ottimizzazione nell'allocazione delle risorse e garantire l'ottenimento di adeguati vantaggi, interamente determinati da questi scambi di informazioni (Capra, 2002; Castells, 1996; Richardson, 1972; Hakansson and Ostberg, 1975).

Sulla base di tali mutamenti sociali ed economici, Normann e Ramirez (1993) mette in evidenza l'esigenza di pervenire ad una nuova visione teorica che incentri maggiormente l'attenzione sul processo di creazione del valore, piuttosto che sull'offerta di beni materiali. Secondo lo studioso, tale orientamento dovrebbe perseguire la finalità di descrivere il passaggio dall'approccio orientato alla produzione a quello più specificamente basato sull'aspetto relazionale, definendo un nuovo modello di azienda, nel quale le organizzazioni vengono considerate delle vere e proprie entità creatrici di valore. In altri termini, Normann (1997) considera, ormai, anacronistica la netta distinzione tra beni e servizi, in quanto il servizio non si pone più come mero elemento accessorio, ma proprio in ragione della sua composizione in un insieme di attività capaci di sviluppare relazioni, si pone come un nuovo strumento in grado di dare vita a nuove configurazioni di elementi e ad una nuova concezione dell'economia, intesa come rete di attività ed attori connessi tra loro e coordinati verso processi di co-creazione del valore capaci di realizzare un'offerta più creativa.

Nel ribadire tali assunti, Normann unitamente a Ramirez, intorno al 1993, introduce la nozione di "costellazione del valore" per descrivere quelle reti tra organizzazioni in grado di dare luogo a relazioni bidirezionali, non solo tra esse, ma anche con i consumatori con i quali entrano in contatto, ponendo in essere con quest'ultimi scambi

finalizzati non esclusivamente alla realizzazione di flussi di beni e servizi o di denaro e informazioni, ma a qualcosa di più. Secondo gli studiosi (Normann e Ramirez, 1993) la co-creazione può realizzarsi soltanto all'interno della costellazione, sviluppando innovazione mediante lo scambio di risorse materiali¹⁰.

Intorno agli anni 2000, Gummesson si spinge oltre quanto evidenziato dai primi studi sul relationship marketing, affermando che gli scenari ambientali odierni sono costituiti da organizzazioni che risultano completamente immerse in reti complesse di relazioni e, proprio per tale ragione, sono in grado di dare vita ad una nuova prospettiva definita "many-to-many". Entrando più nel vivo del discorso, diversi studiosi appartenenti anche a filoni di ricerca differenti - Vargo e Lusch (2004) per quello della futura S-D Logic e Lovelock e Gummesson (2004) per il marketing dei servizi - hanno finito col criticare il modello di analisi dei servizi classicamente basato su caratteristiche quali, l'intangibilità, l'eterogeneità, la separabilità e la deperibilità (Lovelock e Yip, 1996), teso a distinguere i servizi dai beni materiali. Proprio sulla base di tali riflessioni, Vargo e Lusch (2004) hanno, poi, formulato i primi contributi sulla S-DI, ponendo al centro degli scambi economici la componente relazionale e, di conseguenza, quella umana.

Gli autori focalizzano l'attenzione sul superamento concettuale della netta e marcata separazione tra beni materiali e servizi, sottolineando come un approccio basato sugli elementi discriminanti tra gli uni e gli altri, provi il perdurare di una filosofia "product oriented" che individua i servizi per esclusione (Judd, 1964).

Il modello classico di analisi dei servizi incontra critiche soprattutto legate alla caratteristica dell'inseparabilità, in quanto per la produzione di alcuni prodotti come automobili e case, il coinvolgimento del cliente nella produzione del valore è un elemento assai presente al fine di garantire la personalizzazione del prodotto. Sulla stessa linea d'onda sono le critiche mosse al modello classico riguardanti il requisito dell'intangibilità, in quanto emerge con chiarezza il ruolo indispensabile dei servizi per lo scambio di beni tangibili.

¹⁰ Normann definisce l'offerta di servizi con il termine conoscenza congelata. Quest'ultima è intesa come un elemento centrale, in quanto rappresenta un plus per il conseguimento del vantaggio competitivo. Quindi, l'importanza ad essa attribuita ha portato alla nascita, sulla base delle argomentazioni della precedente RBV, della teoria della knowledge based view (Grant, 1996a; Roos, 1998; Hoskisson et al., 1999), la quale considera il know-how come la più importante risorsa strategica posseduta da un'impresa. Essa considera le organizzazioni come entità eterogenee cariche di conoscenza che permette loro di assicurarsi, da un lato, un vantaggio competitivo sostenibile e, dall'altro, essendo le risorse immateriali difficili da imitare, la differenziazione (Wiklund and Shepherd, 2003).

Per quanto concerne l'eterogeneità, invece, sembra evidente come all'interno dell'attuale scenario ambientale ci sia la tendenza ad allontanarsi dalla standardizzazione dei prodotti al fine di avvicinarsi alla cosiddetta customizzazione. Allo stesso modo, l'approccio emergente considera la deperibilità come un valore aggiunto, piuttosto che come un limite, mettendo in evidenza come il risultato dell'erogazione, ancorché non immagazzinabile, sia determinabile sotto forma di conoscenze ed esperienze per ciascun partecipante al processo di generazione del valore. Da qui emerge come sia possibile individuare una quarta fase del processo di evoluzione dei servizi, in cui lo studio di quest'ultimi sia combinato con la visione sistemica dell'economia, dando spazio alla nascita di filoni di ricerca come la Service Dominant Logic (Vargo e Lusch, 2004) e la Service science, management and engineering (SSME, Spohrer et al., 2007), la cui finalità è quella di sistematizzare le caratteristiche e le nozioni più rilevanti della logica dei servizi.

Il percorso evolutivo del concetto di servizio ha reso possibile l'individuazione di vari punti di intersezione tra i filoni di ricerca finora menzionati, tutti orientati all'analisi e allo studio delle caratteristiche precipue dei servizi.

A tal proposito, Troisi (2016) ha proceduto alla sistematizzazione del contributo offerto da ciascun filone di ricerca che si è interessato al settore dei servizi, mettendone in evidenza, non già l'apporto scientifico fornito alla causa, ma soprattutto gli eventuali punti di contatto tra loro esistenti. La tabella che segue mostra nel dettaglio quanto poco sopra affermato:

Tabella 7: Elementi di intersezione tra i filoni di ricerca della service logic

| Approccio | Focus dell'approccio | Punti di intersezione | Riferimenti bibliografici |
|--------------------------|--|---|---|
| Total quality management | <ul style="list-style-type: none"> - Riduzione dei costi - Percezione della qualità da parte dei consumatori | <ul style="list-style-type: none"> - Ruolo centrale del consumatore - L'offerta di valore viene determinato da un unico soggetto che è il consumatore | (Garvin, 1987; Juran, 1988) |
| Resource - based view | <ul style="list-style-type: none"> - Gli "intangibile assets" rappresentano la risorsa chiave di un'azienda o di qualsiasi organizzazione | <ul style="list-style-type: none"> - Rilevanza degli aspetti intangibili - Il vantaggio competitivo è frutto | (Penrose, 1959; Porter, 1985; Hamel e Prahalad, 1989) |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Il raggiungimento del vantaggio competitivo passa unicamente per l'acquisizione della risorsa "conoscenza". | <p>della combinazione di risorse conoscitive</p> | |
| <p>Marketing relazionale</p> <p>Customer relationship</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Esistenza di partnership organizzative - Cooperazione e collaborazione con i consumatori - Team work e lavoro inter-funzionale ed interattivo all'interno dell'azienda | <ul style="list-style-type: none"> - L'interazione sia interna che esterna è un requisito indispensabile per addivenire alla creazione di valore | <p>(Berry, 1985; Grönroos, 1994; Newell, 2000; Girishankar, 2000)</p> |
| <p>Scuola Nordica</p> <p>Marketing dei servizi</p> | <ul style="list-style-type: none"> - I beni fisici o anche materiali rappresentano degli strumenti di ausilio per la realizzazione dei servizi e per perseguire, in ultimo, la creazione di valore | <ul style="list-style-type: none"> - I beni materiali sono strumentali all'offerta di servizi - L'interazione rappresenta una vera e propria creazione di valore - I servizi vengono erogati al fine di apportare benefici user/provider | <p>(Grönroos, 1984; Gummesson, 1987)</p> |
| <p>Stakeholder theory</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Ciascun stakeholder deve partecipare ai processi aziendali - L'organizzazione pone in essere una rete di relazione multi-level | <ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento di tutti gli attori ai processi di generazione del valore | <p>(Donaldson e Preston, 1995; Freeman e Gilbert, 1988; Sacconi, 2005)</p> |
| <p>Prosumption</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Il consumatore viene considerato alla stregua di un dipendente part-time che è parte integrante della catena del valore | <ul style="list-style-type: none"> - Il cliente svolge un ruolo centrale nei processi di generazione del valore - Il valore dell'offerta si determina in "uso" | <p>(Toffler, 1980)</p> |
| <p>Experiential marketing</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Gli acquirenti-consumatori non intendono consumare beni, bensì vivere delle esperienze | <ul style="list-style-type: none"> - Il valore è prodotto dal consumatore - L'erogazione e il consumo di beni è concomitante - Lo scambio genera il sorgere di un'esperienza | <p>(Pine e Gilmore, 2000)</p> |
| <p>Network theory</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Le aziende | <ul style="list-style-type: none"> - Oltre ai consumatori, | <p>(Richardson,</p> |

| | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|
| | implementano reti di relazioni, sia interne che esterne al fine di co-creare valore | anche le relative reti sociali giocano un ruolo importante nei processi creazione del valore | 1972; Castells, 1996; Capra, 2002). |
|--|---|--|-------------------------------------|

Fonte: elaborazione dell'autore

Nell'esaminare le caratteristiche del servizio, Vargo e Lusch (2004) sottolineano che nei processi di erogazione di quest'ultimi l'oggetto dello scambio è rappresentato da risorse specializzate ed intangibili, piuttosto che da prodotti finiti. Oltretutto, gli studiosi evidenziano come la creazione di valore non rimanga confinata all'atto della produzione in fabbrica, ma si estenda, anche e soprattutto, al momento dell'interazione tra gli attori coinvolti nel processo. Questi ultimi sono, in primo luogo, i consumatori, i quali non rivestono più un ruolo passivo, bensì un ruolo di attori collaborativi, creativi ed altamente competenti capaci di produrre il valore stesso di un bene.

La tabella 7 prova l'esistenza di numerose analogie tra i filoni di ricerca che riguardano la logica dei servizi; tutto ciò ha consentito di addivenire ad un tipo di rivoluzione culturale che ha inglobato in sé il contributo di ciascuna corrente di ricerca, aprendo le porte ad una cultura dei servizi in grado di tracciare un unico filo conduttore idoneo a racchiudere sotto uno stesso tetto le diverse teorie fondate su una visione sistemica dell'economia.

Nel merito degli studi inquadrabili nell'ambito della service research e della visione sistemica si entrerà nel corso del capitolo successivo, nel quale saranno analizzati più nello specifico i contributi teorici forniti dagli studiosi della service dominant logic, della service science, engineering e design e dell'approccio sistemico vitale.

Per la parte restante di questo capitolo si cerca di fornire un'overview di quelle che sono le definizioni di servizio diffuse nel tempo con le relative caratteristiche ad esse connesse e un confronto tra le diverse caratteristiche dell'era della Good Dominant Logic e quella della Service Dominant Logic:

Tabella 8: Overview delle definizioni di servizio ed annesse caratteristiche

| Definizioni del concetto di servizio | Asserzioni derivanti | Riferimenti bibliografici |
|--|--|---------------------------|
| "Attività consumate nello stesso momento della produzione" | I servizi vengono considerati alla stregua di particolari tipi di beni | (Say, 1821) |

| | | |
|---|---|-----------------------------|
| “I servizi sono scambiati con altri servizi” | I servizi acquisiscono autonomia rispetto ai beni materiali, costituendo la base di qualsivoglia transazione economica | (Bastiat, 1860) |
| “Non sono le risorse in sé a costituire gli input del processo produttivo, ma i servizi che le risorse possono rilasciare” | I servizi sono risorse in grado di rappresentare gli output della produzione | (Penrose, 1959, pp. 24-25) |
| “I servizi sono caratterizzati dalla loro natura (tipo di azione e destinatari), dalle relazioni coi consumatori (tipo di distribuzione e relazione), dalle decisioni (customization e giudizi), da criteri economici (domanda e capacità), dalle modalità di distribuzione (luogo dell'erogazione e natura dello spazio fisico o virtuale)” | La definizione dei servizi passa attraverso l'individuazione di un insieme di caratteristiche ad essi connessi che hanno la finalità di renderli diversi e più problematici rispetto ai beni materiali | (Lovelock, 1983) |
| <p>“Un servizio è un processo consistente in una serie di attività di natura più o meno intangibile che normalmente, ma non necessariamente, hanno luogo nella interazione tra cliente e impiegato e/o tra risorse fisiche o prodotti e/o sistemi del fornitore del servizio, che vengono fornite come soluzioni a problemi del cliente”</p> <p>“I beni fisici diventano solo un elemento tra gli altri all'interno di un'offerta totale di servizi. Ciò implica che il marketing dei beni e dei servizi convergono, ma il secondo arriverà a dominare”</p> | <p>I beni fisici rappresentano soltanto uno dei tanti elementi rientranti in un'offerta di servizi.</p> <p>Rilevanza dei processi di creazione del valore</p> <p>I beni materiali rappresentano uno tra gli elementi del processo e assolvono ad una funzione di supporto nei confronti dei consumatori nell'ambito dei processi di generazione del valore.</p> | (Grönroos, 1990, pp. 87-88) |
| “I consumatori non acquistano beni o servizi, ma offerte che rilasciano servizi che creano valore” | Si viene, quindi, a determinare una visione olistica, secondo la quale i beni rappresentano uno tra i vari elementi di un processo più ampio. | (Gummesson, 1995, p. 250) |
| “Insieme di attività (incluso l'uso di prodotti) che rendono possibili nuove relazioni e nuove configurazioni di elementi” | Prende piede un orientamento relazionale, in cui assume sempre maggiore centralità lo scambio interattivo di risorse all'interno | (Normann, 1997) |

Fonte: Adattamento da Troisi (2016)

Tabella 9: Good Dominant Logic e Service Dominant Logic a confronto

| Good Dominant Logic | Service Dominant Logic |
|---|---|
| Orientamento alla produzione | Orientamento al servizio |
| Elevati volumi di produzione | Rilevanza risorse intangibili |
| Affermazione della domanda | Affermazione dell'offerta |
| Standardizzazione dei processi e dei prodotti | Attenzione al comportamento dei consumatori |
| Contenimento dei costi | Segmentazione del mercato |
| Spersonalizzazione dell'output | Prospettiva consumer oriented |
| Prospettiva pull | Prospettiva push |

Fonte: Elaborazione dell'autore

CAPITOLO 3:
**I Filoni di ricerca della Service D-Logic, Service Science Management and
Engineering e A.S.V.: intersezioni e punti di contatto**

3.1 Una breve panoramica di tre filoni di ricerca service oriented

Nei capitoli precedenti si è più volte messo in evidenza come la crescente diffusione dei servizi in diversi settori dell'agire umano abbia finito col legarsi ad una più ampia rivoluzione culturale che ha determinato, di conseguenza, anche un mutamento dei classici concetti del marketing.

Il filone di ricerca che più di altri avvalorava la rivoluzione culturale in atto è sicuramente la Service-Dominant logic (d'ora in avanti indicata S-D logic), in quanto capace di orientare verso una nuova mentalità che riconosce il servizio quale elemento chiave dei processi di creazione del valore.

Tale corrente di pensiero nasce dai contributi offerti da Vargo e Lusch (2004) tesi a rimarcare il passaggio da una logica di tipo manifatturiero, le cui basi erano costituite dal predominio delle merci tangibili, ad un modello service-based del processo di generazione del valore.

La S D logic, al pari delle teorie già esaminate in precedenza, poggia le sue basi, da un lato sul forte desiderio di giungere al superamento dell'ormai anacronistico modello manifatturiero e, dall'altro sul forte favore avvertito da una visione del marketing di tipo relazionale, in cui quest'ultimo viene inteso come funzione aziendale prevalentemente finalizzata a migliorare e a rendere stabili le relazioni, sia interne che esterne all'azienda.

La portata innovativa del framework discende dalla considerazione di tre concetti fondamentali:

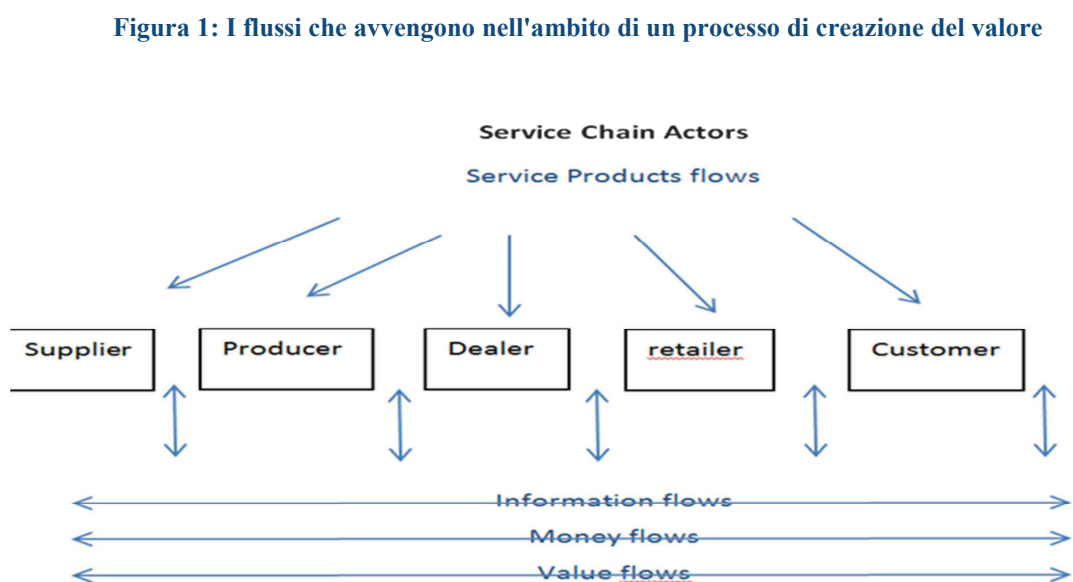
- ✚ il servizio e il rapporto che esso intrattiene con i beni materiali;
- ✚ il concetto di valore, con particolare riferimento alle modalità con cui esso viene creato, agli attori che partecipano ai processi di creazione dello stesso ed alle risorse impiegate per cercare di realizzarlo;
- ✚ la combinazione e coordinazione di tutte le risorse in grado di dare vita alla generazione di valore.

Tutti e tre i concetti sono idonei ad attribuire particolare rilievo alla co-creazione di valore, la quale si presenta come un processo complesso che trova fondamento in una serie di risorse, tra cui un ruolo predominante svolgono il capitale finanziario, il capitale culturale e quello sociale.

Tutto questo è in linea con quanto affermato in precedenza e, cioè, che ciò che è indispensabile perché vi sia generazione di valore è la diffusione e il consolidamento di relazioni ed interazioni sempre maggiori in grado di fare strada ad un modello di governance più partecipativo e maggiormente finalizzato a creare valore da distribuire a tutti i partecipanti del processo, i quali tutti insieme indistintamente contribuiscono alla creazione di una vera e propria rete di valore (Charreaux e Desbrieres, 2001).

Quindi, il focus sulle relazioni ed interazioni, spinge verso processi altamente ciclici che vanno nella direzione di garantire un'adeguata soddisfazione dei clienti e, al tempo stesso, performance aziendali più competitive.

Tali processi si caratterizzano per l'esistenza al loro interno di adeguati flussi comunicativi, monetari, informativi, valoriali e soprattutto di servizio posti in essere da una pluralità di attori: fornitori, produttori, clienti, concessionari e consumatori finali, i quali possono essere considerati come partner di un processo in grado di svolgere un ruolo determinante, sia nei processi precedenti che in quelli successivi. In questo modo, si realizza un continuo mutamento di ruoli, dal quale si può evincere come i fornitori possano diventare sub-fornitori, i produttori dei co-fornitori e i clienti dei co-produttori, così come raffigurato di seguito:



Fonte: Polese, Sarno, Carrubbo, 2009

Dalla figura sopra riportata emerge come le nuove catene del valore, realizzate grazie all'azione congiunta di più attori in un medesimo arco temporale, siano comprensive di

tutte le informazioni presenti all'interno di una società e in grado di interessare fornitori, clienti e distributori.

Evans e Wurster (1997), a tal proposito, nell'affermare che le relazioni ed interazioni con i fornitori, la fidelizzazione dei clienti, nonché la fedeltà dei dipendenti, dipendono da una serie di informazioni, mettono in evidenza come tutto questo porti alla generazione di veri e propri sistemi di servizi in rete, che altri studiosi (Polese et al., 2009) hanno parimenti definito *sistemi in cui una pluralità di attori cooperano sinergicamente per definire un modo comune per conseguire un vantaggio competitivo globale e sostenibile*.

Una rete così definita finisce col rappresentare un processo in cui vengono ad assumere rilevanza differenti tipologie di risorse, sia sociali che tecniche, le quali vengono assemblate e rielaborate mediante l'attivazione di relazioni ed interazioni in grado di far giungere alla creazione di valore, la quale si presenta soprattutto sotto forma di conoscenza (Allee, 2000).

Tale scenario fa perdere senso anche alle differenze terminologiche utili a definire la figura dei clienti, in quanto la distinzione tra quest'ultimi, i customer, gli utenti finali e i consumatori perde di importanza in ragione del chiaro ruolo attivo giocato dal destinatario dell'offerta, facendo di converso, assumere a quest'ultimo il significato univoco di attore.

Il percorso brevemente descritto finora non è certamente giunto al capolinea, tuttavia, sembrerebbero maturi i tempi per tentare di formalizzare un approccio che comprenda i concetti ritenuti più importanti.

Al fine di procedere in tale direzione, nel seguito si cercherà di descrivere i tratti salienti di tre filoni di ricerca emergenti, ma ormai consolidati, in letteratura: la Service Dominant logic, la Service Science (SSMED) e l'Approccio Sistemico Vitale, cercando, poi, in ultima analisi, di cogliere le possibili interconnessioni esistenti tra loro.

3.1.1 La Service Dominant logic

La globalizzazione dei mercati e l'incremento dei servizi offerti hanno portato ad una forte crescita delle interazioni e delle relazioni tra i diversi soggetti che partecipano ai processi di creazione del valore. Infatti, il carattere interattivo dei diversi settori dell'economia, associato alla forte vitalità delle filiere di fornitura e di fruizione dei

servizi, spinge verso un tipo di approccio gestionale di tipo più reticolare, il quale tende ad interessare qualsiasi comparto economico, come il commercio, la finanza, la sanità, l'educazione, il turismo, nonché la produzione fisica dei beni.

Risulta chiaro, quindi, che l'emersione e la diffusione del nuovo concetto di servizio abbia condotto verso lo sviluppo di sistemi di servizio che riguardano l'economia e l'agire imprenditoriale nel suo complesso.

In linea con tali mutamenti concettuali e contestuali, ha cominciato a diffondersi gradatamente un nuovo filone di ricerca in grado di rappresentare una nuova forma di pensiero: *la Service Dominant logic*. Si tratta, impiegando le parole dei fondatori di questa nuova forma di pensiero, Vargo e Lusch, di una nuova cultura scientifica che tende gradualmente a spostare l'attenzione degli studiosi su un nuovo modo di intendere i servizi, cercando di meglio calibrare il loro ruolo rispetto a quello degli assets materiali.

In altre parole, il focus viene spostato sui bisogni dei clienti, sull'importanza della competizione tra le imprese e soprattutto sulle transazioni e sulle performance ad esse associate.

Vargo e Lusch (2008), nel tentativo di pervenire ad un'adeguata sistematizzazione degli studi che hanno accompagnato il passaggio da una mentalità "industriale" ad una definita "service based", si sono spinti a schematizzare gli assunti formulati nelle cosiddette *foundational premises* (FP), al fine di far trasparire il percorso che, step by step, li ha condotti verso la creazione del loro modello teorico¹¹.

Tali asserzioni, rappresentate nelle tabelle che seguono, sono servite come base di partenza per numerosi altri autori che hanno cercato di dare una nuova interpretazione alle logiche commerciali, gestionali, nonché strategiche in ambito economico. Di seguito, vengono raggruppate in due diverse tabelle, al fine di separare quelle aventi ad oggetto il concetto di servizio (le prime cinque) da quelle, invece, riguardanti il concetto di valore (le ultime sei):

¹¹ Le foundational premises sono state messe a punto nel 2004 nell'articolo "Evolving to a new logic for marketing" e poi integrate nel 2008 in "Service – dominant logic: continuing the evolution". Nel 2016, poi, è stata aggiunta anche l'undicesima con l'articolo "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic."

Tabella 10: Le Foundational Premises della S-D logic

| N° | PROPOSIZIONI ORIGINARIE | PROPOSIZIONI MODIFICATE/AGGIUNTE |
|------|---|---|
| FP1) | L'applicazione di competenze specialistiche e conoscenza è l'unità fondamentale dello scambio economico | Il <u>servizio</u> è la <u>base</u> fondamentale dello scambio |
| FP2) | Lo scambio indiretto maschera l'unità fondamentale dello scambio | Lo scambio indiretto maschera la <u>base</u> fondamentale della conoscenza |
| FP3) | I beni sono dei meccanismi di distribuzione della fornitura di un servizio | I beni sono dei meccanismi di distribuzione della fornitura di un servizio |
| FP4) | La conoscenza è la risorsa fondamentale del vantaggio competitivo | Le <u>risorse operanti</u> sono la fonte fondamentale del vantaggio competitivo |
| FP5) | Tutte le economie sono economie di servizi | Tutte le economie sono economie di <u>servizio</u> |

Fonte: Adattamento da Vargo e Lusch, 2008; Vargo e Lusch, 2016

Tabella 11: Fundational Premises riguardanti il concetto di valore

| | | |
|-------|---|---|
| FP6) | Il cliente è un co-produttore | Il cliente è sempre un <u>co-creatore</u> di valore |
| FP7) | L'impresa può soltanto fare delle proposte di valore | L'impresa <u>non può distribuire</u> valore ma fa solo proposte di valore |
| FP8) | Una visione centrata sul servizio è orientata al cliente e relazionale | Una visione centrata sul servizio è <u>intrinsecamente</u> orientata al cliente e, per questo, relazionale |
| FP9) | Le organizzazioni esistono per integrare e trasformare le competenze micro-specializzate in servizi più o meno complessi richiesti dal mercato. | <u>Tutti gli attori sociali ed economici sono integratori di risorse</u> |
| FP10) | | <u>Il valore è sempre, unicamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario</u> |
| FP11) | | <u>La co-creazione di valore è coordinata mediante accordi istituzionali e Istituzioni generate da attori</u> |

Fonte: Adattamento da Vargo e Lusch, 2008; Vargo e Lusch, 2016

Nel tentativo di fornire una definizione del concetto di servizio e facendo leva sulle asserzioni esposte nelle tabelle precedenti, Vargo e Lusch (2008) giungono a definire il servizio come *“l'applicazione di competenze mediante azioni, processi e performance tese a produrre un beneficio per sé stessi e per entità terze, direttamente o indirettamente connesse”*.

Tale assunto evidenzia come le risorse che rientrano nella disponibilità delle imprese, tra cui particolare rilievo meritano le competenze specializzate e la conoscenza, finiscano col rappresentare gli elementi fondamentali su cui far leva per perseguire il vantaggio competitivo e la sopravvivenza aziendale (FP1).

Da ciò si evince la finalità principale dello scambio, rappresentata dall'ottenimento di *servizi da altri servizi*, i quali a loro volta si presentano come strumentali per il successo delle organizzazioni, garantendo, in particolar modo, alle stesse maggiori capacità di relazionarsi con gli altri attori del sistema. In questo modo viene a configurarsi un vero e proprio superamento della logica tradizionale dello scambio, imperniata sulla *good dominant logic* e, pertanto, interamente basata sui concetti di output e sulla convinzione che i servizi fossero equiparati ad una particolare tipologia di beni (Vargo e Morgan, 2005).

Tale mutamento di prospettiva rileva anche sotto un profilo più strettamente linguistico, in quanto Vargo e Lusch (2008) si riferiscono al concetto di servizio, non già al plurale, ma al singolare, ritenendo quest'ultimo in grado di implicare un processo da realizzarsi “per” e “con” altre parti, riuscendo, pertanto, a prendere le distanze da una logica arcaica che considerava i servizi alla stregua di output intangibili.

La visione tradizionale, infatti, poggiando le sue basi sulle considerazioni formulate da Smith (1976), definisce lo scambio come un processo di produzione e distribuzione di beni materiali, i quali acquistano valore nel corso della fase di progettazione e produzione.

Tali considerazioni spostano il focus verso un modello di Governance orientato all'instaurazione di rapporti di collaborazione sempre più stringenti nell'ambito delle transazioni economiche, dando rilievo al ruolo giocato dal consumatore nei processi di creazione del valore, piuttosto che considerarlo alla stregua di un soggetto passivo con il quale porre in essere soltanto delle relazioni di natura commerciale.

Oltretutto, nel seguire in tale direzione, Normann (2001) mette in evidenza il venir meno della netta distinzione esistente tra la figura del produttore come creatore di valore e quella del consumatore, altresì considerato come distruttore di valore. Ciò che cambia, quindi, è proprio la considerazione dell'oggetto dello scambio non più inteso come un qualcosa di fisico e tangibile, bensì come l'insieme di competenze specializzate e conoscenze, le quali contribuiscono alla generazione di valore, agendo nell'ambito del più ampio processo che vede protagonista principale il cliente.

Pertanto, ne consegue che il risultato potenziale di tale processo non sia più rappresentato da un'utilità meramente economica, cioè il solito surplus di beni e risorse materiali, ma sia dato dal benessere di tutti partecipanti e dalla generazione di valore esprimibile in termini di nuove risorse intangibili.

Anche la seconda proposizione presentata da Vargo e Lusch (2008) è in linea con tali considerazioni, in quanto essa si lega in maniera diretta alle problematiche che hanno caratterizzato il modello ispirato alla Good Dominant logic teso, in particolar modo, a porre l'attenzione su un tipo di scambio indiretto, in cui era forte il dominio dei prodotti tangibili a scapito delle risorse intangibili (meccanismo service for service – FP2).

La dominanza delle risorse tangibili su quelle intangibili e, quindi, sui servizi dipendeva dalla netta ed artificiosa separazione esistente tra queste due tipologie di risorse.

In questo scenario, la Service Dominant logic segna un vero e proprio spartiacque, riuscendo a rappresentare una vera e propria novità soprattutto per ciò che concerne il ribaltamento del ruolo ricoperto dai beni e dai servizi. Questi ultimi, infatti, dopo svariati anni di offuscamento, riescono a diventare i veri protagonisti dei processi di generazione del valore, lasciando ai beni materiali soltanto il ruolo di elementi strumentali alla loro fornitura (Vargo e Lusch, 2004).

Questo vero e proprio mutamento di prospettiva è espressamente indicato nella terza proposizione formulata da Vargo e Lusch, nella quale gli autori sostengono che i benefici derivanti da una transazione, indipendentemente dalla tipologia di offerta, tangibile o intangibile che sia, debbano essere valutati unicamente in termini di servizio (FP3).

A tal proposito, Carrubbo (2013) mette in evidenza come anche qualora un consumatore acquisti un prodotto fisico, egli, in ogni caso, acquista sempre il servizio che vi è connesso.

Infatti, la finalità della transazione non è tanto quella di ottenere un dato prodotto, bensì quella di dare sostanza a ciò che prima dello scambio si presenta sotto forma di conoscenza tacita, pertanto non ancora espressa.

Tuttavia, il mutamento di prospettiva in atto non volge nella direzione di dichiarare la superiorità dei servizi rispetto ai beni materiali, ma, piuttosto, tende ad evidenziare, sia la sovra ordinazione dei primi sui secondi, sia il ruolo strumentale che le merci assolvono nei processi di erogazione dei servizi (Vargo e Lusch, 2006a).

In buona sostanza, il servizio comincia ad essere considerato come unico elemento dello scambio, composto anche di una parte tangibile che trova espressione nel bene materiale¹².

Le attività di scambio sono, quindi, indistintamente finalizzate all'erogazione di servizi; tale considerazione prende le mosse dalla ulteriore constatazione, secondo cui lo scambio mira proprio al rilascio del potenziale servizio posseduto dalle risorse, determinando, in tal modo, la creazione di valore.

La finalità, quindi, è sempre quella di generare valore mediante il rilascio di servizi correlati alle risorse (Hakansson e Snehota, 2002).

Vargo e Lusch fanno confluire queste considerazioni nella quarta proposizione formulata, realizzando una suddivisione delle risorse disponibili in *operand* e *operant*.

Le prime rappresentate dalle risorse fisiche o anche definite beni materiali, le quali necessitano, per poter essere fruibili, di ulteriori attività, sia dinamiche che intangibili (Gummesson, 2008) costituenti le cosiddette risorse *operant*, in grado di svolgere un ruolo determinante nel perseguimento del vantaggio competitivo delle aziende, in quanto risorse personali di ciascun individuo sinergicamente inserite nei processi di creazione del valore (FP4).

In tal modo, si viene a formare un tipo di economia che ruota interamente intorno al concetto di servizio, così come evidenziato da Vargo e Lusch (2008) nella quinta foundational premises, in cui gli studiosi affermano che tutte le economie sono economie di servizio (FP5)”, rafforzando la convinzione, secondo la quale la cosiddetta *era del servizio*, piuttosto che costituire un recente orientamento di pensiero, abbia

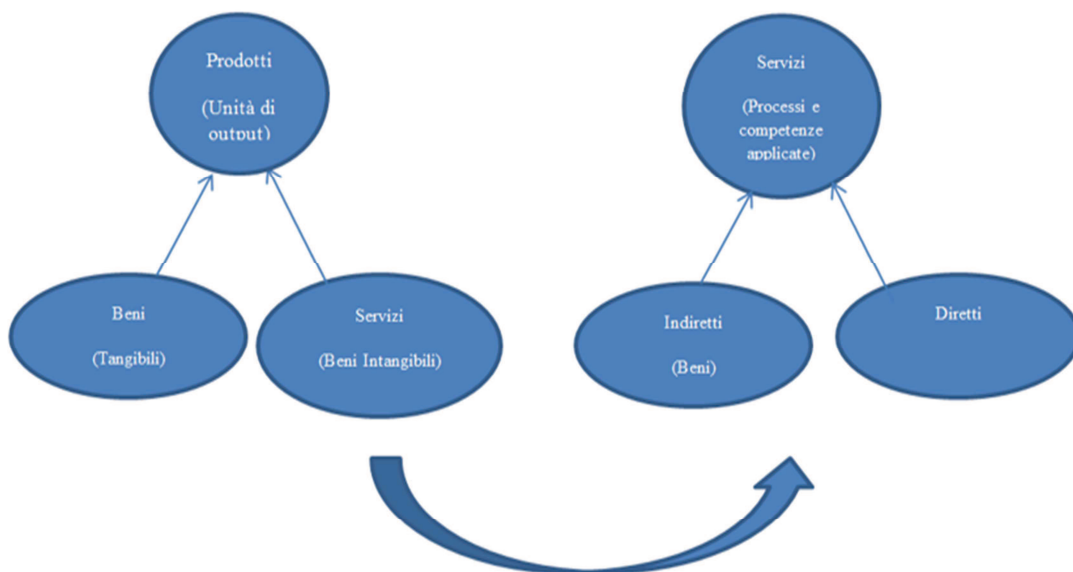
¹² Rullani et al. (2007) sostengono che si possa parlare proprio di “fabbrica dell’immateriale e di “vendita di idee”.

rappresentato sin dal principio l'elemento fondante di qualsiasi tipologia di produzione, quale punto di origine di tutte le economie.

Risulta di immediata percezione la considerazione, secondo la quale, le prime cinque asserzioni, di cui si è sinora argomentato, siano strettamente connesse ai servizi intesi in senso generale e cerchino di mettere in risalto la svolta rappresentata dalla diffusione dei concetti enunciati dagli studiosi aderenti al filone di ricerca della S-D logic, soprattutto in riferimento all'affermazione del concetto di servizio in luogo del ruolo rivestito dai beni materiali nei processi di creazione del valore.

La figura 2, di seguito riportata, mostra da un punto di vista grafico il mutamento di prospettiva in atto, dando evidenza immediata di come la S-D Logic, in linea con gli assunti dei già citati filoni di ricerca della Resource Based View e della Knowledge Based View, attribuisca maggiore rilievo alle risorse immateriali e, in particolare, alla conoscenza, vista sempre più come fattore di competitività.

Figura 2: Raffigurazione del mutamento di prospettiva



Fonte: Polese, Carrubbo, 2008

Si tratta, in effetti, di un vero e proprio capovolgimento verso un nuovo modo di intendere il mercato finale, non più come mera destinazione dell'offerta, né come strumento orientato al miglioramento della qualità dei prodotti di un'impresa, bensì come strumento in grado di definire politiche strategiche ed operative utili a realizzare il processo di generazione del valore riferito a ciascuna singola offerta.

La portata innovativa di tale mutamento di scenario è ben rappresentata nella figura sottostante, dove viene evidenziato come le risorse indispensabili per l'ottenimento del vantaggio competitivo siano sostanzialmente di due tipi: collaborative capability e absorptive capability.



Fonte: Adattamento da Polese, Carrubbo, 2008

Le prime, rappresentate da quelle risorse in grado di facilitare la collaborazione all'interno delle imprese, in special modo, quella riguardante le interazioni tra le diverse unità aziendali; le seconde, invece, concernenti le potenzialità delle imprese di acquisire ed assorbire nuove competenze e conoscenze presenti nell'ambiente circostante (Lusch et al., 2007).

Da ciò emerge come la S-D logic abbia cercato di rivedere le modalità interpretative con le quali leggere i fenomeni economici, dando risalto ad una diversa considerazione del rapporto esistente tra beni e servizi e rivisitando il significato di importanti concetti quali: valore, creazione di valore, interazioni, relazioni e fidelizzazione.

Questa nuova impostazione, avallata e presentata dalla S-D logic, sembra porsi in linea con le più recenti rivisitazioni dei fini aziendali, per i quali, elementi come i ricavi, il cash flow e il profitto rappresentano soltanto alcuni dei fattori di un più ampio processo finalizzato a creare valore, non solo per la singola impresa, ma anche per tutti gli attori che in esso sono a vario titolo coinvolti¹³.

¹³ Tra i più innovativi filoni di ricerca che ha cercato di reinterpretare le finalità aziendali un cenno particolare merita l'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli, 2005), il quale lega gli scopi delle singole

Per dare maggiore linearità alla descrizione di un simile cambiamento, che ha rappresentato una vera e propria svolta nell'ambito del management, Vargo e Lusch (2006) hanno messo in evidenza il mutamento di significato subito da taluni concetti nel corso di tale transizione:

Tabella 12: Il cambiamento di significato di alcuni concetti

| Significato durante la G-D logic | Significati transitori | Significato durante la S-D logic |
|--|-------------------------|----------------------------------|
| Beni | Servizi | Servizio |
| Prodotti | Offerte | Esperienze |
| Attributi | Benefici | Soluzioni |
| Valore aggiunto | Co-produzione | Co-creazione |
| Ricerca e massimizzazione dei profitti | Financial engineering | Feedback finanziario |
| Prezzo | Valore consegnato | Proposizione del valore |
| Sistemi equilibrati | Sistemi dinamici | Sistemi complessi e adattivi |
| Supply chain | Catena del valore | Costellazione del valore |
| Promozione | Comunicazione | Dialogo |
| Sguardo verso il mercato | Sguardo dal mercato | Incontro con il mercato |
| Orientamento al prodotto | Orientamento al mercato | Orientamento al servizio |

Fonte: Adattamento da Lusch e Vargo (2006)

La tabella sovrastante mostra come il passaggio dall'ottica "Good" a quella "Service" abbia trovato completamento grazie ad una fase transitoria che ha svolto una funzione "guida" verso l'orientamento *service centred*, improntato ad una maggiore collaborazione e relazionalità.

Tali ultimi aspetti si pongono in linea con l'accentuata globalità dei mercati, la quale spinge le imprese all'espletamento di un ruolo più attivo nei processi di generazione del valore, da esercitare unitamente agli altri partecipanti. In tal senso, vengono ad affermarsi dei rapporti, non solo diadici, ma anche in grado di assumere un certo grado di relazionalità che implica, a sua volta, la realizzazione di relazioni *many to many* idonee a conferire significato al contributo offerto da ciascun attore nei processi di creazione del valore (Gummesson, 2008).

Le considerazioni sinora esposte portano all'individuazione del vero punto di svolta rappresentato dal mutamento di prospettiva dichiarato dalla S-D logic, ossia il superamento degli assunti di base della Good Dominant logic – *mero scambio di beni*,

aziende alle necessità delle stesse di perdurare nel tempo, ricercando costantemente adeguati percorsi di vitalità, competitività e sostenibilità.

in cui il produttore porta a termine il processo di produzione, mentre il consumatore è considerato soltanto alla stregua di un distruttore di valore – e, pertanto, all'affermazione di un nuovo modo di intendere il ruolo giocato dai beni materiali, visti sempre più come meri strumenti di supporto ai servizi, mettendo così in evidenza come il valore si determini mediante il concorso di tutti gli attori in campo, dando luogo alla cosiddetta co-creazione di valore.

Vargo e Lusch (2008), proseguendo nella formulazione delle loro assunzioni, forniscono, nelle ultime foundational premises, una definizione della co-creazione di valore che tiene conto anche degli assunti proposti dalle altre teorie concettualmente vicine alla S-D logic (approccio relazionale e network theory).

Nel tentativo di dare forma a questo nuovo modo di intendere la gestione aziendale, nonché i rapporti ad essa connessi, la S-D logic evidenzia, sempre con riferimento ai rapporti tra beni materiali e servizi, come il prezzo dei prodotti tangibili (value in exchange), non rappresenti altro che la fornitura di un'esperienza che non presenta alcun prezzo (value in use), la quale tende sempre a legarsi al connesso servizio (Vargo e Lusch, 2004).

Secondo tale ottica, le imprese non possono far altro che presentare una proposta di valore, lasciando, dunque, il compito di determinare lo stesso esclusivamente al consumatore finale (FP6). Quindi, così come sostenuto in precedenza, il consumatore finale diventa parte integrante del processo di creazione del valore, non rappresentando più un soggetto terzo con il quale instaurare soltanto relazioni commerciali, ma costituendo un elemento endogeno di un'azione più ampia e condivisa (Grönroos, 2000), in cui, tuttavia, un ruolo predominante è giocato, dunque, dalle percezioni e dai comportamenti del consumatore (Venkatesh et al., 2006).

Diventa da ciò intuibile come i consumatori, non più ritenuti meri distruttori di valore, bensì soggetti in grado di concorrere alla sua generazione, siano presenti anche nelle fasi precedenti al consumo, in quanto capaci di contribuire, unitamente alle imprese e agli altri attori del processo, alla determinazione di un'offerta competitiva e sostenibile.

In un simile scenario, le imprese, in qualità di offerenti, sono in grado soltanto di avanzare una “*value proposition*” e, quindi, proporre un valore (FP7) che sia in grado di soddisfare realmente il cliente. Quest'ultimo, pertanto, viene considerato non già alla stregua di un destinatario finale dell'offerta presentata, bensì come attore in possesso di

adeguate risorse e in grado, per tale motivo, di partecipare alla realizzazione di un vantaggio competitivo durevole e sostenibile (Vargo e Lusch, 2004). In altre parole, il cliente inizia ad essere visto, piuttosto che come un consumer, – *distruttore di valore* – come un vero e attivo partecipante al processo, cioè un vero e proprio *prosumer* (Vargo e Lusch, 2006) (FP8).

Secondo gli studiosi della S-D logic prende forma, in tal modo, un continuo scambio di informazioni tra i diversi partecipanti al processo, facilitato ancor di più dal consolidarsi di un tipo economia altamente globale ed interrelata, in cui a differenza di quanto suggerito dalle preesistenti teorie economiche, tese a dare risalto al ruolo determinante delle asimmetrie informative per il perseguimento del profitto, la simmetria informativa tra clienti e produttori finisce col rappresentare un importante volano per la crescita socio-economica (Lusch e Vargo, 2006).

Lo scambio di informazioni, sia interno che esterno, viene reso ancor più costante grazie all'ausilio delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), le quali permettono di velocizzare oltremodo il passaggio delle informazioni, rendendo possibile un *matching* di risorse e competenze in grado di realizzare un'offerta destinata a meglio soddisfare le esigenze di tutti i partecipanti al processo. Infatti, Lusch e Vargo (2006) definiscono l'impresa come un sistema all'interno del quale vengono ad integrarsi micro e macro competenze (FP9), la cui adeguata combinazione consente di pervenire alla co-creazione del valore, mediante la recezione e l'accettazione dello stesso da parte del consumatore; diversamente, nel caso in cui il consumatore non accetti o recepisca tale valore, diventa addirittura difficile parlare di valore, in quanto non considerabile come un qualcosa di definibile (FP10). Risuona, pertanto, ancora una volta l'importanza attribuita al ruolo dei consumatori nei processi di generazione del valore, la quale diventa sempre più centrale, riuscendo a rendere possibile l'instaurazione di accordi di natura istituzionale, in grado di far giungere alla co-creazione di valore (FP11).

La crescente importanza del ruolo dei consumatori, nella veste di attori aderenti ai processi di generazione di valore, può essere spiegata, dal fatto che i consumatori sono sostanzialmente interessati all'offerta realizzata, in quanto considerata idonea a soddisfare i loro bisogni, indipendentemente dal fatto che essa sia rappresentata da prodotti o da servizi.

Il focus, quindi, non sta tanto nella dualità tra beni e servizi, ma, piuttosto, nella consapevolezza che il cliente, ancorché ricevere benefici dai prodotti in quanto tali, trae valore dall'uso degli stessi, riuscendo a soddisfare le proprie esigenze, a seguito di un personale processo di consumo che si sostanzia nella continua interazione con gli altri interlocutori coinvolti.

3.1.1.1 Un nuovo modo di interpretare il valore

La S-D- logic segna, dunque, una vera e propria rottura con quelli che sono stati gli assunti proposti dagli studiosi della *good dominant logic* e, in particolare, da Smith (1976), il quale ha sottolineato come la co-creazione di valore si riferisse unicamente allo scambio di beni, visto soltanto alla stregua di una transazione in cui un produttore guida uno scambio di valore tra due parti, finalizzandolo alla mera ricerca del profitto.

In linea con tali argomentazioni, Grewaal *et al.* (1998) e Costabile (1996) sostengono che il valore sia rappresentato da un insieme di elementi che, oltre a considerare il solo fattore monetario, tiene conto anche degli sforzi e delle energie profuse dai consumatori al momento di effettuazione degli acquisti; infatti, in tale fase, i consumatori sono in grado di effettuare un raffronto tra benefici e sacrifici derivanti dall'acquisizione di un determinato prodotto/servizio.

Diversi studi (Olson *et al.*, 1983; Smith *et al.*, 2012) hanno cercato di individuare i fattori in grado di generare tali vantaggi.

Olson e Reynolds (1983) proposero il modello della catena "mezzi-fini" con l'intento di associare le caratteristiche dei beni alle rispettive performance e ai valori percepiti dagli utenti. In buona sostanza, si trattava di un approccio transazionale basato sul concetto di *value in exchange*, per il quale Smith e Ng (2012) hanno individuato, nel corso degli anni novanta, altre due ulteriori sottocorrenti, rispettivamente focalizzate sui concetti di *customer retention* e *customer lifetime value*. Il focus, nel primo caso, era posto sull'appropriazione di valore da parte del produttore, attraverso il contatto con il consumatore, mentre, nel secondo caso, sull'osservazione del valore da parte del consumatore, il quale riesce a trarre benefici dall'offerta realizzata.

La scia segnata da tali orientamenti implica che la creazione del valore sia posta esclusivamente nelle mani del produttore, il quale realizza l'offerta, procacciando le risorse necessarie e dando luogo all'output, mediante il compimento di una serie di

attività incluse nella catena del valore. Ne consegue che il valore dell'offerta, tangibile o intangibile che sia, ottenuto mediante la trasformazione delle materie prime e delle attività in ciò che il consumatore desidera e che successivamente consumerà, distruggendolo, sia impresso e realizzato unicamente dall'organizzazione aziendale.

Quindi, per dirla utilizzando le espressioni impiegate da Levitt (1981), la realizzazione del vantaggio competitivo passa per la capacità delle aziende di riuscire ad aggiungere un certo *quid* ai prodotti in termini di distribuzione, servizi, pubblicità e quant'altro.

Dalla breve rivisitazione degli assunti proposti dagli studiosi della *Service Research* si evince come quest'ultima abbia contribuito a diffondere un concetto nuovo, contrapposto a quello in auge nell'era della *good dominant logic*, rappresentato dalla nozione di *value in use* (Vargo e Lusch, 2004), evidenziando come le imprese e le organizzazioni realizzano le loro offerte, concorrendo con modalità e forme diverse ad un processo più vasto finalizzato all'uso dei beni e servizi in grado di condurre alla co-creazione di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Vargo *et al.*, 2008).

Prende piede, quindi, una concezione molto prossima a quella del marketing esperienziale, che porta a considerare il valore come una preferenza percepita, una valutazione degli attributi dei beni e delle performance in grado di facilitare o ostacolare il perseguimento degli obiettivi dei consumatori (Woodruff R.B., 1997).

In linea con tali considerazioni, Holbrook (1994) definisce la co-creazione come *un'esperienza di preferenza interattiva e realistica*. Anche il *value in use*, al pari della *service era*, non è un concetto nato dal nulla, ma la sua diffusione deriva dalla forte attenzione che numerosi studiosi hanno rivolto agli studi riguardanti l'utilità, cercando già nel periodo in cui era in voga il *value in exchange* di opporsi alla visione dominante. Tra questi studiosi un cenno particolare merita Druker (1974), il quale afferma che per il consumatore il valore non è altro che l'utilità derivante dall'uso del prodotto, piuttosto che il bene in sé. Si comincia a configurare, in questo modo, una concezione che, pur puntando su un significato diverso del concetto di valore, resta sempre legata ad una visione passiva del ruolo del consumatore, il quale rimane interessato sempre e comunque ai soli vantaggi associati al prodotto.

La vera svolta verso una concezione del valore che, oltre a rilevare dal punto di vista dell'utilità legata allo scambio, fosse volano di prospettive ancor più vaste, si è avuta, però, con la diffusione del paradigma della *value co-creation*, grazie agli studi di

Normann e Ramirez (1993) e a quelli sul marketing dei servizi (Gummesson, 2008), riuscendo, poi, a volgere verso il definitivo consolidamento con i contributi di Vargo e Lusch (2008). Questi ultimi, infatti, proprio nella sesta asserzione proposta, nell'affermare che per *value in use* debba intendersi *un'esperienza di fornitura priva di prezzo, inclusa nel servizio ad essa connesso e in grado di cogliere aspetti che vanno oltre la mera variabile rappresentata dal prezzo*, assegnano al consumatore il ruolo di co-creatore di valore, chiarendo, in tal modo, il significato dell'espressione *value in use*. La *value co-creation* focalizza l'attenzione sull'opportunità di coinvolgere il consumatore in ciascuna delle fasi che riguardano il processo di erogazione dei servizi, passando per la progettazione del servizio fino ad arrivare alla personalizzazione dell'offerta (Vargo, 2008).

Ostrom et al. (2010), a tal proposito, sottolineano che il ruolo dell'acquirente si sostanzia nell'essere co-produttore e parte attiva del sistema, contribuendo alla progettazione dei servizi, attraverso comportamenti discrezionali che si concretizzano in una vera e propria *creatività condivisa*.

La co-creazione di valore, infatti, assume un forte carattere collaborativo, consentendo di portare a fattor comune prodotti, servizi ed esperienze che vengono sviluppate sinergicamente sia dalle imprese che dai diversi stakeholder. In tal modo, i consumatori non sono più considerati alla stregua di destinatari passivi dei prodotti, ma vengono inseriti a pieno titolo nelle attività aziendali.

Prahalad e Ramaswamy (2000), proprio in riferimento a ciò, parlano di esperienze personalizzate coi consumatori, i quali intendono modularle e cercare di dargli forma autonomamente.

Alle origini, l'attiva partecipazione del cliente è stata considerata come un elemento necessario in ragione dell'inseparabilità tra produzione e consumo nell'ambito dei processi di erogazione dei servizi; soltanto in un momento successivo e, in particolare, a seguito delle pressioni derivanti dagli studi sul marketing (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Grönroos, 2008) tale aspetto è stato considerato un requisito indispensabile per la produzione di valore, svincolandosi, in tal modo, dal carattere di necessità che inizialmente gli veniva attribuito.

La value co-creation, oltretutto, troppo spesso viene considerata un tutt'uno con il concetto di co-production¹⁴ (Normann e Ramirez, 1994; Gummesson 1996); tuttavia essa ingloba in sé tale ultimo concetto, il quale finisce col rappresentarne solo una piccola parte. Infatti, mentre la co-production richiama alla partecipazione dei consumatori nella definizione della cosiddetta *value-proposition*, la co-creazione di valore si riferisce all'attualizzazione di quest'ultima ad opera del consumatore, in modo da ottenere la *value in use*. Ciò si traduce nel fatto che, mentre gli utenti sono sempre co-creatori di valore, non è detto che gli stessi siano sempre co-produttori di servizio. Anche Vargo e Lusch (2014) considerano separatamente i due concetti, sottolineando come la co-produzione si riferisca alla partecipazione dei soggetti alla definizione e al successivo sviluppo della value proposition e della progettazione, in modo da orientare l'erogazione dei servizi in maniera efficace ed efficiente.

Secondo Vargo e Lusch (2014), quindi, gli utenti contribuiscono al processo di generazione del valore, apportando diverse tipologie di risorse, le quali rilevano, sotto un profilo, sia psicologico che emotivo, in quanto frutto di esperienze maturate in precedenza nell'ambito del compimento di attività di *self-service*.

Il riferimento alla *value-proposition* da parte dell'offerente è giustificato dal contenuto della settima foundational premises presentata da Vargo e Lusch (2008), nella quale gli autori sostengono che non spetti alle aziende determinare valore, bensì ai clienti, lasciando alle aziende soltanto il compito di proporre delle *value-proposition*. Ne segue che, da un lato i produttori propongono una data offerta, realizzata mediante l'applicazione di specifiche risorse in loro possesso, dall'altro gli utenti percepiscono il valore in maniera soggettiva e in relazione al contesto economico, sociale ed ecologico, all'interno del quale, il processo di erogazione avviene (Vargo *et al.*, 2008).

In altre parole, tra offerenti e clienti dovrebbe instaurarsi una relazione continua, bidirezionale ed improntata alla fiducia, in grado di rendere visibile il punto di incontro tra le capacità dei produttori e le esigenze degli clienti. Questi ultimi, infatti, utilizzando le parole di Carrubbo (2013), passano dall'essere considerati alla stregua di destinatari passivi dell'offerta a risorsa competitiva da valorizzare per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e durevole.

¹⁴ Tra i primi a parlare di co-production è stato Fuchs (1968), il quale ha definito la co-production come un processo in cui persone terze alle organizzazioni, forniscono beni necessari alla realizzazione di prodotti che poi queste stesse persone riutilizzeranno

Nel corso del lavoro, si è più volte evidenziato come la S-D logic rappresenti un filone di ricerca di stampo *customer oriented*, che muovendo da premesse relazionali, risulta in grado di generare implicazioni di tipo comunicativo, che a loro volta, pongono in evidenza come gli scambi all'interno e all'esterno delle aziende non siano più improntati allo sfruttamento delle cosiddette asimmetrie informative, ma alla condivisione di risorse, sia operant che operand.

Tendono, pertanto, ad assumere predominio quelle aziende che attivano flussi comunicativi basati sull'esistenza di un rapporto paritario tra i diversi attori coinvolti.

Su tale scia ed in linea con gli assunti della già citata stakeholder theory, il raggio d'azione delle imprese comincia ad espandersi, includendo, nell'ambito delle politiche aziendali, non solo i soggetti interni all'impresa, ma anche e soprattutto gli interlocutori esterni quali consumatori, gruppi di consumatori, altre imprese, associazioni ed istituzioni.

In questo modo, l'offerta aziendale si trasforma e diventa uno strumento idoneo a rendere possibile ai clienti di customizzare, così come già discusso in precedenza, in maniera autonoma il valore in funzione, non solo delle specifiche esigenze individuali, ma anche delle risorse in loro possesso. Viene così a prendere forma un'integrazione di risorse, intesa come l'insieme di procedure, compiti, meccanismi ed attività che consentono di pervenire alla co-creazione di valore, attivata e sviluppata congiuntamente, sia dai provider che dai clienti (Grönroos e Ravald, 2009; Payne, Storbacka e Frow, 2008).

Tali procedure ed attività definite pratiche di scambio se attinenti allo scambio economico, oppure di normalizzazione se idonee a stabilire regole sociali o, diversamente, rappresentative, in quanto relative alla simbologia messa in campo dall'offerta tra produttori e clienti, sono in grado di ben rappresentare la costituzione del valore (Kkjellberg e Helgesson, 2007).

In tale ottica, tutti gli attori del processo sono considerati "integratori di risorse" in un approccio di natura reticolare di tipo A2A (actors to actors), nel quale vengono poste in essere azioni finalizzate al perseguimento di benefici, di cui beneficiare mutualmente (Vargo e Lusch, 2014).

Ogni singolo attore è portatore di una pluralità di risorse, le quali possono assumere forme e tipologie differenti. Si può parlare di risorse interne, intese come quelle

affidenti al vissuto individuale di ogni singolo soggetto; di risorse private relative agli scambi con amici e parenti; di risorse pubbliche fornite da associazioni, enti, funzionari della pubblica amministrazione e, in ultimo, di risorse market –facing, derivanti da altri attori economici.

Ng e Smith (2012) sostengono che la rete di relazioni che, mediante l'integrazione di queste risorse si viene a creare, riesce ad influenzare le modalità con le quali i consumatori impiegano le risorse *operand*.

Il focus sta sul rilievo attribuito alla componente relazionale di ciascun utente, considerata come un valore aggiunto per lo scambio, la quale permette di giungere alla co-creazione del valore, attraverso il compimento di attività ed interazioni tra soggetti collaboranti (McColl-Kennedy *et al.*, 2012).

Vargo e Lusch (2014), oltre alle risorse inserite nel processo, individuano anche due differenti tipologie di competenze in grado di contribuire al buon esito di quest'ultimo: le assorbitive e le adattive.

Le prime attengono, non solo alle abilità degli attori di comprendere il contesto ambientale in cui sono inseriti, ma anche alla dimestichezza nell'assorbimento e nell'apprendimento di nuova conoscenza da parte degli altri attori presenti nel sistema e alle capacità di rilevare, comprendere e rimuovere i fattori che attivano la resistenza alla cooperazione.

Le seconde, invece, riguardano le capacità di adattamento alle mutevoli condizioni di contesto, facilitando il divenire del processo, mediante la costituzione di team di lavoro cross-funzionali.

Le considerazioni sopra richiamate, dunque, spingono l'attenzione degli studiosi verso un nuovo modo di intendere il valore finale realizzato che, oggi più che mai, sembra essere determinato dal destinatario finale, in "uso"; quest'ultimo pone in essere, infatti, una vera e propria contrattazione, che prende inizio già nel corso del processo di erogazione, sulla base di punti di vista e convinzioni meramente individuali e contestuali.

Questo porta all'affermazione del nuovo concetto di *value-in-context* (Vargo e Lusch, 2008), secondo cui il valore ottenuto dall'acquirente a seguito dello scambio, anziché essere legato in maniera diretta all'acquisto del prodotto, risulta dipendere direttamente dall'uso, dalla trasformazione e dal consumo di esso, nonché dall'integrazione e dalla

condivisione delle risorse tra tutti gli attori che partecipano al processo di creazione del valore.

L'affermazione di un simile significato di valore spinge gli studiosi ad orientarsi verso una dimensione sistemica che contempla la necessità di perseguire il benessere di tutti partecipanti al processo e di accrescere le capacità della rete di adattarsi all'ambiente.

A tal proposito, nel seguito della trattazione, l'attenzione sarà rivolta, così come già anticipato in precedenza, su altri due filoni di ricerca strettamente legati ad una visione sistemica e di service systems: la Service Science Engineering and Design e l'Approccio Sistemico Vitale.

3.1.2 La Service Science Engineering and Design

I mutamenti intervenuti negli studi sul management hanno condotto verso un nuovo modo di intendere il concetto di valore, determinando, al tempo stesso, l'avvento di una concezione diversa del termine servizio. Tale evoluzione, segnando il superamento dell'ottica tradizionale ha, poi, favorito la nascita e l'affermazione di una vera e propria *Scienza del Servizio*.

I campi di analisi su cui la Service Science Management Engineering and Design (d'ora in poi denominata per semplicità SSMED) ha concentrato l'attenzione sono diversi: organizzazioni, tecnologia, persone e informazioni condivise.

Nella tabella che segue vengono indicati gli ambiti di studio che riguardano ciascuna di queste aree di indagine:

Tabella 13: Ambiti di studio della SSMED

| Organizzazioni | Tecnologia | Persone | Informazioni |
|---|------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| System Thinking | Ingegneria industriale | Consumer Behavior Analysis | Comunicazione |
| Governo di impresa | Informatica | Scienze Cognitive | Gestione dei Sistemi di Informazione |
| Supply Chain Management | Controllo Statistico | Sociologica | Attività di Reporting |
| Gestione dell'Innovazione e Ricerca e Sviluppo | Matematica | Psicologia | Processi di Modellizzazione |
| Gestione delle Risorse e Valutazione degli Investimenti | Fisica | Scienze Politiche | Designing |
| Marketing | Cibernetica | Attività di | Simulazioni |

| | | | |
|----------------------------|--------------|----------------------------|------------|
| | | Progettazione | |
| Programmazione e Controllo | Reti Neurali | Arti e Scienze Umanistiche | E-learning |

Fonte: Adattamento da Spohrer e Maglio (2008)

L'evoluzione concettuale relativa al concetto di servizio è in linea con le modifiche intervenute nelle strategie aziendali, sempre più orientate a stabilire il *core business* delle aziende verso il compimento di attività di servizio (Rullani, 1997).

Partendo dalla considerazione delle *fundational premises* proposte da Vargo e Lusch (2008), la SSMED si propone di facilitare la promozione della scienza della produttività, della qualità, delle prestazioni, del rispetto e dell'apprendimento, cercando di perseguire tali finalità, mediante un miglioramento esteso a tutti i settori produttivi, sia in termini di *co-production*, sia con riferimento al rapporto con i tassi di innovazione.

In altri termini, la SSMED consente di apportare delle integrazioni alle *fundational premises*, mediante l'adozione di una logica di tipo *win win* in grado di garantire l'affermazione delle considerazioni presentate di seguito:

Tabella 14: Le considerazioni derivanti dalla filosofia ispirata dalla SSMED

| | |
|---|--|
| <p>Considerazioni determinate dall'applicazione della Filosofia ispirata alla Smed</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Io vinco se anche tu vinci; • Io penso di raggiungere il successo se sono in grado di offrire qualcosa che per te a valore; • Tu confermi la tua percezione, mediante una scelta di acquisto oppure partecipando attivamente alla realizzazione del prodotto; • Facilitare l'interazione tra gli attori perché questi lo ritengono importante e sin dalla fase di progettazione cercano di perseguirla; • Continua ricerca di un rapporto di fiducia che sia volano di soddisfazioni, molto spesso non facilitate nell'ottica della massificazione; • Superamento della logica basata sulla speculazione a vantaggio di una fidelizzazione prospettica. |
|---|--|

Fonte: elaborazione dell'autore

La tabella suindicata mostra come l'attenzione nell'ottica *service centred* sia incentrata sull'aspetto della relazionalità e su quello relativo alla costituzione di rapporti di fiducia da mantenere nel lungo periodo, che vanno nella direzione di rimarcare ancora di più la rilevanza del servizio, inteso come insieme di attività da compiere congiuntamente ed in maniera interattiva.

A tal proposito, gli studi rientranti nelle teorie della service research evidenziano la presenza di innumerevoli definizioni di servizio, le quali vanno ad aggiungersi a quelle già viste in precedenza, contribuendo a fornire una serie di spunti aggiuntivi alla concezione legata ad un nuovo concetto di servizio.

Tra tali definizioni assume rilievo quella secondo cui il servizio è inteso come una prestazione realizzata da una pluralità di attori, idonea a produrre vantaggi reciproci e collettivamente individuabili.

Si tratta, quindi, piuttosto che di un elemento di proprietà, di un'attività in grado fornire assistenza ed esperienza, mediante un'interazione *client/provider* idonea a determinare e a rendere possibile la co-creazione di valore, nel divenire di un processo in grado di generare un arricchimento circolare e un continuo scambio di informazioni tra imprese e consumatori (Grönroos, 2000).

La SSMED, intesa come un approccio multidisciplinare teso alla creazione e diffusione di un insieme di conoscenze in grado di portare a fattor comune varie sfere del sapere, tutte riconducibili alla Logica del Servizio, cerca di modellare un linguaggio condiviso in ambito, sia teorico che manageriale, al fine di focalizzare l'attenzione sugli aspetti che più di altri sono in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori in maniera efficace ed efficiente.

Come si è più volte affermato in precedenza, tra gli aspetti che sono stati posti alla base del processo di creazione del valore, un cenno particolare meritano l'interazione e la relazione tra i diversi attori dello stesso, ognuno dei quali è considerato portatore di un contributo personale e di caratteristiche precipue idonee a realizzare lo scambio nel migliore dei modi.

Le considerazioni poc'anzi enunciate spostano il focus sulla necessità di concettualizzare lo spazio, entro cui le interazioni e le relazioni tra gli attori trovano attuazione, rendendo poi possibile il concepimento e la realizzazione del servizio.

Si tratta, in altre parole, di indagare che cosa si intenda per sistema di servizio, inteso come pluralità di attività che implicano continue interazioni tra fornitori e consumatori e, in quanto tali, in grado di rappresentare a pieno titolo un sistema aperto capace di autoalimentarsi, mediante l'acquisizione, la condivisione e la fornitura di risorse (Golinelli G.M., 2010).

Spohrer *et al.* (2007), nel fornire una prima definizione dei Sistemi di Servizio, nell'ambito degli studi della Service Science, li considerano come configurazioni di persone, tecnologie, proposizioni di valore e informazioni condivise capaci di co-creare valore per tutti gli attori in campo.

Quindi, essi possono essere considerati come dei sistemi in grado di agire come dei veri e propri integratori di risorse, in quanto espressione di un unico sistema di lavoro (Spohrer *et al.*, 2008) capace di rendere possibile la specializzazione delle competenze, sia operative che operanti.

L'attivazione delle interazioni all'interno dei *service systems* può avvenire, sia in maniera formale che informale. Le interazioni formali, infatti, sono quelle determinate da precise statuizioni in grado di fissare regole per contratti, licenze e diritti ed assoggettate al controllo di un'autorità riconosciuta (Qiu R.G., 2009), mentre quelle informali derivano dal rispetto delle norme sociali che riguardano la governance pubblica.

L'obiettivo è quello di creare un ambiente in cui i diversi attori siano in grado di trovare le giuste connessioni in modo da rendersi parte attiva del processo, sia in entrata che in uscita e riuscire, in tal modo, a co-creare valore.

In tale ottica, diventa opportuno volgere lo sguardo anche verso quegli studi che più propriamente hanno focalizzato l'attenzione su una visione sistemica delle dinamiche aziendali, orientandole verso l'attuazione di strategie decisionali più partecipate e condivise dai diversi attori sociali e, pertanto, in grado di fronteggiare, non soltanto le mutevoli condizioni di contesto, ma anche di facilitare l'assunzione di decisioni in contesti altamente complessi. Nel successivo paragrafo, proprio alla luce di quanto poc'anzi affermato, saranno descritti i concetti più importanti dell'Approccio Sistemico Vitale.

3.1.3 L'Approccio Sistemico Vitale – ASV

L'approccio sistemico vitale nasce come proposta scientifica tesa ad analizzare e studiare fenomeni complessi. Esso trae origine dagli sforzi compiuti da numerosi ricercatori italiani che hanno nel tempo cercato di fornire definizioni e concettualizzazioni riguardanti il comportamento delle imprese.

Gli studiosi che hanno fondato tale filone di ricerca, Golinelli e Barile, affermano che l'approccio metodologico cui esso si ispira consente l'analisi, l'interpretazione e lo studio dei fenomeni da un punto di vista peculiare, che tende ad allontanarsi dalle tradizionali logiche dell'economia, per orientarsi verso una sintesi di una molteplicità di altre teorie, tra le quali quella delle contingenze, della dipendenza dalle risorse esterne, degli stakeholder, in grado spiegare la complessità e la variabilità ambientale.

In linea con tali considerazioni, Von Bertalanffy (1956) ha messo in evidenza come l'approccio sistemico vitale si sia sviluppato grazie all'integrazione tra teorie olistiche e riduzionistiche, individuando quale suo unico elemento fondante il concetto di sistema, inteso come insieme di relazioni ed interazioni tra i diversi attori sociali.

La realtà delle organizzazioni e delle aziende, oltre che essere letta nell'ottica strutturale e relazionale, nonché in quella sistemica delle interazioni e dei processi, può essere considerata anche con riferimento all'esistenza di un organo che, in quanto organo di governo, è deputato all'assunzione di scelte finalizzate a stabilire l'attivazione di relazioni, interazioni ed assetti strutturali interni ed esterni.

In un simile scenario, assumono sempre più rilievo talune categorie concettuali che si mostrano coerenti con l'esistenza di un contesto ambientale particolarmente complesso. Tali categorie concettuali che attengono alla capacità e al grado di apertura del sistema, ai concetti di risonanza e consonanza, nonché alla qualità delle relazioni intersistemiche esistenti, sono diventati via via sempre più importanti, attestandosi, in ultimo, come driver significativi dell'azione dell'organo di governo delle organizzazioni.

Tra questi, un cenno particolare meritano, proprio per il fatto di essere in linea con le problematiche riguardanti la creazione di valore e la sopravvivenza delle organizzazioni, la competitività e la consonanza, intese quali driver in grado di orientare l'azione dell'organo di governo.

La competitività esprime la tensione al continuo miglioramento nelle performance d'impresa, in termini di efficienza, di efficacia e di redditività (Golinelli, 2009).

La finalizzazione delle attività delle imprese e delle organizzazioni alla continua ricerca di un adeguato livello di competitività rappresenta il viatico per la conquista di maggiori quote di mercato rispetto ai diretti competitor, consentendo di agire su elementi quali costi, prezzi, tempi di produzione e di consegna, innovazione tecnologica ed organizzativa, qualità, affidabilità, reputazione ecc. La consonanza, invece, fa riferimento alle condizioni del contesto sociale, politico ed economico in cui l'impresa, quale istituzione sociale ed istituzionale, oltre che economica, opera. Essa non è altro che la necessaria attitudine a ricevere ed ottenere legittimazione sociale, rappresentando l'unica strada percorribile, mediante la quale l'impresa possa riappropriarsi del ruolo di istituzione centrale dal punto di vista, sia economico, che sociale e culturale (Golinelli, 2005).

In tal modo, il limite, a partire dal quale, l'impresa riesce a raggiungere la propria legittimità sociale, si sposta in avanti, comprendendo, oltre i livelli di produttività e redditività perseguiti, associabili al driver della competitività, anche il consenso sociale che essa riesce a farsi riconoscere, orientando le strategie aziendali verso una visione del profitto più allargata e sostenibile. Pertanto, nell'ottica dell'Approccio Sistemico Vitale¹⁵, ciascuna organizzazione e il relativo ambiente di riferimento, vengono analizzati da un punto di vista sistemico, mediante lo studio dei complessi sistemi che la logica di rete consente di creare, oltre che attraverso l'analisi delle singole sub-componenti presenti all'interno degli stessi.

Tali considerazioni mettono in grado di percepire con immediatezza che la principale applicazione dell'A.S.V. sia relativa allo studio delle imprese e del loro governo.

Golinelli (2000), infatti, definisce l'impresa come un sistema aperto in grado di realizzare delle attività coordinate e finalizzate al perseguimento di un unico obiettivo: la capacità di perdurare nel tempo. Lo studioso ha individuato le caratteristiche peculiari di cui l'impresa deve essere dotata per riuscire a sopravvivere, le quali vengono schematicamente indicate nella tabella seguente:

Tabella 15: Requisiti per la sopravvivenza dell'impresa secondo l'A.S.V.

| Requisiti | Descrizione |
|------------------|---|
| Sistema aperto | L'impresa viene considerata come un sistema totalmente integrato nell'ambiente in cui esercita la |

¹⁵ A proposito del termine vitale, occorre sottolineare che esso va distinto dal termine vivente, in quanto, a differenza di quest'ultimo, esso, più che riferirsi a qualcosa che in un dato momento riesce a vivere, si riferisce a ciò che autonomamente è in grado di far crescere le proprie possibilità di sopravvivenza.

| | |
|----------------------------------|---|
| | propria attività; tale integrazione è mostrata dal costante scambio di risorse con terze economie. |
| Sistema finalizzato | L'impresa, in quanto sistema integrato nel suo ambiente di riferimento, risulta dotato di finalità protese a garantire la sopravvivenza. |
| Sistema organico | Sistema vivente dotato di un ciclo di vita che, in quanto assimilabile a quello degli organismi viventi, è in grado di perseguire la propria sopravvivenza all'interno di un ambiente selettivo |
| Sistema autopoietico e stimolato | Sistema vivente capace di accrescere la propria complessità in modo da adeguarla a quella dell'ambiente circostante |
| Sistema cognitivo | L'impresa crea valore utilizzando una particolare risorsa, rappresentata dalla conoscenza. Questo implica che essa debba far leva, per riuscire a perseguire tale obiettivo, sui meccanismi di apprendimento. |
| Sistema cibernetico | L'impresa viene considerata come sistema in grado di autoregolarsi in maniera omeostatica. |

Fonte: Elaborazione dell'autore

La tabella 15 evidenzia, infatti, come gli assunti dell'A.S.V. poggino sulla considerazione di importanti fondamenti che, da un lato risultano associabili a delle vere e proprie *caratteristiche sistemiche* e, dall'altro, invece, trovino momenti di contatto, ad un livello più pratico, con azioni di tipo *sistemico*:

Tabella 16: Fondamenti dell'Approccio Sistemico Vitale

| Caratteristiche sistemiche | Descrizione | Azioni sistemiche | Descrizione |
|-----------------------------------|---|--------------------------|--|
| <i>Apertura</i> | Tale caratteristica attiene alle capacità di un sistema aperto di riuscire ad intercambiare elementi utili per la realizzazione di necessari processi di trasformazione, mettendo in risalto l'importanza dei processi di riorganizzazione interna e garantendo il perseguimento della vision aziendale (Barile, 2008). | <i>Vitalità</i> | Le singole organizzazioni riescono a mantenere la stabilità e la vitalità nel tempo, se sono in grado di rispondere con efficacia ai continui stimoli derivanti dall'ambiente di riferimento |
| <i>Omeostasi</i> | Capacità di raggiungere | <i>Adattamento</i> | Le imprese |

| | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------------|---|
| | e mantenere nel tempo stati di equilibrio nuovi, mediante l'adattamento a nuovi fenomeni all'interno dei limiti della struttura (Hannan e Freedman, 1977). | | rappresentano dei sistemi vitali, qualora siano in grado di sopravvivere, grazie a cambiamenti interni che consentano di adeguarsi alle mutevoli condizioni di contesto (Golinelli, 2010). |
| <i>Autoregolazione</i> | Esistenza di meccanismi idonei a ricercare nuove condizioni di equilibrio necessarie per la sopravvivenza in un contesto altamente mutevole (Beer, 1975) | <i>Consonanza e Risonanza</i> | La consonanza attiene alla compatibilità di base tra due entità sistemiche, la quale si traduce nell'esistenza di una relazione armonica a livello strutturale. La Risonanza, invece, riguarda lo sviluppo delle interazioni sistemiche come evoluzione della consonanza. |
| <i>Equilibri</i> | L'attitudine e le abilità a fronteggiare tutte le criticità esistenti all'interno di un dato framework sistemico | <i>Sviluppo delle Relazioni</i> | Lo sviluppo relazionale si realizza come risultato dell'attivazione di processi interattivi consonanti e risonanti. |
| <i>Autopoiesi</i> | Capacità del sistema di adeguarsi alla complessità del contesto, mediante la stimolazione a selezione adeguati meccanismi di apprendimento (Varela et al., 1974). | <i>Complessità</i> | Si sostanzia in un concetto relativo, non declinabile in assoluto, in quanto leggibile soltanto grazie allo schema semplificativo di un dato contesto |
| <i>Equifinalità</i> | Capacità dei sistemi aperti di ricercare il medesimo stato ottimale, partendo da condizioni sistemiche differenti. | <i>Governance</i> | Intesa, sotto il profilo interno, come la direzione ed organizzazione di relazioni strategiche finalizzate a mantenere uno stato di equilibrio legato alla struttura e, sotto il profilo esterno, come la soddisfazione percepita dai correlati sovra-sistemi di riferimento (Gatti e Dezi, 2000) |
| <i>Varietà - Variabilità -</i> | Si tratta di parametri, | <i>Decision Making</i> | Il management, nel |

| | | | |
|-------------------------|---|---------------------------------|--|
| <i>Indeterminatezza</i> | mediante i quali è possibile analizzare le singole unità sistemiche all'interno di un fenomeno complesso. La varietà attiene alla possibilità di distinguere elementi simili in un dato momento, la variabilità rappresenta l'evoluzione della varietà del fenomeno nel tempo; infine, l'indeterminatezza si ricollega alla effettiva comprensione dei fenomeni studiati in modo da ridurre la complessità. | | definire la propria strategia, deve tener conto, sia delle condizioni legate alla struttura, sia di quelle che attengono le istanze oggettive derivanti dall'ambiente esterno |
| <i>Finalità comune</i> | Le organizzazioni rappresentano insiemi di parti interagenti coordinate tra loro per il perseguimento di un fine comune, che di certo risulta influenzato dalle pressioni esercitate dai sovra-sistemi di riferimento | <i>Disponibilità di risorse</i> | L'accesso alle risorse nell'ottica sistemica può essere agevolato dall'esistenza della reciproca soddisfazione tra singolo sistema e sovra-sistemi di riferimento, mediante il miglioramento delle capacità di coordinamento, acquisizione e potenziamento |

Fonte: Elaborazione dell'autore

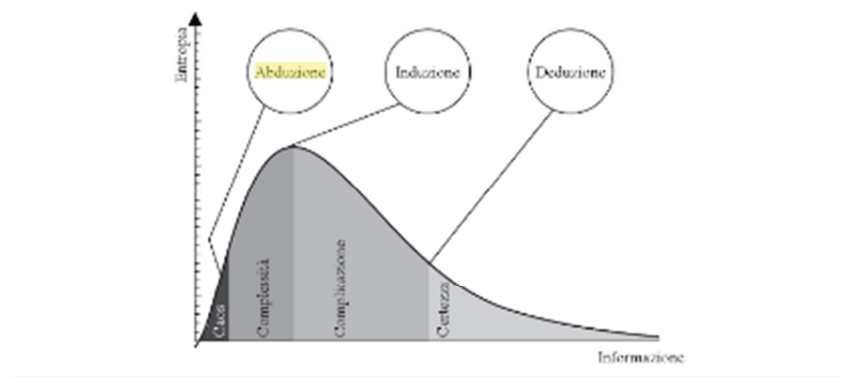
Diversi studiosi (Barile e Saviano, 2013; Barile, 2009; Barile *et al.*, 2012) hanno evidenziato come sia importante, al fine di ridurre il grado di complessità, cercando di controllarlo e gestirlo in modo efficace ed efficiente, l'attivazione di un percorso di graduale allineamento cognitivo teso alla individuazione di soluzioni idonee allo sviluppo di una nuova forma di conoscenza. Si tratta sostanzialmente di un processo che si attua, mediante diverse fasi in grado di far transitare da una situazione di caos ad una di maggiore certezza.

Si parte da una situazione in cui, l'iniziale incremento delle informazioni genera, da un lato l'insorgere di difficoltà interpretative e, dall'altro consente di fornire una serie di elementi utili alla costruzione di uno schema interpretativo nuovo e specifico capace,

successivamente, di facilitare la comprensione, riducendo il livello di entropia proprio dei fenomeni complessi.

La condizione di partenza è segnata, quindi, dall'esistenza di una situazione caotica, che poi si traduce via via in complessità (mediante l'abduzione), complicazione (grazie all'induzione) e, infine, certezza (tramite la deduzione), così come indicato nella figura di seguito riportata:

Figura 3: Dalla Teoria del Caos alla certezza nel decision making



Fonte: Barile 2009a

Barile et al. (2012) e Barile e Saviano (2008), con particolare riferimento alle categorie concettuali di consonanza e risonanza, il cui significato è stato già esplicitato in tabella 16, mettono in evidenza come tali concetti siano strettamente legati alla dicotomica distinzione esistente in chiave sistemica tra struttura (consonante), intesa, nella visione riduzionistica, come un insieme di singoli elementi con ruoli ed attività assegnate, operanti all'interno di confini ben delimitati, e sistema (risonante), altresì considerato, sotto un profilo tipicamente olistico, come un qualcosa che emerge dalla struttura, attraverso l'attivazione di relazioni ed interazioni sistemiche, oltre che grazie all'applicazione di conoscenze e competenze e alla convergenza degli attori sociali verso finalità comuni.

Partendo dalla convinzione che due sistemi non possano mai essere perfettamente identici, in quanto distinti dalle condizioni strutturali di partenza, oltre che da differenze derivanti dai diversi avanzamenti della conoscenza, dalle esperienze vissute, dalle competenze sviluppate nel tempo, risulta, per tale ragione, importante individuare quali

leve muovere per addivenire allo sviluppo e all'implementazione di una strategia sinergica.

Per realizzare tale finalità, nel seguito del lavoro, si cerca di presentare in forma schematica le riflessioni fornite dai più autorevoli studiosi dell'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli, 2000, 2005, 2010; Barile, 2000, 2008a, 2008b), in ragione dei diversi punti di vista adottati, quello strutturale, comportamentale e sistemico-vitale:

Tabella 17: Classificazione delle principali riflessioni dell'A.S.V

| Punto di vista strutturale | Punto di vista comportamentale | Punto di vista sistemico-vitale |
|--|--|---|
| <i>La struttura di un'organizzazione trae origine da un insieme determinato di regole condivise e connessioni relazionali</i> | <i>Le competenze visibili derivano dalle capacità intrinseche</i> | <i>Un sistema vitale vive ed il suo obiettivo è sopravvivere in un contesto popolato da altri sistemi vitali</i> |
| <i>Il sistema realizza la struttura ed il rapporto qualifica entrambi</i> | <i>Da una stessa relazione traggono origine diverse interazioni, riuscendo sempre a tenere separate le distinzioni tra funzione e ruolo nel momento in cui la seconda esprime la prima</i> | <i>Ogni sistema vitale, nella sua qualità di Decision Maker, percepisce il contesto, mediante l'analisi globale dell'ambiente in cui è adattivamente immerso.</i> |
| <i>La struttura può essere studiata, un sistema può invece solo essere interpretato</i> | <i>L'essere si sostanzia nel comportamento e viene influenzato dalle regole di appartenenza strutturale</i> | <i>Ogni sistema vitale riesce ad identificare i sovra-sistemi rilevanti presenti nel suo contesto, alla luce del suo specifico obiettivo finale</i> |
| <i>La struttura mira a sopravvivere in funzione di vari sistemi ad essa associati, anche se non contemporaneamente per ciascuno di essi</i> | <i>L'educazione è forma, mentre la routine è sostanza, in quanto elemento condizionante l'agire</i> | <i>Ogni sistema vitale è in grado autonomamente di autoregolarsi e di governare i propri processi di adeguamento</i> |
| <i>I contesti sono soggettivi in quanto funzione di obiettivi specifici e mutevoli, inseriti in un quadro oggettivo ed invariante, ovvero l'ambiente</i> | <i>La norma, in quanto applicazione della legge, è in grado di generare una consuetudine che molto spesso può anche modificare la norma stessa, laddove ritenuta superata.</i> | <i>La convergenza verso un medesimo punto, pur partendo da posizioni strutturali diverse, viene definita consonanza, mentre la variazione del gradiente di tale spostamento vettoriale ne rappresenta la misura</i> |
| <i>La contingenza è influenza, la pianificazione è criticità, la rilevanza è la loro composizione</i> | <i>Le categorie valoriali rappresentano l'elemento fondamentale per interpretare gli eventi da un punto di vista personale</i> | <i>L'accelerazione volontaria della sintonia esistente (consonanza) è invece definita risonanza</i> |
| <i>I sovra-sistemi sono in grado di influenzare più o meno pesantemente la natura e la direzione delle decisioni di un sistema, in particolare negli effetti determinati sui sub-sistemi</i> | <i>Gli schemi interpretativi danno forma alle informazioni, mentre le categorie ne stabiliscono la priorità</i> | <i>La vitalità è funzione della propensione al cambiamento</i> |
| | <i>Le scelte non rappresentano altro che il realizzarsi delle</i> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <i>decisioni, le quali se prive di uno schema interpretativo personale, si presentano come complesse</i> | |
| | <i>Le capacità rappresentano gli elementi di base della formazione; le competenze, invece, non sono altro che un'utile applicazione verticale; pertanto, i processi di insegnamento devono insistere sullo sviluppo delle capacità, in modo da adattarle a qualsiasi di tipo di esigenza, ancorché mutevole.</i> | |

Fonte: Elaborazione dell'autore

Le riflessioni contenute in tabella 17 consentono di affermare che, nell'ottica del pensiero sistemico, il processo di creazione del valore viene gestito, agendo sulle componenti interne ai sistemi operativi ed attivando risorse integrative in grado di accrescere la competitività e le probabilità di sopravvivenza degli stessi (Mella, 2005; Golinelli, 2008; Barile, 2008a; Polese e Di Nauta, 2013).

Tali sistemi sono definiti "sistemi relazionali", in quanto sistemi aperti inseriti all'interno dei contesti in cui esercitano le loro attività e dai quali riescono a recuperare risorse esterne in grado di incrementare le loro potenzialità.

Una delle novità principali introdotta dall'A.S. V, quale proposta scientifica innovativa, è la razionalizzazione e la gestione del processo decisionale, orientato alla pianificazione e progettazione in chiave valoriale del proprio allineamento cognitivo.

Il che si traduce nell'opportunità di indagare l'impianto valoriale che sta alla base di qualsiasi decisione ritenuta soddisfacente dagli attori sociali, in modo da comprendere appieno quali sono le leve necessarie da smuovere per poter ridurre il grado di complessità (Barile e Gatti, 2011) e pervenire alla realizzazione di processi in grado di generare maggiore valore.

L'ottimizzazione dei processi di creazione del valore passa, quindi, in un'ottica sistemica, attraverso le capacità delle singole imprese di sviluppare un adeguato livello di "consonanza" e di "risonanza" all'interno del loro contesto di riferimento, in modo da orientare in chiave sinergica i rapporti con i sovra-sistemi rilevanti, i quali sono titolari di risorse, più o meno strategiche, per orientare i processi in modo efficiente ed efficace.

3.2 Intersezione e punti di contatto dei tre filoni di ricerca: verso un maggiore coinvolgimento degli utenti in ottica valoriale

Il lavoro ha mostrato come l'evidente importanza assunta dai servizi nell'ambito delle transazioni economiche, abbia, da un lato stimolato la ricerca di modelli, paradigmi e costrutti teorici tesi ad individuare i concetti in grado di definire i fenomeni *service-oriented* o *service centred* e, dall'altro abbia consentito di riscontare il rilievo multidisciplinare riconosciuto all'impostazione sistemica nella gestione e valorizzazione delle relazioni all'interno delle organizzazioni, sia imprenditoriali che non.

Con riferimento a tale ultimo aspetto, il mutamento in atto ha riguardato soprattutto la finalizzazione delle attività aziendali al perseguimento di un obiettivo comune in grado di superare l'interesse particolare dei singoli, includendolo soltanto come una delle diverse parti, all'interno di un più ampio processo di creazione del valore globale da distribuire a tutti gli attori a vario titolo coinvolti.

Ne segue che ciascuno dei filoni di ricerca esaminati è in grado di offrire un importante contributo in termini di creazione del valore, riuscendo a rendere concreta la possibilità, grazie agli elementi di analisi messi in campo, di definire ciascuna organizzazione come *un sistema di servizio dinamico, connotato da una struttura in evoluzione ed in grado di attivare relazioni di lungo periodo con i propri sovra-sistemi di riferimento.*

In tal modo, mediante l'attivazione di adeguate relazioni ed interazioni, si realizzano dei veri e propri sistemi relazionali che, seguendo chiavi di lettura interamente orientate al servizio e mostrandosi sempre collegati ed interessati al loro ambiente di riferimento, riescono a sfruttare le competenze specialistiche e le conoscenze presenti al loro interno come fattori strategicamente rilevanti per la loro sopravvivenza (Grandinetti et al., 2005).

Da ciò emerge un evidente allineamento tra i nuovi modelli di creazione del valore e il nuovo concetto di servizio, soprattutto alla luce delle importanti ricadute in termini di co-creazione del valore, determinate da un maggior grado di partecipazione di tutti gli attori sociali ai processi realizzati. A questo si aggiunga anche la crescente attenzione rivolta alle relazioni, interpretate non più soltanto in chiave unidirezionale, ma in ottica reticolare e many to many e, in quanto tali, in grado di generare comportamenti adattivi e vitali, connotati sempre più da interazioni di natura sistemica.

In tale ottica, il consumatore, anziché ottenere il valore dal prodotto in sé, riesce a conseguirlo dall'uso dello stesso e dalla possibilità di porsi continuamente in relazione con terze entità coinvolte nel processo di generazione del valore (Hakansson e Snehota, 1995).

Tale considerazione si mostra in linea con la consapevolezza che la singola impresa sia in grado di presentare soltanto una proposta di valore, mentre il valore viene determinato dal consumatore all'atto dell'acquisto, mediante un processo personale di consumo, facilitato dalla continua interazione con altre entità presenti all'interno del sistema in cui opera (Spohrer *et al.*, 2008).

Polese (2009), nel tentativo di confrontare gli aspetti più salienti dei tre filoni di ricerca analizzati, soprattutto in riferimento alla multidisciplinarietà, alla concezione sistemica, al vantaggio competitivo e alla co-creazione del valore, ha fornito la seguente matrice di confronto, dalla quale è possibile cogliere i momenti di contatto e divergenza dei tre approcci sul tema specifico del valore:

Tabella 18: Confronto tra teorie sul tema del valore

| Filoni di ricerca | Concetti prevalenti |
|---|--|
| Service Science, Management, Engineering and Design | <i>Questo filone di ricerca sottolinea che il valore è generato all'interno di un sistema e soprattutto grazie alla sua capacità di interagire con l'ambiente esterno. Viene ad affermarsi, in tal modo, una logica win win in cui le scelte individuali e l'interesse del singolo vengono superate dalle interazioni e dal benessere collettivo. Le risorse disponibili presenti all'interno del sistema vengono scambiate volontariamente, favorendo la realizzazione di processi di value co-creation in grado di stimolare la costituzione di sistemi di valore orientati al servizio.</i> |
| Service Dominant Logic | <i>Al momento della proposta di valore da parte delle imprese, non si può nemmeno parlare di valore. Esso viene, infatti, generato grazie all'applicazione delle risorse operanti, comportando vantaggi anche per soggetti terzi interessati e, in quanto tali, coinvolti nei processi di generazione del valore</i> |
| Approccio Sistemico Vitale | <i>La creazione del valore non è altro che il metro di valutazione con cui ciascun soggetto può giudicare i risultati ottenuti da qualsiasi entità sistemica. Essa è correlata alla consonanza del sistema e alla competitività di un'impresa.</i> |

Fonte: Adattamento da Polese (2009)

Alla luce delle considerazioni suesposte, potrebbe risultare utile, ai fini del presente lavoro, cercare di trarre delle deduzioni riguardanti le interconnessioni concettuali esistenti in ottica sistemica, valoriale e di servizio, considerato che il focus sulla *value co-creation* necessita di essere approfondito sia internamente che esternamente. Infatti,

sotto il profilo interno, l'attenzione va posta sulle strategie di miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi operativi, mentre dal punto di vista esterno, risulta opportuno, oltre che necessario, agire, migliorandole, sulle relazioni collaborative con gli altri attori sociali coinvolti.

Viene, in tal modo, ad affermarsi una nuova concezione del *valore*, non più inteso come qualcosa che interessa sotto un profilo meramente individuale, ma altresì come un concetto da considerare in maniera più estesa e multidisciplinare, orientando il suo studio in funzione delle specificità offerte, sia in termini informativi che valoriali, dalle singole componenti interne alle varie organizzazioni sistemiche (Barile e Gatti, 2007).

La tabella seguente mostra, a tal proposito, alcune concettualizzazioni rilevanti in ottica sistemica, valoriale e di servizio:

Tabella 19: Deduzioni concettuali in ottica sistemica, valoriale e di servizio

| Deduzioni concettuali |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Il valore è considerato come un elemento in grado di migliorare il sistema, così come viene percepito dal sistema stesso o in ragione dell'abilità del sistema di adeguarsi all'ambiente circostante; • La creazione del valore si determina nel momento in cui una risorsa potenziale viene tradotta in uno specifico beneficio; • La co-creazione del valore si basa su una logica win win, all'interno della quale occupa un ruolo di rilievo l'interazione tra differenti entità che perseguono una soddisfazione reciproca derivante da un processo in cui il contributo fattivo di ciascuna parte è multiplo, l'integrazione è massima e la complementarità è fondamentale; • Lo scambio economico tra gli attori è volontario ed implica un reciproco uso delle risorse per la generazione del valore mediante due o più sistemi interagenti; • Gli attuali sistemi di servizio sono dotati, oltre che di semplici relazioni ed interazioni, anche di risorse <i>operant</i> in grado di proporre, concordare e valutare processi di co-creazione del valore; • La catena di approvvigionamento viene ri-concettualizzata alla stregua di un network di sistemi di servizio che, in quanto tale, non presenta una configurazione definibile a priori, ma si mostra cangiante ed in grado di adeguarsi alle mutevoli condizioni di contesto; • La capacità di configurarsi e riconfigurarsi, l'applicazione delle competenze e il contributo offerto dalla conoscenza, associati al desiderio di relazionarsi stabilmente con interlocutori ritenuti rilevanti, rappresentano elementi di un modo di agire sistemico ed adattivo; • Il valore, pertanto, risulta direttamente percepito e determinato dai clienti sulla base del valore d'uso; in tal modo, esso, pur configurandosi come un qualcosa di definibile ex-post, finisce col rappresentare un qualcosa di realizzabile ex-ante, mediante il contributo fattivo, proattivo ed interessato dei destinatari del processo di co-creazione del valore; • Il servizio viene visto come un fine, piuttosto che un mezzo. Questa considerazione trae origine dalla consapevolezza, ormai consolidata nella scienza del servizio (<i>servisation, servicescape, service age e service economy</i>) che porta a riconsiderare lo spirito di servizio nell'ottica di incrementare il valore. |

Fonte: elaborazione dell'autore

3.2.1 La relazionalità e l'interazione come volani per la creazione di valore

Alla luce delle considerazioni fin qui esposte, sia le relazioni che le loro conseguenziali evoluzioni, ovvero le interazioni, sono in grado di costituire efficaci viatici per la co-creazione di valore, mediante lo sviluppo di adeguati processi tesi alla creazione e distribuzione dello stesso.

Le relazioni, se adeguatamente organizzate dall'organo di governo, consentono di pervenire al raggiungimento dell'equilibrio dell'intero sistema (dimensione interna), oltre che garantire la soddisfazione dei sovra-sistemi di riferimento (dimensione esterna).

Le interazioni, invece, riguardano la governance e dipendono dal livello di convergenza esistente tra le diverse entità governate (Spohrer *et al.*, 2008). Da ciò emerge come, sotto il profilo relazionale, l'attenzione venga posta, non più su relazioni di natura diadica, bensì su relazioni di tipo *molti a molti* in grado di coinvolgere una pluralità di attori (fornitori e clienti) posti in connessione, mediante legami complessi ed intrigati (Gummesson, 2008).

Ciascuno dei soggetti coinvolti all'interno dei processi di creazione del valore, grazie alla logica *many to many*, è in grado di contribuire alla promozione di tali processi, orientandoli anche a sostegno della competitività delle imprese. Si vengono, in tal modo, a creare dei veri e propri network di attori sociali, temporalmente e spazialmente definiti, capaci di scambiare risorse, grazie alla connessione di proposizioni di valore, finalità, linguaggi (Lusch *et al.*, 2010).

Nella letteratura sui service systems, generalmente ci si riferisce a questi ultimi, indicandoli come sistemi complessi costituiti da una pluralità di attori, quali persone, attività di business, tecnologie in grado di scambiare servizi, mediante l'attivazione di adeguate interazioni. A tal proposito, ciascun partecipante al processo, nel tentativo di offrire risorse per riuscire poi a scambiare servizi, potrebbe correre il rischio che tali risorse siano disperse o, comunque, impiegate in modo inefficace. Pertanto, nasce l'esigenza di rileggere i sistemi di servizio tesi alla creazione di valore, alla stregua di sistemi dinamici, capaci di crescere e modificarsi in maniera adattiva, in modo da limitare il disadattamento dei processi di scambio dei servizi e rendere i processi

interattivi e, quindi, in grado di coinvolgere simultaneamente fornitore e clienti nell'erogazione dei servizi.

Ciascun attore economico, pertanto, deve possedere adeguate capacità di adeguamento in modo da essere capace di anticipare i mutamenti di contesto e rispondere con immediatezza alle mutevoli esigenze del mercato.

Tali considerazioni si mostrano anche in linea con le argomentazioni degli studiosi dell'Approccio Sistemico Vitale, i quali parlano di sistemi aperti e capaci, al contempo, sia di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili, sia di migliorare la qualità dei servizi offerti.

La necessità di attivare relazioni ed interazioni orientate alla creazione di valore, implica di conseguenza la creazione di adeguati impianti di comunicazione idonei a rendere efficaci la gestione e la realizzazione delle performance di sistema (Demirkan e Gaul, 2006).

Si procede, dunque, verso la definizione delle caratteristiche in grado di rendere un sistema realmente performante. Tali caratteristiche sono: qualificazione e valorizzazione dei rapporti, riprogettazione delle configurazioni organizzative, gestione della complessità, compartecipazione ai processi di generazione del valore.

I processi di creazione del valore vengono, quindi, influenzati da una pluralità di aspetti, tutti indistintamente legati alla concezione sistemica dell'economia, che vede le attività produttive tutte orientate verso una nuova visione di servizio in grado di rendere possibile il perseguimento di un obiettivo finale comune, mediante l'attivazione di relazioni di sistema, non più statiche, bensì dinamiche. Soltanto in questo modo è possibile raggiungere il desiderato equilibrio sistemico; è necessario, in altri termini, che tutti gli attori sociali traggano soddisfazione dallo scambio di risorse messo in atto. Diventa, per tale ragione, inopportuno procedere ad una qualificazione puntuale dei soggetti coinvolti: fornitori, clienti o utilizzatori, mentre assume rilievo la definizione del ruolo delle relazioni e degli interessi in grado di favorire, non solo i rapporti di collaborazione, ma anche il perseguimento di un maggiore grado di soddisfazione comune.

Studi recenti (Vargo & Akaka, 2009; Vargo e Lusch, 2011) rientranti nel campo della service research hanno, infatti, riletto la natura dei rapporti inter-organizzativi, definendo, così come già anticipato, tutte le relazioni come appartenenti alla tipologia

A2A, in modo da evidenziare come al fine di pervenire ad una vera e propria cooperazione win-win, più che la qualifica di uno specifico attore, assuma rilievo il tipo di relazione che lega i diversi attori sociali appartenenti allo stesso sistema di servizio. Quindi, soltanto concentrando l'interesse sul ruolo e sul valore delle relazioni, evitando per un attimo di soffermarsi su chi sia l'attore interessato, risulta possibile addivenire ad un sistema di servizio orientato alla co-creazione di valore, nel quale tutti gli attori possano parimenti offrire il loro contributo, riuscendo altresì ad ottenere una parte della soddisfazione comune realizzata.

Al fine di dare concretezza a tali considerazioni, nel prosieguo del lavoro, sarà presentata un'analisi empirica condotta presso l'Azienda Sanitaria Locale di Salerno tesa ad evidenziare l'esistenza di un'eventuale relazione tra una pluralità di variabili.

Nello specifico, il modello proposto mira ad indagare il ruolo svolto da variabili quali, il progresso nella gestione della qualità totale, la qualità percepita del servizio ed il capitale relazionale nell'influenzare le performance aziendali. Ulteriore obiettivo del modello è, poi, quello di verificare l'effettiva incidenza delle performance aziendali sulla soddisfazione dei fruitori dei servizi erogati dall'A.s.l. di Salerno. Tuttavia, al termine di questo capitolo, sembra utile proporre uno schematico confronto tra i tre filoni di ricerca analizzati, al fine di meglio descrivere i punti di connessione esistenti tra gli stessi.

Figura 4: Confronto tra ASV, SDL e SS

| N. | Deduzioni sugli assunti dell'ASV | Principali fondamenti della SDL | Principali fondamenti della SS |
|-----|--|---|--|
| FC1 | Tutte le organizzazioni possono presentarsi come sistemi integrati di parti tese al perseguimento di un fine comune | Elemento fondamentale dello scambio è l'applicazione di conoscenza e competenze | Qualsiasi cosa ritenuta utile rappresenta una risorsa per l'impresa |
| FC2 | Ciascun sistema è in contatto con una serie personale di sovra-sistemi da cui è influenzato e riesce a coordinare ed influenzare una serie di propri sub-sistemi | Lo scambio in quanto tale è mascherato dallo scambio cosiddetto indiretto | Configurazioni complesse di risorse sono in grado di dare vita indipendentemente ad azioni service oriented, consentendo, in tal modo, di parlare di sistemi di servizio |
| FC3 | I processi in grado di condurre verso la semplificazione di fenomeni complessi passano attraverso una logica interpretativa posta | I beni non sono altro che meccanismi di distribuzione della fornitura dei servizi | In stretta aderenza con le norme sociali e con i regolamenti ad esse associati, si vengono a sviluppare specifici diritti di accesso per l'utilizzo e la fruizione dei |

| | | | |
|------|--|---|---|
| | a meta tra riduzionismo ed olismo. | | servizi forniti |
| FC4 | I sistemi svolgono le loro attività all'interno di un ambiente oggettivo, con il quale condividono e scambiano risorse, delineando all'interno di esso, in modo soggettivo, il proprio contesto e i propri confini | La conoscenza è la principale risorsa per il vantaggio competitivo | I fenomeni di co-creazione del valore sono agevolati dalle interazioni poste alla base dei processi di generazione del valore |
| FC5 | Le caratteristiche dei sistemi vitali sono l'autopoiesi e l'autoregolazione | Tutte le economie sono in grado di rispettare la logica del servizio | I meccanismi di governance si pongono come tipologie di proposizione del valore provenienti dall'interazione tra autorità riconosciute ed entità sistemiche |
| FC6 | Le organizzazioni risultano costituite da specifiche strutture, da cui traggono origine, mediante l'attivazione di relazioni statiche (facenti riferimento al livello della struttura) in interazioni dinamiche (proprie del sistema), uno o più sistemi | Il consumatore, in ogni fase del processo di generazione del valore, è sempre un co-creatore del valore | Quando singoli service systems interagiscono tra loro, l'unico risultato possibile è la co-creazione del valore |
| FC7 | Il rapporto tra i sistemi e quelli tra i sistemi e i suoi sub e sovra sistemi possono essere connotati da una potenziale compatibilità (consonanza) o anche da un'effettiva armonia (risonanza) | Le imprese possono unicamente produrre proposte di valore | Le quattro principali tipologie di stakeholders sono i clienti, i fornitori, i concorrenti e le autorità |
| FC8 | La vitalità di un sistema dipende dalle proprie capacità adattive ai cambiamenti esterni e contingenti, riflettendosi, in tal modo, nella possibilità di perdurare nel tempo | La visione service centred si presenta customer oriented e di tipo relazionale | Le quattro principali tipologie di misurazioni sono invece basate sui livelli di qualità, produttività, convergenza, innovazione sostenibile |
| FC9 | La possibilità di sopravvivere e perdurare nel tempo dipende dalla capacità di crescita e di sviluppo in un determinato contesto | Le organizzazioni hanno quale finalità quella di integrare e trasformare le competenze specializzate in servizi complessi domandati o richiesti dal mercato | L'interazione tra i sistemi di servizio si basa su una logica reticolare in grado di favorire lo sviluppo di aggregazioni sistemiche a rete (Network) |
| FC10 | Le decisioni sono funzione delle categorie valoriali ed influenzate sia dall'esistenza di schemi interpretativi più o meno soggettivi, sia da unità informative specifiche | Il valore è sempre unicamente e fenomenologicamente determinato dai beneficiari | Le interazioni riscontrabili tra differenti entità interagenti di una medesima popolazione si definisce ecologia |

Fonte: Adattamento da Carrubbo (2013)

IV CAPITOLO:
Tecnica di ricerca quantitativa. I modelli di equazioni strutturali (SEM)

4.1 La Metodologia della ricerca sociale

Gli aspetti inerenti la metodologia di ricerca adottata riguardano la scelta delle modalità attraverso le quali conoscere la realtà. Tale scelta può assumere connotati differenti a seconda di come il ricercatore consideri la realtà oggetto di analisi: come entità esterna oppure come qualcosa con cui interagire. A seconda delle convinzioni di base del ricercatore, quindi, possono delinearsi due differenti tipologie di ricerca, le cui peculiarità possono essere schematizzate come di seguito:

Tabella 20: Principali differenze tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa

| Connotati distintivi | Ricerca quantitativa | Ricerca qualitativa |
|---|---|--|
| IMPOSTAZIONE TEORICA | | |
| Modalità di rappresentazione della Teoria | Strutturata, fasi logicamente sequenziali, deduttiva e nel contesto della giustificazione | Sia l'elaborazione teorica che la ricerca empirica procedono intrecciate |
| Concetti teorici | I concetti risultano essere antecedenti alla ricerca | Orientativi |
| Tipologia di rapporto con l'ambiente | Neutrale, assenza di qualsiasi contatto con l'oggetto di studio | Naturalistico, presenza di contatto fisico con l'oggetto di studio – immedesimazione empatica |
| Ruolo del soggetto studiato | Passivo | Attivo |
| RILEVAZIONE | | |
| Disegno della ricerca | Strutturato e chiuso | Modellato via via nel corso della rilevazione |
| Rappresentatività | Campione statisticamente rappresentativo | Singoli casi non statisticamente rappresentativi |
| Strumento di rilevazione | Uniforme per l'intero campione | Variabile da individuo a individuo |
| Natura dei dati | Oggettivi e standardizzati | Soggettivi |
| ANALISI DEI DATI | | |
| Modalità di presentazione dei dati | Tabelle | Narrativa |
| Generalizzazioni | Rapporti causali tra variabili per spiegare i risultati ottenuti | Individuazione di tipi ideali di categorie concettuali che possano essere utilizzate come modelli per interpretare la realtà |
| Portata dei risultati | Dati generalizzabili | Dati specifici |

Fonte: Adattamento da Macri, Tagliaventi (2000) e Corbetta (2003)

La tabella sopra riportata consente di realizzare un primo confronto tra le due differenti tipologie di approccio metodologico, evidenziando come ciascuna di esse presenti delle

proprie specificità in grado di rispondere alle esigenze generate dai diversi propositi che via via il ricercatore si pone.

Nel seguito, considerati gli obiettivi del lavoro, già dichiaratamente esposti nelle pagine precedenti, l'attenzione sarà incentrata sulla ricerca quantitativa.

4.2 La Ricerca quantitativa

La ricerca quantitativa nelle scienze sociali è strutturata in fasi logicamente sequenziali. Si parte dall'analisi della letteratura in modo da esaminare i contributi esistenti e decidere se sottoporre a falsificazione la teoria o parti di essa oppure, se proporre una nuova ipotesi teorica, sottoponendola ad analisi empirica (Macri, Tagliaventi, 2000:36-38).

Definite le ipotesi di ricerca, si procede poi all'operativizzazione degli elementi costitutivi. In altre parole, questi ultimi vengono trasformati in variabili osservabili empiricamente.

Una volta ottenute le variabili empiricamente osservabili, vengono definiti, sia il campione oggetto di analisi, che i criteri utili alla sua selezione.

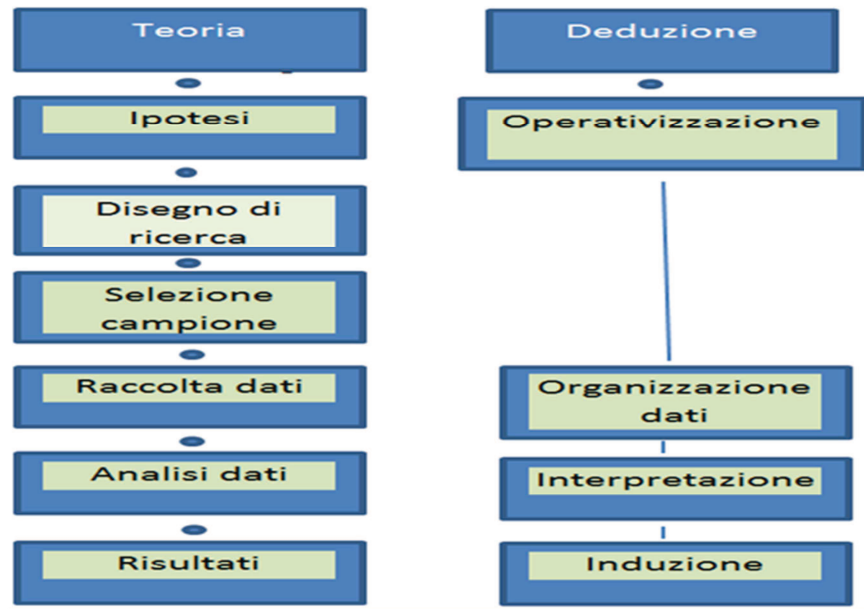
Il campione deve consentire di generalizzare i risultati raccolti al più ampio universo di cui lo stesso fa parte. In altri termini, si deve trattare di un campione statisticamente rappresentativo e, quindi, in grado di rappresentare significativamente l'insieme più vasto che si intende studiare.

Macri e Tagliaventi (2000) sottolineano come i dati raccolti siano sottoposti ad analisi molto spesso complesse, con l'obiettivo di stabilire delle relazioni tra variabili dipendenti ed indipendenti, mediante schemi ricorrenti. Da ciò si riesce ad identificare come fondamento della ricerca quantitativa la cosiddetta logica della causalità, la quale permette di individuare tutti i possibili nessi di causa ed effetto tra le variabili oggetto di studio.

Le tecniche di ricerca quantitativa permettono al ricercatore di partire dalla teoria e ritornare, sempre e comunque, alla stessa, grazie ad un processo di induzione che, prendendo le mosse dai risultati empirici ottenuti, si confronta con la teoria di partenza, riuscendo, in ultima analisi, a confermarla o a riformularla.

Il processo descritto può essere raffigurato come di seguito:

Figura 5: Schema del processo di ricerca quantitativa



Fonte: Adattamento da Bryman, Bell (2007)

Tra le diverse tecniche di analisi quantitative esistenti in letteratura, una significativa diffusione in diversi campi delle scienze sociali e comportamentali (Hershberger, 2003; Nelson, Aylward & Steele, 2008; Sanchez, Budtz-Jorgensen, Ryan & Hu, 2005; Shah & Goldstein, 2006; Tomarken & Waller, 2005; Williams, Vandenberg & Edwards, 2009) ha interessato i modelli di equazioni strutturali (d'ora in poi denominati SEM), i quali hanno assunto un ruolo significativo nella individuazione di nessi di causalità simultanei tra una pluralità di variabili anche latenti. A tal proposito, al fine di meglio rispondere agli obiettivi conoscitivi del presente lavoro, si è deciso di adottare un approccio basato sull'impiego di tali modelli che consenta di testare empiricamente e, soprattutto, simultaneamente le relazioni esistenti tra le variabili costituenti il modello proposto.

La scelta di tale tecnica risiede, infatti, oltre che nella possibilità di testare contestualmente relazioni simultanee tra una pluralità di variabili, anche nella possibilità di fornire una spiegazione significativa e, allo stesso tempo, semplificata delle relazioni osservate all'interno di un set di variabili. Infatti, data la consapevolezza di poter giungere soltanto alla formulazione di modelli in grado di esibire una stretta approssimazione (e mai, dunque, un adattamento esatto) ai dati, i quali rimangono,

pertanto, più complessi delle assunzioni modellistiche con le quali si cerca di rappresentare la realtà, il contributo importante fornito dai Sem è quello di rendere disponibili modelli in grado di adattarsi da vicino alle osservazioni disponibili in modo da consentire una soluzione altamente interpretabile dei dati.

4.3 Modelli di equazioni strutturali

L'adozione dei SEM implica la realizzazione di una serie di fasi da compiersi in maniera sequenziale:

- specificazione del modello;
- stima dei parametri;
- valutazione del modello e dei parametri;
- modifica del modello.

Si tratta, in sostanza, di una sequenza di fasi che può ripetersi più volte fino a quando non si riesca a trovare un modello ritenuto accettabile.

L'obiettivo dei SEM, quale tecnica di analisi statistica multivariata, è quello di consentire la verifica di ipotesi riguardanti l'influenza di un insieme di variabili su altre (Hayashi & Yuan, 2010).

In altri termini, essi sono finalizzati a studiare le relazioni lineari tra una o più variabili indipendenti e una o più variabili dipendenti, le quali possono indistintamente essere oggettivamente osservabili oppure non direttamente osservabili e, in quanto tali, latenti; si tratta, in tal caso, di variabili che vengono misurate indirettamente, mediante due o più indicatori rilevabili. L'analisi causale è utile, infatti, ad identificare, verificare empiricamente e misurare l'intensità delle relazioni mediante le quali una o più variabili di azione, denominate x_i , producono una variabile di risposta (Y), generando, pertanto, delle relazioni di causa ed effetto.

Per identificare l'esistenza di una relazione causale devono verificarsi quattro condizioni che Bagozzi (1990), Asher (1983) e Bollen (1989) classificano come di seguito:

- Contiguità nel tempo e nello spazio di causa ed effetto;
- Priorità temporale della causa sull'effetto, in modo che essa possa determinare la direzione della relazione;
- Covariazione e costanza tra causa ed effetto (replicabilità della relazione);

- Eliminazione di altre cause che determinano la relazione di causa ed effetto.

Oltre all'esistenza di tali condizioni, la verifica empirica in un'ottica di "conferma" o di "falsificazione" dei nessi causali richiede, così come già accennato:

- 1) L'identificazione di una o più variabili indipendenti, che si ipotizzano quali determinanti della variabile dipendente, e la specificazione del meccanismo mediante il quale tali variabili agiscono sulle seconde;
- 2) La definizione del tipo di relazione causale, considerando la molteplicità e la diversa natura delle variabili indipendenti (es: individuazione delle variabili che svolgono un ruolo di moderazione o di mediazione);
- 3) La verifica della direzione della relazione;
- 4) La misurazione dell'incidenza della causa sull'effetto (applicazione di adeguate tecniche statistiche).

Proprio per tale specificità, i modelli di equazioni strutturali, non solo rappresentano una metodologia idonea ad analizzare modelli, sia semplici che di difficile trattazione, ma consentono altresì di godere di una serie di vantaggi esprimibili nella possibilità di realizzare operazioni altrimenti non realizzabili. Infatti, le variabili di interesse teorico nelle scienze sociali sono spesso latenti, cioè concetti astratti non direttamente osservabili, la cui misurazione, così come già accennato, può avvenire soltanto in maniera indiretta, mediante variabili osservabili affette da errori di misurazione, le quali rappresentano indicatori empirici imperfetti, ossia misure consistenti in punteggi osservati e soggette ad errori nelle osservazioni. Tali considerazioni mostrano come la struttura della teoria nelle scienze sociali si presenti come un insieme di elementi che comprendono concetti teorici, misure e ipotesi sulle relazioni tra concetti e tra concetti e misure.

Edwards & Bagozzi (2000) definiscono un costrutto come un termine concettuale in grado di descrivere un fenomeno di interesse teorico, i cui elementi chiave possono essere raggruppati come di seguito:

Tabella 21: Elementi chiave della definizione di Costrutto

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- I costrutti si riferiscono a fenomeni che sono reali ed esistono indipendentemente dalla consapevolezza e dalla interpretazione del ricercatore e dei soggetti oggetto di studio;- I costrutti sono termini concettuali astratti in grado di attribuire un nome (surrogati verbali) ai fenomeni;- Il fenomeno descritto dal costrutto può essere non osservabile (es: stati soggettivi descritti come |
|---|

- | |
|---|
| atteggiamenti) oppure osservabile (es: comportamenti descritti come task performance); - I costrutti possono differire nelle modalità con le quali descrivono ed assegnano un significato ai fenomeni di interesse teorico (alcuni possono mostrare un'utilità duratura, altri possono essere modificati o abbandonati). |
|---|

Fonte: Elaborazione dell'autore

Diversamente, una misura è un punteggio osservato, o un dato numerico raccolto attraverso questionari, interviste, osservazioni o altri strumenti, che viene considerato come l'analogo empirico di un costrutto (De Vellis & Dancer, 1991; Edwards & Bagozzi, 2000).

Più specificamente, essa non si riferisce allo strumento di raccolta dei dati o all'azione di raccolta, altresì al punteggio generato da tali procedure.

Per quanto concerne gli errori di misurazione, invece, è possibile distinguere l'errore nell'equazione dall'errore di misurazione. Il primo, svolge la funzione di spiegare la parte di varianza della variabile dipendente che non è spiegata dalle variabili indipendenti ed origina da variabili esplicative non prese in considerazione, oppure da errori nell'esplicitazione della forma funzionale. Il secondo spiega, invece, la parte di varianza della misura che non è spiegata dalla variabile latente sottostante e dipende da problemi legati allo strumento di misurazione, alla personalità del rispondente (social desirability) e alla mancanza di accuratezza nelle risposte.

4.3.1 Affidabilità, coerenza interna e validità delle misure

Alla luce delle considerazioni suesposte, relative soprattutto all'esistenza di relazioni causali, sia tra costrutti teorici (modelli causali) che tra i costrutti e le loro rispettive misure (modelli di misurazione), la misurazione implica la considerazione di taluni aspetti che assumono particolare rilievo.

In primo luogo, occorre verificare l'affidabilità e la coerenza interna delle variabili osservate, riuscendo a provare che esse siano in grado di misurare lo stesso costrutto. In secondo luogo, la verifica deve riguardare la validità delle misure, ossia la capacità delle stesse di esprimere il costrutto con stabilità mediante rilevazioni ripetute nel tempo (affidabilità/stabilità) e di riuscire a misurare effettivamente ciò che si intende misurare (validità).

Una volta considerati tutti questi aspetti, è possibile procedere con lo sviluppo di modelli di equazioni strutturali, le cui principali finalità sono di seguito elencate:

- Quantificare e testare complicati modelli teorici;
- Includere sia variabili osservate che latenti;
- Considerare all'interno di uno stesso modello le variabili dipendenti anche come predittori;
- Tenere esplicitamente in considerazione l'errore di misurazione.

I SEM, infatti, rappresentano una metodologia di analisi che prevede la specificazione, la stima e il test di due sotto-modelli:

- Il modello di misurazione, che specifica le relazioni tra le variabili latenti e le variabili osservate mediante un'analisi fattoriale confermativa, determinando l'affidabilità e la validità della misurazione;
- Il modello strutturale, che specifica le relazioni causali tra le variabili latenti, determinando gli effetti causali e l'ammontare di varianza spiegata.

Tutto ciò spiega perché i SEM consentano, da un lato di analizzare la struttura di relazioni causali (dirette e indirette) tra un insieme di variabili latenti, ognuna delle quali è misurata con uno o più indicatori che si assume siano affetti da errori di misurazione e, dall'altro di stimare il già citato errore nell'equazione in grado di indicare che le variabili latenti ipotizzate come dipendenti non siano perfettamente spiegate dalle variabili latenti ipotizzate come indipendenti.

Al fine di poter descrivere le variabili latenti, rappresentative di un fenomeno di interesse teorico non direttamente osservabile, vengono generalmente utilizzati degli indicatori riflessivi che, nel loro insieme, costituiscono una scala di misurazione (De Vellis e Dancer, 1991). Le variabili latenti, infatti, rappresentano la parte (latente) comune a una serie di variabili osservabili (indicatori). Sotto il profilo algebrico, la variabile latente causa le variabili osservabili, che si presumono significativamente correlate tra loro. Tuttavia, contrariamente alla forma di variabili latenti, che sono misurate da indicatori riflessivi, alcuni costrutti sono rappresentabili mediante combinazioni lineari di indicatori. In tal caso, si parla di indicatori formativi e di indice di misurazione (Edwards & Bagozzi, 2000) e la relazione causale è inversa rispetto all'ipotesi dei costrutti latenti, in quanto sono gli indicatori formativi a porsi come causa del costrutto aggregato.

Un tipico esempio di costrutto aggregato è rappresentato dallo status socio-economico, che è formato da una combinazione di quattro indicatori formativi: l'educazione, il reddito, l'occupazione e la residenza.

Le principali differenze tra gli indicatori riflessivi e quelli formativi sono di seguito indicate:

Tabella 22:Le principali differenze tra indicatori riflessivi e formativi

| Modelli di misurazione latenti con misure riflessive | Modelli di misurazione aggregati con misure formative |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La direzione della causalità è dal costrutto alla misura; • Ci si aspetta che le misure siano correlate (affidabilità – coerenza interna) e intercambiabili sotto il profilo semantico; • L'eliminazione di un indicatore dal modello di misurazione non altera il significato del costrutto; • L'errore di misurazione è preso in considerazione a livello di singolo item; • Il costrutto esiste ad un livello di astrazione più elevato delle sue misure. | <ul style="list-style-type: none"> • La direzione della causalità è dalla misura al costrutto; • Le misure non devono necessariamente essere correlate (il modello non implica la coerenza interna ed è preferibile che le misure non siano troppo correlate), pertanto, le misure non sono intercambiabili; • L'eliminazione di un indicatore dal modello di misurazione può alterare il significato del costrutto; • L'errore di misurazione è preso in considerazione a livello di costrutto; • Il costrutto esiste allo stesso livello delle sue misure. |

Fonte: elaborazione dell'autore

Quali che siano le caratteristiche del modello di misurazione, tuttavia, la scelta dello stesso deve necessariamente essere guidata da motivazioni teoriche. A tal proposito, Jarvis et al. (2003) propongono una serie di condizioni che guidano la scelta di modelli di misurazione riflessivi o formativi:

- Direzione della relazione causale;
- Intercambiabilità delle misure;
- Covariazione tra gli item.

Edwards & Bagozzi (2000), inoltre, evidenziano i rischi legati alla proposizione di misurazioni formative post-hoc, ritenendo non accettabile che risultati insoddisfacenti ottenuti nella valutazione di scale riflessive determinino un cambiamento del modello di misurazione.

L'eventualità, particolarmente diffusa nei Sem, che una variabile possa presentarsi contestualmente come dipendente e indipendente fa sì che si possa fare riferimento ad

una nuova terminologia in grado di includere sia variabili esogene che endogene, le prime in grado di indicare variabili unicamente indipendenti, mentre le seconde afferenti a variabili dipendenti che possono essere predittori di una o più altre variabili. Tutto ciò permette di analizzare i fenomeni oggetto di indagine con maggiore chiarezza e precisione, grazie alla costruzione di modelli in grado di cogliere l'elevato grado di complessità ed articolazione che caratterizza la realtà.

Infatti, proprio per il fatto che i SEM consentano, a differenza di quanto accade con altre tecniche statistiche, di includere nei modelli oggetto di verifica le variabili latenti in maniera diretta, giungendo alla misurazione delle stesse attraverso l'impiego di indicatori multipli che sono soggetti ad errori di misurazione, rende gli stessi in grado di trattare gli errori alla stregua di aspetti rilevanti dell'intero modello.

In tal modo, si riesce ad eliminare l'influenza esercitata da tali componenti sulle relazioni tra le variabili di interesse, garantendo una più chiara comprensione dei legami esistenti tra esse.

In letteratura esistono, oltretutto, diverse classi di modelli che non possono essere stimati mediante una semplice regressione, in quanto si tratta di modelli che implicano l'esistenza di una catena di mediazione tra una pluralità di variabili piuttosto articolata (ad es: $A \longrightarrow C \longrightarrow B$), per i quali, pur avendo la possibilità di procedere attraverso delle regressioni sequenziali del tipo: $A \longrightarrow C$ e $C \longrightarrow B$, la statistica suggerisce che sarebbe più utile procedere analizzando simultaneamente le relazioni esistenti tra tali variabili, riuscendo ad ottenere, in tal modo, migliori risultati, sia in termini di maggiore precisione delle stime, sia in termini di una maggiore parsimonia del modello.

Per quanto riguarda gli errori di misurazione, inseriti nel modello come parte integrante dello stesso, si distinguono, così come già accennato, l'errore di equazione, idoneo a spiegare quella parte di varianza della variabile dipendente che non viene spiegata dalla variabile indipendente e l'errore di misurazione che, invece, riguarda il modello di misurazione e può essere legato alla qualità dei dati e ad ulteriori problemi strettamente connessi alla raccolta degli stessi.

Il ricercatore dovrebbe cercare di ridurre al minimo quest'ultima componente di errore, realizzando tutta una serie di valutazioni di affidabilità e validità della scala di misurazione (Analisi fattoriale confermativa). Una scala di misurazione è affidabile se

dimostra di rappresentare sistematicamente lo stesso fenomeno in modo coerente in misurazioni ripetute dello stesso (coerenza interna e coerenza temporale) ed è, invece, valida se dimostra di rappresentare il fenomeno di interesse che si intendeva misurare (validità di contenuto, di costruito e di criterio).

In altre parole, una scala di misurazione è affidabile se l'errore casuale è pari a zero ed è valida se, sia l'errore sistematico che l'errore casuale, sono uguali a zero. Quindi, una scala di misurazione valida è anche affidabile, ma non vale il viceversa.

L'affidabilità viene valutata, altresì, in termini di coerenza interna e temporale. La prima, presuppone che gli indicatori debbano essere significativamente e sostanzialmente correlati, esprimendo, quindi, in modo compatto il costrutto latente che si intende misurare, mentre la seconda, implica che gli indicatori siano in grado di misurare sistematicamente nel tempo lo stesso costrutto. In generale, la coerenza interna di una scala di misurazione è uguale al rapporto tra la varianza sistematica e la varianza totale.

Il Cronbach alpha è il primo indice da calcolare per valutare la coerenza interna di una scala di misurazione, anche se esso risulta, in ogni caso, sensibile al numero di item della scala, cioè, aumenta all'aumentare del numero di quest'ultimi.

Altri indici di coerenza interna sono rappresentati nella seguente tabella:

Tabella 23: Ulteriori indici di coerenza interna

| Indici di coerenza interna | Descrizione |
|-----------------------------------|---|
| Item-to-total correlation | Correlazione di ogni singolo item con il punteggio totale della scala |
| Split-half reliability | Il set totale di item è diviso a metà e i punteggi ottenuti sulle due metà vengono correlati |
| Alpha-if-item deleted | Fornisce, per ogni singolo item, informazioni su come migliorerebbe l'Alpha di Cronbach se esso fosse eliminato |
| Composite reliability | Da calcolare sulla base dell'output della CFA |

Fonte: elaborazione dell'autore

La coerenza temporale viene testata con minore frequenza negli studi sullo sviluppo di scale di misurazione per ragioni legate a problemi di maturazione ed apprendimento. Tuttavia, è comunque buona norma verificare che le evidenze sugli indicatori mantenuti negli stadi avanzati del processo siano sostanzialmente stabili.

Per quanto riguarda la validità di costrutto e di criterio, occorre sottolineare che esse si riferiscono alle modalità con le quali la scala di misurazione del costrutto di interesse si comporta in relazione ad altri costrutti. In particolare, la validità di costrutto si riferisce a quanto le misure di un costrutto convergano nel misurare il costrutto e divergano da misure di costrutti diversi. La validità di criterio, invece, si riferisce alla capacità delle misure di un costrutto nel prevedere o verificarsi simultaneamente ad altri costrutti (De Vellis e Dancer, 1991). Nella valutazione della validità di costrutto si tiene conto di due aspetti: la validità convergente e la validità discriminante, le cui specifiche caratteristiche sono descritte in tabella 24:

Tabella 24: Validità convergente e discriminante

| Tipologie di validità | Caratteristiche |
|------------------------------|--|
| Validità convergente | <ul style="list-style-type: none"> - A livello di indicatori, gli item deputati a misurare il costrutto devono essere significativamente correlati tra loro; - A livello di scala di misurazione, la scala deve risultare correlata a quelle di costrutti che si ipotizzano essere associati al costrutto di interesse (Peck & Childers, 2003) |
| Validità discriminante | <ul style="list-style-type: none"> - A livello di indicatori, gli item deputati a misurare il costrutto non devono essere molto correlati con item deputati a misurare altri costrutti; - A livello di scala di misurazione, la scala non deve risultare molto correlata con quelle di costrutti che si ipotizzano essere distinti dal costrutto di interesse. |

Fonte: elaborazione dell'autore

La validità di criterio consiste nella capacità del costrutto che si intende misurare di predire un costrutto "criterio". Si discorre, infatti, di validità predittiva se l'obiettivo è quello di stabilire che il costrutto causi un costrutto-criterio (Webster & Kruglanski, 1994), mentre la validità concomitante, invece, consiste nel verificare la corrispondenza nella manifestazione del costrutto di interesse rispetto ad altri costrutti.

La valutazione della validità di costrutto avviene tramite la stima di un modello fattoriale confermativo (SEM).

Tuttavia, ulteriori indicazioni preliminari per la purificazione della scala di misurazione possono essere ottenute mediante l'applicazione dell'analisi fattoriale esplorativa: factor loadings, varianza estratta, eventuale struttura fattoriale tra più dimensioni.

L'analisi fattoriale esplorativa viene applicata per analizzare le relazioni tra variabili osservate al fine di identificarne una struttura latente. L'obiettivo è quello di sintetizzare un numero "m" di item in "n" fattori (o componenti), con $m > n$. Infatti, nel processo di sviluppo della scala di misurazione, l'analisi fattoriale esplorativa permette di avere una prima stima dei factor loadings e di verificare l'opportunità di un'ulteriore purificazione della scala.

Figura 6:La matrice dei factor loadings

| Indicatori | Factor | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rel_profittevole_nel_lungo_periodo | | 0.666 | | | 0.311 |
| Conservare_relaz_nel_lungo_periodo_importante | | 0.874 | | | |
| Obiettivi_lungo_termine | | 0.761 | | | |
| Disposti_a_compiere_sacrifici | | 0.719 | | | |
| Aspettativa_che_lavoreremo_insieme_nel_lungo_periodo | | 0.764 | | | |
| Azioni_intraprese_daranno_i_frutti_nel_lungo_periodo | | 0.599 | | | -0.304 |
| Qualità_prod_serv_in_linea_con_aspettative | | | | | 0.587 |
| Mantiene_promesse | | | | | 0.741 |
| Affidabile | | | | | 0.928 |
| Degno_di_fiducia | | | | | 0.677 |
| No_dubbi_sulla_competenza | 0.765 | | | | |
| Esperto_del_settore | 0.890 | | | | |
| Capace_risolvere_problemi_imprevisti | 0.655 | | | | |
| Esperienza_sulle_capacità_fornit_distrib_positiva | 0.755 | | | | |
| Dipendenti_lavorano_bene | 0.691 | | | | |
| Prod_serv_soddisfa | 0.663 | | | | |
| Disposti_a_provare_nuovi_prod_serv | 0.669 | | | | |
| Comportamento_tale_che_non_ci_danneggerà | 0.609 | | | | |
| Non_adotterà_comport_opportunistici | 0.479 | 0.381 | | | |
| Difficile_rimpiazzare_il_fornit_distrib | | | | 0.767 | |
| Fondamentale_per_la_perf_futura | | | | 0.602 | |
| Nessuna_buona_alternativa | | | | 0.816 | |
| Importante_per_il_business | | | | 0.458 | |
| Dipendiamo_dal_fornit_distrib | | | | 0.797 | |
| Obiettivi_concordati | | | 0.653 | | |
| Campagne_promozionali_concordate | | | 0.814 | | |
| Libero_accesso_alle_informazioni | | | 0.688 | | |
| Specifiche_del_prodotto_servizio_concordate | | | 0.659 | | |
| Cooperiamo_per_svilup_nuove_idee_comm | | | 0.668 | | |

Fonte: elaborazione dell'autore

L'applicazione dell'EFA permette di effettuare una prima valutazione della struttura fattoriale di interesse. È possibile, oltretutto, purificare ulteriormente la scala (o le scale) di misurazione, escludendo gli indicatori che manifestano bassi factor loading sul fattore atteso o cross loading sostanziali. Si riesce, in tal modo, ad ottenere una struttura

parsimoniosa da sottoporre al test confermativo. Nel caso di più dimensioni, l'analisi fattoriale esplorativa (EFA) offre, diversamente dalle analisi di affidabilità, una prima indicazione sulle relazioni tra dimensioni. Essa, così come la PCA, viene espressa in forma matriciale e consente di spiegare la varianza totale degli indicatori, espressa come sommatoria della varianza comune, della varianza unica e della varianza dell'errore.

Più specificamente, l'EFA prevede che i fattori spieghino solo la varianza comune, mentre la PCA mira a spiegare la varianza totale. Quest'ultima, è maggiormente indicata per analisi in cui l'obiettivo è ottenere un modello che spieghi la più alta percentuale possibile di varianza. L'estrazione dei fattori avviene, in ogni caso, in modo gerarchico. Il primo spiega la maggior parte della varianza, il secondo la maggior parte della varianza residua e così via. Generalmente, la soluzione non ruotata non è facilmente interpretabile, pertanto, si tende, per tale ragione, ad applicare una rotazione degli assi di tipo ortogonale o obliqua. I metodi di rotazione ortogonale (es: varimax) prevedono che i fattori siano incorrelati tra loro, risultando molto utili quando si devono usare i punteggi fattoriali per successive analisi (regressione, cluster analysis...).

I metodi di rotazione obliqua (es: promax) prevedono, invece, che i fattori siano correlati tra loro, risultando preferibili quando si ritiene che i fattori condividano una qualche forma di associazione. Nella soluzione ruotata in modo ortogonale, l'interpretazione dei fattori avviene sulla base della matrice dei coefficienti fattoriali ruotati. Nella soluzione ruotata in modo obliquo, l'interpretazione dei fattori avviene sulla base della pattern matrix, che contiene i coefficienti fattoriali; diversamente dalla matrice di struttura, tipica della soluzione ruotata in modo ortogonale, la quale contiene le correlazioni tra i fattori e gli indicatori (Lattin, Carroll & Green, 2003).

4.3.2 La stima del modello di misurazione e del modello strutturale

I modelli di equazioni strutturali consistono, pertanto, in una serie di equazioni lineari, tramite cui vengono stimati, simultaneamente il modello di misurazione (stima delle relazioni tra le variabili latenti e i rispettivi indicatori: CFA) e il modello strutturale in senso stretto (stima delle relazioni causali tra variabili latenti: analisi causale). Applicando, pertanto, le dovute restrizioni al modello completo, è possibile effettuare le seguenti operazioni:

- Stimare solo il modello di misurazione, cioè procedere all'applicazione dell'analisi fattoriale confermativa;
- Stimare solo il modello strutturale, cioè applicare la path analysis su costrutti con misure uniche;
- Stimare simultaneamente il modello di misurazione e il modello strutturale, cioè applicare l'analisi causale tra variabili latenti.

Nella forma completa, i SEM includono:

- Quattro tipi di variabili: variabili latenti esogene ed endogene, variabili osservate esogene ed endogene;
- Quattro matrici di parametri;
- Una matrice di varianze-covarianze tra variabili latenti esogene;
- Tre matrici di varianze-covarianze tra errori stocastici.

Le variabili latenti che nel modello agiscono esclusivamente come variabili indipendenti sono dette esogene e sono rappresentate con la lettera greca ζ ; quelle, invece, osservate che misurano le variabili latenti esogene sono rappresentate con la lettera x . Per quanto riguarda, altresì, le variabili latenti che nel modello agiscono in almeno una relazione come variabile dipendente sono dette endogene e sono rappresentate con la lettera greca (η), mentre le variabili osservate (item) che misurano le variabili latenti endogene sono rappresentate con la lettera y .

Nella forma completa dei modelli di equazioni strutturali esiste il modello di misurazione, sia per le variabili latenti esogene, che per quelle endogene. Nel caso sia applicata l'analisi fattoriale confermativa, si stima solo il modello di misurazione delle variabili latenti esogene, dato che, in tal caso, non si stimano relazioni causali tra variabili latenti.

4.3.2.1 Il modello di misurazione

Nel modello di misurazione, i parametri λ_x (λ - x) esprimono il legame lineare tra le variabili latenti esogene (ζ) e le variabili osservate x . Allo stesso modo, i parametri λ_y (λ - y) esprimono il legame lineare tra le variabili latenti endogene (η) e le variabili osservate y .

Come mostrato di seguito, i parametri λ_x (lambda-x) sono contenuti nella matrice di ordine $k \times l$, che si indica con la lettera greca maiuscola Λ_x , mentre i parametri λ_y sono contenuti nella matrice di ordine $m \times n$, che si indica con la lettera greca maiuscola Λ_y :

Figura 7: Il modello di misurazione

$$\begin{aligned}
 X = \Lambda^x \xi + \delta &\longrightarrow \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_k \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^x \lambda_{12}^x \dots \lambda_{1l}^x \\ \lambda_{21}^x \lambda_{22}^x \dots \dots \\ \dots \dots \dots \dots \\ \lambda_{k1}^x \dots \dots \lambda_{kl}^x \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \dots \\ \xi_l \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \dots \\ \delta_k \end{pmatrix} \\
 Y = \Lambda^y \eta + \varepsilon &\longrightarrow \begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_m \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^y \lambda_{12}^y \dots \lambda_{1n}^y \\ \lambda_{21}^y \lambda_{22}^y \dots \dots \\ \dots \dots \dots \dots \\ \lambda_{m1}^y \dots \dots \lambda_{mn}^y \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \dots \\ \eta_n \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \dots \\ \varepsilon_m \end{pmatrix}
 \end{aligned}$$

Fonte: Elaborazione dell'autore

La matrice delle varianze-covarianze tra gli errori stocastici δ (delta) è indicata con la lettera greca maiuscola "theta-delta", mentre gli elementi della matrice si indicano con la stessa lettera minuscola (Theta-delta). Si tratta, sostanzialmente, di una matrice simmetrica di ordine $k \times k$ che deve essere, nella gran parte dei casi, specificata come diagonale, stimandone, pertanto, le varianze degli errori e fissando uguali a zero le covarianze tra gli stessi.

Invece, la matrice delle varianze-covarianze tra gli errori stocastici (epsilon) è indicata con la lettera greca maiuscola "Theta-epsilon", mentre gli elementi della stessa si indicano con la stessa lettera minuscola (Theta-epsilon). Anche in tal caso, si tratta di una matrice simmetrica di ordine $m \times m$, la quale deve essere, nella maggior parte dei casi, specificata come diagonale (si stimano le varianze degli errori e si fissano pari a zero le covarianze tra gli stessi).

Figura 8: Matrice di varianze-covarianze tra gli errori di misurazione

$$\Theta^\delta = \begin{pmatrix} \vartheta_{11}^\delta & \dots & \dots & \dots \\ \vartheta_{21}^\delta & \vartheta_{22}^\delta & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \vartheta_{m1}^\delta & \dots & \dots & \vartheta_{mm}^\delta \end{pmatrix}$$

$$\vartheta^\varepsilon = \begin{pmatrix} \vartheta_{11}^\varepsilon & \dots & \dots & \dots \\ \vartheta_{21}^\varepsilon & \vartheta_{22}^\varepsilon & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \vartheta_{m1}^\varepsilon & \dots & \dots & \vartheta_{mm}^\varepsilon \end{pmatrix}$$

Fonte: Elaborazione dell'autore

I modelli di equazioni strutturali considerano, inoltre, un'ulteriore matrice di varianze-covarianze tra le variabili latenti esogene (ξ), che si presenta come matrice simmetrica di ordine $l \times l$. Essa viene indicata con la lettera greca maiuscola Φ (phi) e gli elementi che la compongono, invece, sono indicati con la stessa lettera, ma minuscola (ϕ).

Figura 9: Matrice di varianze e covarianze tra variabili latenti esogene

$$\Phi = \begin{pmatrix} \phi_{11} & \dots & \dots & \dots \\ \phi_{21} & \phi_{22} & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \phi_{l1} & \dots & \dots & \phi_{ll} \end{pmatrix}$$

Fonte: Elaborazione dell'autore

4.3.2.2 Il modello strutturale

La forma completa dei modelli di equazioni strutturali, invece, ha lo scopo di stimare relazioni causali tra le seguenti tipologie di variabili:

- Variabili latenti esogene (ξ) e variabili latenti endogene (η); in tal caso, il parametro causale è rappresentato con la lettera greca γ (gamma); tali parametri causali sono contenuti nella matrice di ordine $n \times l$, la quale viene generalmente indicata con la lettera greca maiuscola Γ (gamma);
- Variabili latenti endogene, i cui parametri causali sono rappresentati con la lettera greca β (beta) e sono contenuti nella matrice di ordine $n \times n$, che si indica con la lettera greca maiuscola B (beta).

In entrambi i casi, la variabile dipendente è sempre una variabile latente endogena (η). L'equazione in grado di descrivere il modello strutturale e la sua rappresentazione matriciale sono di seguito indicate:

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

$$\begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \dots \\ \eta_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0 & \beta_{12} & \dots & \beta_{1n} \\ \beta_{21} & 0 & & \vdots \\ \dots & \dots & 0 & \\ \beta_{nl} & \dots & \dots & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \dots \\ \eta_n \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \lambda_{11} & \lambda_{12} & \dots & \dots & \lambda_{1l} \\ \lambda_{21} & \lambda_{22} & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \lambda_{nl} & \dots & \dots & \dots & \lambda_{nl} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \dots \\ \xi_l \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_{21} \\ \dots \\ \zeta_n \end{pmatrix}$$

In un modello di regressione, la distinzione tra le variabili (η) e le variabili (ξ) non ha ragione di esistere, in quanto, in tali modelli, c'è una sola variabile dipendente e tutte le altre, invece, sono indipendenti.

Per quanto riguarda la matrice delle varianze-covarianze tra gli errori stocastici ζ (zeta), essa è indicata con la lettera greca maiuscola Ψ (psi), mentre gli elementi della stessa si indicano con la stessa lettera minuscola (ψ); si tratta, in sostanza, di una matrice simmetrica di ordine $n \times n$:

Figura 10: Matrice di varianze e covarianze tra gli errori stocastici

$$\Psi = \begin{pmatrix} \Psi_{11} & \dots & \dots & \dots \\ \vdots & \Psi_{22} & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \Psi_{nl} & \dots & \dots & \Psi_{nn} \end{pmatrix}$$

Fonte: elaborazione dell'autore

Nello sviluppo dei modelli di equazioni strutturali, occorre, poi, che siano rispettate una serie di assunzioni particolarmente rilevanti:

- δ incorrelato con ζ ;
- ε incorrelato con η ;
- ζ incorrelato con η e ξ ;
- tutti gli errori stocastici (δ , ε , ζ) sono mutualmente incorrelati tra loro;
- le variabili osservate seguono congiuntamente la distribuzione normale multivariata;
- le osservazioni sono indipendenti.

Dalle prime tre assunzioni, si evince come gli errori siano indipendenti dalle variabili indipendenti e, quindi, siano casuali, così come lo sono anche tra loro stessi. Quanto, poi, al fatto che le variabili osservate seguano la distribuzione normale multivariata, occorre sottolineare che nei dataset delle scienze sociali questa assunzione viene sempre violata, in quanto il metodo della massima verosimiglianza si definisce robusto a

violazioni non gravi di tale asserzione. In ultimo, il fatto che non ci siano sottogruppi, spiega perché le osservazioni si presentino come indipendenti.

Nei modelli di equazioni strutturali, i parametri contenuti nelle matrici Λ_x , Λ_y , Γ , B , Φ , Ψ , $\vartheta\delta$ e $\vartheta\varepsilon$ possono essere trattati in diversi modi:

- parametri liberi (free): parametri che vengono stimati;
- parametri fissi (fixed): parametri che vengono fissati ad un certo valore, il più delle volte a zero;
- parametri vincolati (constrained): parametri che vengono fissati uguali ad altri parametri, ovvero espressi come funzione di altri parametri.

Le variabili latenti ξ e η , in quanto non direttamente osservate, non hanno un'unità di misura conosciuta. Per riuscire ad ovviare a tale problema, è possibile seguire alcune procedure alternative:

- fissare, per ogni variabile latente, una variabile osservata che definisca l'unità di misura – si impone, per ogni variabile latente, un parametro λ uguale a uno;
- standardizzare le variabili latenti esogene (ξ), fissandone la varianza (Φ_{ij}) uguale a uno. È opportuno, in tal senso, sottolineare come le versioni recenti di Lisrel standardizzino automaticamente le variabili latenti per le quali non è stata seguita una delle due procedure descritte in precedenza.

Le variabili latenti esogene, infatti, dovrebbero essere misurate tramite indicatori multipli, anche se ci sono casi in cui ci potrebbe essere l'interesse del ricercatore ad inserire nel modello delle variabili latenti con un solo indicatore, rendendo necessario fissare alcuni parametri. Infatti, se l'indicatore unico misura la variabile latente senza errore (es., età, reddito), si fissano il relativo parametro λ a uno, e la varianza del relativo errore di misurazione a zero. Altresì, se l'indicatore unico misura la variabile latente con qualche errore ignoto (es., item), si fissano il relativo parametro λ a uno e la varianza del relativo errore di misurazione a un qualche valore, mentre se l'indicatore unico misura la variabile latente con qualche errore noto (es., un errore rilevato da precedenti studi), si fissano il relativo parametro λ a uno e la varianza del relativo errore di misurazione $\alpha (1 - \alpha)^* \text{var}(x)$.

4.3.2.3 Specificazione e stima del modello

Per sottoporre a test confermativo il modello di equazioni strutturali, occorre che lo stesso venga specificato, definendone i parametri fissi e liberi sulla base di considerazioni, sia teoriche che metodologiche. Infatti, da tali parametri è possibile, poi, definire la matrice delle varianze-covarianze tra le variabili osservate, meglio denominata come matrice implicata.

Il processo di stima, invece, risulta orientato alla identificazione dei valori dei parametri tesi alla minimizzazione dello scarto tra la matrice delle varianze-covarianze osservata “ Σ ” e quella implicata “ $\Sigma(\theta)$ ”.

Infatti, i modelli di equazioni strutturali vengono stimati con il metodo della massima verosimiglianza (Maximum Likelihood, ML). L’obiettivo è quello di ricostruire, mediante una serie di iterazioni, la matrice delle varianze-covarianze implicata dal modello, $\Sigma(\theta)$.

L’ipotesi nulla di un modello di equazioni strutturali è la seguente:

$$\Sigma = \Sigma(\theta)$$

La funzione ML (da minimizzare) esprime lo scarto tra Σ e $\Sigma(\theta)$ ed è distribuita come:

$$(N-1) * FML \sim X^2 (1/2 (p+q)(p+q+1)-t)$$

I parametri stimati con tale metodo, con $N \rightarrow \infty$, sono investiti delle seguenti proprietà:

- unbiased: i parametri stimati approssimano i parametri nella popolazione;
- consistenti: più è ampio il campione, più piccoli sono gli intervalli di confidenza dei parametri;
- efficienti: non esistono altre stime con standard error inferiori;
- i parametri seguono la distribuzione normale (t-test).

Nel caso in cui gli indicatori non rispettino l’assunzione di normalità multivariata, occorre procedere ad una serie di correttivi di seguito indicati:

- trasformare le cosiddette variabili problematiche mediante logaritmi naturali, radici quadrate ecc.;
- aggregare gli indicatori (Bandalos, 2002);
- usare altri metodi di stima distribution-free.

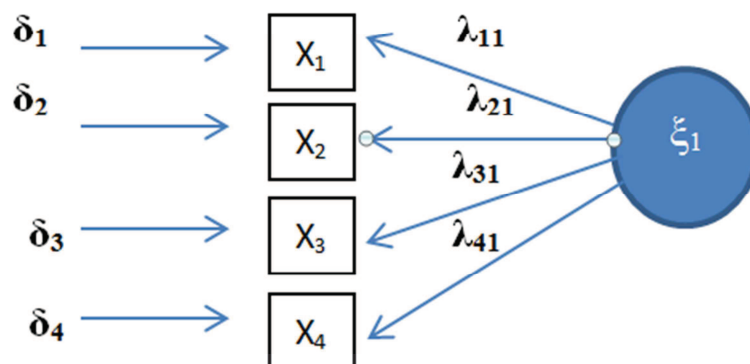
In ogni caso, occorre evidenziare come la ML sia stata sottoposta a studi che ne hanno attestato la robustezza anche con violazioni (non eccessive) delle assunzioni.

Un modello teorico è identificato se tutti i parametri da stimare possono essere espressi come funzione delle varianze-covarianze tra le variabili osservate. Ad esempio, il modello $10 = 2a + 3b$ non è identificato in quanto, a fronte di 2 incognite (a e b), offre un solo pezzo di informazione (l'equazione $10 = 2a + 3b$).

Analogamente, ogni equazione lineare di un modello di equazioni strutturali deve essere identificata, cioè, deve presentare un numero di informazioni superiore al numero di incognite. In un modello non identificato è possibile ottenere più insiemi di parametri che soddisfano la funzione di stima.

Un possibile esempio di modello di misurazione potrebbe essere il seguente:

Figura 11: Un esempio di modello di misurazione



Fonte: elaborazione dell'autore

In tale modello di misurazione, le incognite sono otto; pertanto, considerata l'ipotesi di fissare uno dei parametri lambda ad uno (in modo da fornire un'unità di misura alla variabile latente), devono essere stimati tre parametri lambda, un parametro phi, e quattro parametri theta-delta. Oltretutto, i pezzi di informazione da contare sono le varianze-covarianze "uniche" in input. Con 4 indicatori, si possono ottenere, quindi, 10 pezzi di informazioni (4 varianze + 6 covarianze); quindi, il modello risulta identificato, in quanto $10 - 8 = 2$.

Infatti, le condizioni per l'identificazione di un modello sono descritte nelle tabelle 25 e 26:

Tabella 25: Condizioni per l'identificazione del modello di misurazione

| Regola | Condizioni | Condizione necessaria | Condizione sufficiente |
|----------------------|---|-----------------------|------------------------|
| T-rule | $t \leq 1/2 p(p+1)$ | Si | No |
| Three indicator Rule | <ul style="list-style-type: none"> • $n \geq 2$; • Tre o più indicatori per fattore; • Un elemento non-zero per riga della matrice Λ^x; • \mathcal{G}^δ diagonale | No | Si |

Fonte: elaborazione dell'autore

Tabella 26: Condizioni per l'identificazione del modello di misurazione

| Regola | Condizioni | Condizione necessaria | Condizione sufficiente |
|----------------------|--|-----------------------|------------------------|
| Two - indicator Rule | <ul style="list-style-type: none"> • $n \geq 2$; • Due o più indicatori per fattore; • Un elemento non-zero per riga della matrice Λ^x; • \mathcal{G}^δ diagonale • $\Phi_{ij} \neq 0$ per almeno una coppia i, j con $i \neq j$, per ogni variabile latente | No | Si |

Fonte: elaborazione dell'autore

Oltretutto, per l'identificazione del modello strutturale vi sono diverse condizioni, di seguito descritte:

Tabella 27: Le condizioni per l'identificazione del modello strutturale

| Regola | Condizioni | Condizione necessaria | Condizione sufficiente |
|--------------------------------------|--|-----------------------|------------------------|
| T-rule | $t \leq 1/2 (p+q) (p+q+1)$ | Si | No |
| Null B rule | $B = 0$ | No | Si |
| Recursive rule | B triangolare, Ψ diagonale | No | Si |
| Order condition (per ogni equazione) | Restrizioni in $C \geq \eta - 1$ (la matrice C è uguale a $[(I - B) -\Gamma]$ con Ψ | Si | No |

| | | | |
|-------------------------------------|--|----|----|
| | simmetrica, libera | | |
| Rank Condition (per ogni equazione) | Il rango della matrice $C = \eta - 1$ (la matrice C è uguale a $[(I - B) - \Gamma]$ con Ψ simmetrica, libera. | Si | No |

Fonte: elaborazione dell'autore

Riassumendo, quindi, le condizioni per l'identificazione del modello, intese in senso generale, possono così essere elencate:

- Il modello specificato deve prevedere errori incorrelati;
- Il modello specificato deve essere ricorsivo;
- Le variabili latenti devono essere misurate da un numero adeguato di indicatori e hanno un'unità di misura;
- Le variabili osservate misurano una sola variabile latente.

Un modello di equazioni strutturali può essere non identificato empiricamente se un parametro che si attende essere "sostanziale" tende empiricamente a zero. Ne derivano stime inaccettabili, come varianze negative (heywood case), oppure covarianze tra due variabili maggiori della varianza di almeno una delle variabili.

Dillon et al. (1987) suggeriscono, in tal senso, che una varianza negativa potrebbe essere dovuta a oscillazioni stocastiche se si verificano tutte le seguenti condizioni:

- L'intervallo di confidenza della varianza in esame contiene lo zero;
- Il fit del modello è ragionevole;
- Gli standard error di parametri simili sono paragonabili a quello del parametro in esame.

Per stabilire se il fit di un modello sia ragionevole, occorre procedere alla sua valutazione (sia CFA che modello strutturale completo) mediante la statistica del chi-quadrato, in grado di esprimere la deviazione $\Sigma - \Sigma(\theta)$.

L'obiettivo è, infatti, quello di testare l'ipotesi nulla $\Sigma - \Sigma(\theta) = 0$, partendo dalla constatazione che:

$$X^2_{\text{modello}} = (N-1) * FML \sim X^2 (1/2 (p+q)(p+q+1)-t)$$

Esistono indici di fit, sia assoluti che incrementali. Questi ultimi, in particolare, si basano sul confronto tra il chi-quadrato del modello stimato (m) e il chi-quadrato di un modello nullo (b), così come mostrato di seguito:

Tabella 28: Gli Indici di Fit

| Indici di Fit assoluti | Indici di Fit incrementali |
|---|---|
| X^2 / df | $NFI = \frac{X_b^2 - X_m^2}{X_b^2}$ |
| $GFI = 1 - \frac{tr[(\Sigma^{-1}(\theta)S - 1)^2]}{tr[(\Sigma^{-1}(\theta)S)^2]}$ | $TLI = \frac{X_b^2/df_b - X_m^2/df_m}{(X_b^2/df_b) - 1}$ |
| $AGFI = 1 - [k(k+1)/2t] (1 - GFI)$ | $CFI = 1 - \frac{\tau_k}{\tau}$ dove $\tau_k = \max(X_m^2 - df_m, 0)$ e $\tau_j = \max(X_m^2 - df_m, X_b^2 - df_b, 0)$ |
| $RMR = [2 \sum_i \sum_j \left[\frac{(s_{ij} - \sigma_{ij})^2}{k(k+1)} \right]^{1/2}$ | Quindi, molto spesso: $CFI = 1 - \frac{(X_m^2 - df_m)}{(X_b^2 - df_b)}$ |
| $RMSEA = \sqrt{\frac{(X^2 - df)}{df(N-1)}}$ | |

Fonte: Elaborazione dell'autore

Gli indici di fit contenuti in tabella 28 consentono di esprimere valutazioni riguardanti la bontà del modello a rappresentare la realtà oggetto di analisi. Ciascun indice, infatti, deve presentare valori che ricadono entro una soglia di accettabilità. Tra quelli assoluti, infatti, i primi tre (X^2 / df ; GFI e AGFI) devono presentare valori $>$ di 0.90, anche se sono stati abbandonati, in quanto validi solo per unità campionarie elevate.

L'RMR rappresenta, invece, la radice quadrata del residuo medio, di cui esiste anche una versione standardizzata e, infine, sempre nel novero degli indici di fit assoluti, assume rilievo l'RMSEA (Root of mean square error of approximation), il quale rappresenta un indice di fit approssimato, basato su residui, i cui valori devono essere minori di ,06 (Hu e Bentler, 1999).

4.3.2.4 La validità convergente e discriminante delle variabili latenti

Oltre alla valutazione della bontà globale del modello, la stima di un modello di misurazione richiede la valutazione della validità convergente e discriminante delle variabili latenti, per la cui determinazione è possibile ricondursi a due tipologie di strumenti:

- La composite Reliability (pc);
- L'Average Variance Extracted (AVE).

Questi due indici vengono calcolati come di seguito:

$$P_c = \frac{(\sum_i \lambda_i)^2 \text{var } \xi}{[(\sum_i \lambda_i)^2 \text{var } \xi + \sum_i \theta_{ii}]}$$

$$AVE = \frac{(\sum_i \lambda_i)^2 \text{var } \xi}{[(\sum_i \lambda_i)^2 \text{var } \xi + \sum_i \theta_{ii}]}$$

È possibile affermare che vi sia validità convergente per ciascuna variabile latente se:

- I parametri lambda stimati (o gamma, in caso di modello di secondo ordine) sono significativi e sostanziali;
- Per ogni variabile latente, la composite reliability dovrebbe essere $> ,70$ e l'AVE dovrebbe essere $> ,50$.

Per quanto concerne la validità discriminante, invece, per ogni coppia di variabili latenti, è necessario che:

- $AVE \xi_1 > \Phi_{21}^2$
- $AVE \xi_2 > \Phi_{12}^2$

4.3.2.5 Introduzione a Lisrel

Per poter realizzare le operazioni descritte finora, occorre l'utilizzo di un idoneo software per la raccolta e l'elaborazione dei dati. Nel caso di specie, il programma utilizzato è Lisrel, il quale richiede la scrittura di un'apposita sintassi e la realizzazione di una serie di operazioni ordinabili nella seguente sequenza:

- Preparazione dei dati in input: dati grezzi da importare (".psf"), matrice delle covarianze, file di testo in free format;
- Scrittura della sintassi;
- Salvataggio dell'output in file separati (word, block notes);
- Eventuale modifica della sintassi e ri-analisi.

Per quanto riguarda la preparazione dei dati, la prima alternativa è importare un file dati (".sav", ".xls") con Lisrel, in modo, poi, da creare un file dati ".psf". Risulta, inoltre, preferibile (anche se non strettamente necessario) che il file di origine contenga solo i dati con le variabili osservate del modello da stimare. È opportuno applicare sempre questa procedura, a meno che non si sia in possesso dei dati solo nella forma di matrice delle varianze-covarianze tra le variabili osservate. È, oltretutto, consigliabile salvare il file ".psf" con un nome semplice, senza spazi e in una cartella con un percorso

semplice. Successivamente, bisogna trattare i dati mancanti prima di importarli con Lisrel. A tal proposito, i software SPSS ed Excel consentono una maggiore flessibilità per la gestione degli stessi.

Tale procedura richiede la verifica della percentuale dei dati mancanti per ciascuna osservazione, oltre alla verifica della relativa distribuzione e alla definizione della soglia, oltre la quale eliminare le osservazioni.

I rimanenti dati mancanti possono essere sostituiti con la media della variabile, oppure con metodi regressivi ($X_{\text{missing}} = f(X_1, \dots, X_m)$).

Una seconda alternativa per la preparazione dei dati, praticabile nel caso in cui il modello da stimare includa poche variabili osservate (e.g., < 12), è quella di scrivere eventualmente la matrice delle varianze-covarianze tra tali variabili nella sintassi Lisrel. In questo caso, pur non essendo necessario creare un file dati, non risulta possibile testare l'assunzione di normalità multivariata.

È possibile, infatti, calcolare la matrice delle varianze-covarianze tra le variabili osservate tramite SPSS, Excel, o Lisrel. Successivamente, è possibile scrivere o copiare i dati nella sintassi Lisrel con il seguente comando: "CM SY" oppure "CM FU".

Così come già accennato, stimare un modello di equazioni strutturali con Lisrel richiede la scrittura di una sintassi: File → New → Lisrel Project. Il file di sintassi ha estensione ".lpj".

È consigliabile salvare tale file con un nome semplice, senza spazi e in una cartella con un percorso semplice.

In generale, Lisrel definisce variabili, parametri e comandi con codici di due lettere, così come indicato di seguito:

Tabella 29:Notazione Lisrel

| Matrice | Elementi | Codice |
|-------------|---------------|--------|
| Λ^x | λ^x | LX |
| Λ^y | λ^y | LY |
| Θ^d | ϑ^d | TD |
| Θ^e | ϑ^e | TE |
| Γ | Γ | GA |
| B | B | BE |
| Φ | Φ | PH |

| | | |
|--------|--------|----|
| Ψ | Ψ | PS |
|--------|--------|----|

Fonte: elaborazione dell'autore

Il software, oltretutto, presenta come default le forme e le configurazioni per le matrici del modello. È possibile, pertanto, definire tutti gli elementi di tali matrici secondo la formulazione del modello da stimare.

Tabella 30: Forme e Configurazioni delle matrici del modello

| Matrice | Codice | Forma | Configurazione |
|-------------|--------|-------|----------------|
| Λ^x | LX | FU | FI |
| Λ^y | LY | FU | FI |
| Θ^d | TD | DI | FR |
| Θ^e | TE | DI | FR |
| Γ | GA | FU | FR |
| B | BE | ZE | FI |
| Φ | PH | SY | FR |
| Ψ | PS | DI | FR |

Fonte: elaborazione dell'autore

Per quanto riguarda la scrittura della sintassi, la prima riga della stessa contiene il titolo; si tratta di una riga assolutamente “libera” che serve come promemoria. Successivamente, deve seguire la riga con le indicazioni sui dati, il cui comando iniziale è “DA”. Tale comando contiene le indicazioni sul numero di osservazioni (“No”), il numero di variabili osservate (“NI”) e il tipo di matrice usata (“MA”). Ognuno di questi comandi è seguito dal segno “=” e dal valore adottato dal modello (es: CFA su costrutti relazionali – da no=150 ni=16 ma=cm).

Successivamente, può seguire il comando “LA”, che indica le label delle variabili; dopo di che, si indicano, a capo e separate da uno spazio, le etichette delle variabili osservate (se si usa un file “.psf”, Lisrel leggerà comunque le etichette delle variabili incluse nel file dati, rendendo il comando LA ridondante – es: CFA su costrutti relazionali – da no=150 ni=16 ma=cm – la – y₁ y₂ y₃ (...) y₈ x₁ x₂ x₃ (...) x₈).

Dopo le fasi poc’anzi descritte, è necessario inserire i dati, ovvero indicare la collocazione del file dati. Esistono diversi metodi per eseguire tale comando. Infatti, se è stato creato un file .psf, è possibile usare il comando “RA”, ovvero “raw data”, e il

comando “FI” che, solo nei comandi di indicazione dei dati, indica “file” (es: CFA su costrutti relazionali – da no=150 ni=16 ma=cm – ra fi=c:\luca.psf).

Se, invece, si decide di incollare la matrice delle varianze-covarianze tra le variabili osservate nella sintassi Lisrel, è possibile usare il comando “CM”, ovvero “covariance matrix”, seguita dall’indicazione della forma di tale matrice: “FU” (full) o “SY” (Symmetrical); dopo di che, si incolla (o si scrive), a capo, la matrice dei dati.

In alcuni casi, (se si inserisce la matrice delle correlazioni “KM”), è necessario indicare la deviazione standard di ogni variabile osservata tramite il comando “SD”:

sd

1.21 3.21 4.53 4.32 1.78 (...) 3.61

In altri casi (analisi multi-gruppo), è necessario indicare la media di ogni variabile osservata tramite il comando “ME”:

me

3.9951923 4.5371703 5.0719424 4.4580336 (...) 4.3884892, TE, TD.

Al segno “=” segue l’indicazione della forma (“FU” per “full”, “SY” per “symmetrical”, “DI” per “diagonal”, “ZE” per “zero”, “ID” per “identity” e poi l’indicazione della configurazione generale della matrice: “FI” per “fixed” o “FR” per “free” (es: mo ne=2 nk=2 ny=8 nx=8 ly=fu,fi lx=fu,fi be=fu,fi ga=fu,fi ph=sy,fr ps=di,fr te=di,fr td=di,fr).

Per le matrici LY, LX, BE e GA, nella gran parte dei casi, risulta conveniente impostarle “FU,FI” per poi inserire nelle righe successive i comandi relativi ai parametri di queste matrici da stimare (free).

La matrice PH può essere impostata come “SY”, se si vuole specificare un modello di misurazione con variabili latenti correlate, oppure “DI”, se si vuole specificare un modello di misurazione con variabili latenti incorrelate; se si specifica la matrice PH come “FI” (fixed), si inseriranno nelle righe successive i comandi relativi ai parametri di questa matrice da stimare (free); naturalmente vale anche il contrario (impostare la matrice “FR” e definire nelle righe successive i parametri da fissare a zero (fixed)); i parametri sulla diagonale (le varianze) possono essere fissate a 1 (per standardizzare le variabili latenti esogene) tramite il comando “VA”: va 1 ph (1,1) ph (2,2) ph (3,3) ph (4,4).

Le matrici PS, TE e TD, invece, saranno fissate, nella gran parte dei casi, come “DI,FR”; in particolare, le matrici TE e TD devono prevedere errori incorrelati, a meno di importanti ragioni teoriche che possano supportare l’ipotesi di errori correlati (ma che potrebbero ridurre la consistenza teorica del modello specificato).

La matrice PS potrebbe essere specificata come “SY”, nel caso in cui si sia interessati alla stima di equazioni con variabili dipendenti multiple correlate.

Sulla base della specificazione delle matrici, vengono successivamente definiti i parametri da stimare (“FR”), da fissare a zero (“FI”) o da fissare a un certo valore (“VA ≠”):

...

```
mo ne=2 nk=2 ny=8 nx=8 ly=fu,di lx=fu,fi be=fu,fi ga=fu,fi ph=sy,fr ps=di,fr te=di,fr
td=di,fr
```

```
fr ly(2,1) ly(3,1) ly(4,1) ly(6,2) ly(7,2) ly(8,2)
```

```
fr lx(1,1) lx(2,1) lx(3,1) lx(4,1) lx(5,1) lx(6,2) lx(7,2) lx(8,2)
```

```
va 1 ly(1,1) ly(5,2) ph(1,1) ph(2,2)
```

È possibile, inoltre, definire le etichette delle variabili latenti, con i comandi “LE” (label Eta) e “LK” (label Ksi); a tal proposito, dopo aver inserito, una alla volta, questi comandi, si inseriscono, a capo, le label separate da uno spazio:

...

```
le
```

```
ATTITUDE WOM
```

```
lk
```

```
TRUST OR_LT
```

È possibile, inoltre, anche richiedere, con il comando “PD”, di includere nell’output il path diagram del modello:

...

```
pd
```

...

Infine, è necessario inserire il comando “OU” (output), in cui è possibile specificare l’output desiderato, il metodo di stima (default =ML), il numero di decimali (“ND”), l’eventuale esclusione del test di ammissibilità (“ad=off”).

Oltretutto, è necessario anche richiedere, procedendo nel modo seguente, la soluzione standardizzata:

...

Ou mi rs sc ad=off nd=3

Esistono, poi, ulteriori comandi, descritti in tabella 31, utili per la definizione di una sintassi Lisrel:

Tabella 31: Ulteriori comandi Lisrel

| Comandi | Procedure di sintassi |
|---|---------------------------------------|
| “CO” (constrained): per definire il valore di un parametro in funzione di altri | ... co td(1,1) = .1*Lx(1,1) ... |
| “EQ” (equate): per fissare i valori di due o più parametri uguali tra di loro | ... eq ly (1,1) ly (2,1) ... |
| “ST” (starting values): per fissare i valori iniziali dei parametri per le iterazioni (default da 2SLS) | ... st all .50 ... |

Fonte: elaborazione dell'autore

In definitiva, alla luce delle considerazioni e delle informazioni finora descritte, risulta possibile indicare un plausibile esempio di una sintassi Lisrel:

CFA su costrutti relazionali

da no=150 ni=16 ma=cm

ra fi=c:\torre.psf

mo nx=16 nk=16 nk=4 lx=fu,fi ph=sy,fr td=di,fr

fr lx (1,1) lx (2,1) lx (3,1) lx (4,1) lx (5,2) lx (6,2) lx (7,2) lx (8,2)

fr lx (9,3) lx (10,3) lx (11,3) lx (12,3)

fr lx (13,4) lx (14,4) lx (15,4) lx (16,4)

fi ph (1,1) ph (2,2) ph (3,3) ph (4,4)

va 1 ph (1,1) ph (2,2) ph (3,3) ph (4,4)

lk

REPUTAT OR_LT COOPER TRUST

ou mi rs sc ad=off nd=3

I residui standardizzati, gli indici di modifica e le variazioni attese standardizzate possono, talvolta, suggerire di rispecificare il modello stimato. Tuttavia, la

rispecificazione ha senso soltanto se esistono fondate ragioni teoriche che inducano alla stima del modello rispecificato. Oltretutto, è importante sottolineare in tal senso, che i diagnostici di Lisrel non debbano essere usati per ottenere post-hoc un miglioramento del fit, in quanto i Sem rappresentano, non già una tecnica esplorativa, bensì confermativa.

Nel successivo capitolo, si cercherà di dare applicazione alle nozioni descritte finora, testando un modello di equazioni strutturali in un particolare settore, quello sanitario, tendenzialmente connotato da elevata complessità e turbolenza.

CAPITOLO V:

**Le determinanti della “User satisfaction” in ambito sanitario. Un’analisi empirica:
Il modello teorico proposto e i risultati della ricerca.**

5.1 Il framework concettuale e le ipotesi alla base del modello

Alla luce delle argomentazioni discusse nei capitoli precedenti, grazie ad un'analisi dei contributi scientifici dei filoni di ricerca esaminati e partendo da un'estensione del modello di Kunst e Lemmink (2000), rappresentato in figura 12, il lavoro mira ad evidenziare le variabili che effettivamente impattano sulla performance delle imprese sanitarie locali ed, in ultima analisi, sulla soddisfazione dei pazienti.

Figura 12: Explanatory power of Progress in TQM and patients' perceived service quality in relation to business performance

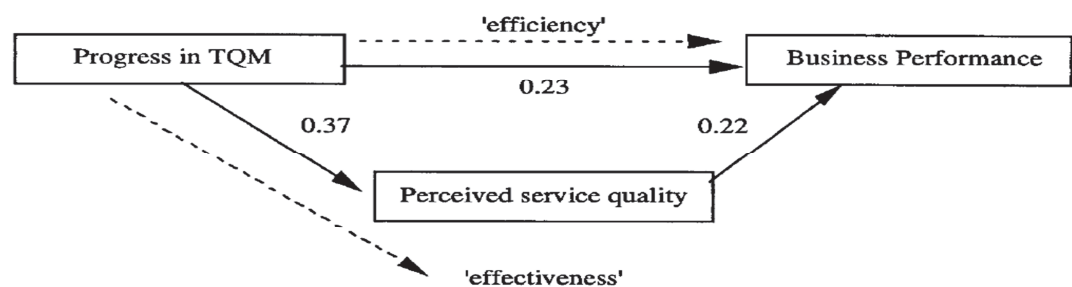


Figure 2. Explanatory power of progress in TQM and patients' perceived service quality in relation to business performance (β estimates).

Fonte: Kunst e Lemmink (2000)

Il modello proposto da Kunst e Lemmink (2000) mirava ad analizzare le relazioni esistenti tra la qualità percepita dei pazienti, le pratiche di TQM e le performance poste in essere dalle aziende ospedaliere. L'obiettivo, infatti, era quello di rispondere a due specifiche domande di ricerca: la relazione tra la qualità percepita dai pazienti e le pratiche di TQM e la relazione tra la qualità percepita dai pazienti e le performance aziendali.

Kunst e Lemmink (2000) hanno mostrato mediante un'analisi di regressione lineare come, sia la qualità percepita che le pratiche di TQM, esercitino un'influenza positiva sulle performance aziendali.

Partendo da tali considerazioni, il presente lavoro, grazie all'inserimento di altre due variabili, una indipendente rappresentata dal capitale relazionale e l'altra dipendente, rappresentata dalla soddisfazione dei pazienti e mediante l'impiego di un modello di equazioni strutturali, si propone, invece, di studiare simultaneamente come il capitale relazionale, il TQM e la qualità del servizio percepita dai pazienti, influenzino le

performance delle aziende sanitarie locali e come quest'ultime riescano, in ultima analisi, ad impattare sul livello di soddisfazione dei pazienti di tali aziende.

5.1.1 Capitale relazionale

Studi recenti (Walter et al., 2006) hanno evidenziato come le capacità relazionali siano determinanti al fine di creare idonee connessioni tra le risorse disponibili di un'impresa e quelle di altre, mediante opportune relazioni di collaborazione.

Baron e Markman (2003) parlano, a tal proposito, di competenza sociale, la quale si estrinseca in una pluralità di aspetti come l'abilità di comunicazione, la propensione a cooperare, l'abilità di gestire le situazioni di conflitto e la flessibilità. Diversi studiosi (Beise-Zee e Rammer, 2006; Kalaignanam et Al., 2007) hanno proposto di sfruttare le potenzialità legate al capitale relazionale per accrescere le possibilità di fornire soluzioni innovative in grado di rispondere con immediatezza alle cangianti richieste del mercato.

Esso riguarda, infatti, l'organizzazione e la gestione delle relazioni di rete che, stabilite ed aggiornate dai vari attori coinvolti nelle partnership, mirano a facilitare lo scambio di informazioni e le interazioni presenti all'interno delle imprese, accrescendo anche il grado di stabilità delle strategie organizzative implementate (Bontis, 2004; Cañibano, Garcia-Ayuso e Sanchez, 2000; Pablos, 2003; Reed, Lubatkin e Srinivasun, 2006; Sanchez, Chaminade e Olea, 2000; Nelson e Winter, 1982; Teece 1986; Macneil, 1980). Le imprese e le organizzazioni che adottano una prospettiva relazionale tendono a concentrare l'attenzione sulla qualità dei rapporti con i clienti, i fornitori e le altre parti interessate, riuscendo, in tal modo, a migliorare le performance aziendali (Bonner e Walker, 2004). In linea con tali considerazioni, anche Reuer, Zollo e Singh (2002) hanno affermato che le relazioni, specifiche e ripetute, tra i partner coinvolti nei processi aziendali, determinando un significativo effetto sulla conoscenza accumulata, consentono, in ultima analisi, di influenzare le performance delle imprese e delle organizzazioni. Pertanto, tutto ciò ci mette nella condizione di poter ipotizzare che:

H1: Il capitale relazionale influenza positivamente le Performance.

5.1.2 Gestione totale della qualità

La gestione della qualità era un concetto già noto in Giappone a partire dagli anni trenta e, soprattutto, ha assunto particolare rilevanza nel periodo successivo al secondo conflitto mondiale. Infatti, sia in ambito teorico che manageriale, sono stati concentrati numerosi sforzi sul miglioramento della qualità e sull'individuazione di strumenti in grado di garantire il controllo di qualità dei prodotti e dei servizi realizzati dalle imprese (Demirbag et al utilizzando, 2006; Talib et al,2010).

I risultati via via conseguiti in termini di TQM sono stati, poi, tradotti in una serie di standard internazionali (ISO 9000; ISO 9001; ISO 14000), che hanno trovato un forte riconoscimento internazionale (Sachdeva et al.,2007).

La gestione della qualità totale (TQM) si pone l'obiettivo di facilitare la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali, in modo da perseguire al meglio gli obiettivi delle organizzazioni. In altri termini, essa mira a consentire la realizzazione di migliori performance mediante il perseguimento di una maggiore valorizzazione delle funzioni aziendali e di una più efficace conservazione dei prodotti e servizi realizzati (Talib, 2013). A tal proposito, Yusuf et al., (2007) sottolineano come tale filosofia gestionale cerchi, mediante un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali e una più marcata sinergia tra le diverse funzioni aziendali, di migliorare la qualità aziendale, la quale può essere espressa sotto forma di performance più efficaci ed efficienti.

In linea con tali argomentazioni, Sadikoglu (2010) e Brun (2010) convengono sul fatto che l'applicazione di pratiche di TQM quali, la formazione, la gestione dei processi e dei clienti ecc., finiscano con l'influenzare la performance complessiva delle imprese, andando molto spesso ad impattare soprattutto su quella finanziaria (Gharakhani et al., 2013).

Anche Lakhal et al. (2006) e Talha (2004) hanno evidenziato come il TQM possa facilitare il perseguimento dei fini aziendali, riuscendo a garantire la minimizzazione dei costi, una maggiore efficacia della gestione del personale ed un incremento della soddisfazione dei clienti. Altri studiosi (Saizarbitoria, 2006; Dooyoung et al.,1998), invece, nel ribadire l'influenza esercitata dalle pratiche di TQM sulle performance

aziendali, hanno messo in evidenza come non è detto che questa sia necessariamente in linea con gli obiettivi aziendali desiderati.

Sulla base di tali considerazioni, pertanto, sembra possibile riscontrare in letteratura l'esistenza di una relazione tra le pratiche di TQM e le performance delle imprese:

H2: Gestione totale della qualità influenza positivamente le Performance

5.1.3 La qualità del servizio percepita

In letteratura, la qualità del servizio ha rappresentato un argomento ampiamente trattato. Diversi studi (Cronin e Taylor, 1992; Rust e Oliver, 1993; Taylor e Baker, 1994; Zeithaml et al, 1996; Boulding et al, 1993), infatti, hanno posto in relazione tale costrutto con altri particolarmente diffusi come le performance delle imprese, la soddisfazione dei clienti e le loro intenzioni di acquisto. In particolare, Williams e Calnan (1991) hanno messo in evidenza come la percezione della qualità del servizio da parte degli utenti del sistema sanitario rappresenti un fattore critico per il successo delle organizzazioni sanitarie, proprio in ragione dell'importante ruolo giocato da tale variabile sulla soddisfazione dei pazienti e sull'equilibrio reddituale delle organizzazioni sanitarie.

Grönroos (1983), a tal proposito, ha sottolineato come la qualità del servizio, intesa come costrutto, sia composta da una duplice dimensione: una tecnica, riguardante il tipo di servizio fornito e una funzionale, concernente le modalità con le quali il servizio viene fornito.

Tali dimensioni consentono, dunque, agli utenti di esprimere una valutazione circa il servizio fornito, anche se molto spesso essi non sono dotati di un livello di conoscenze e competenze idoneo a rendere possibile un'adeguata comprensione e valutazione del servizio erogato (Lee e Newcombe, 1997; Williams, 1994). Per tale motivo, i fruitori dei servizi e, in particolare, quelli dei servizi sanitari basano le loro valutazioni su processi di natura non tecnica, maggiormente legati al rapporto instaurato con i fornitori di tali servizi.

Parasuraman et al. (1985) hanno proposto, per la valutazione della qualità del servizio, il modello aspettative/disconferma, grazie al quale, si procede alla valutazione della qualità del servizio, mediante un confronto tra la percezione del servizio ricevuto e le

aspettative dell'utente; tuttavia, tale modello sembra non efficace quando si procede alla valutazione dei servizi sanitari, in quanto molto spesso capita che i pazienti non abbiano aspettative riguardo alla qualità dei servizi offerti (Fitzpatrick e Hopkins, 1983).

Altri studiosi (Murphy, 1996; Smith, 1992), inoltre, nell'esaminare le relazioni esistenti tra orientamento al mercato, qualità del servizio e redditività, evidenziano come quest'ultima venga molto spesso influenzata dalla qualità del servizio percepita:

H3: la qualità del servizio percepita influenza positivamente le performance

5.1.4 Performance

Le performance delle imprese risultano molto spesso essere correlate alla capacità delle stesse di perseguire i loro obiettivi strategici e finanziari (Li et al., 2006). A tal proposito, inizialmente l'attenzione è stata focalizzata solo su taluni aspetti. Infatti, Katou (2008) ha posto il focus soltanto sulla componente finanziaria delle performance aziendali, tralasciando gli ulteriori aspetti legati alla complessiva performance organizzativa.

Diversi studi (Anderson e Sullivan, 1993; Bernhardt et al, 2000; Morgan e Rego, 2006; Reichheld e Teal, 1996; Reichheld e Sasser, 1990), invece, nell'esaminare la relazione tra le attitudini dei consumatori e le performance delle imprese, hanno mostrato l'esistenza di un forte legame tra la soddisfazione dei clienti e le performance aziendali. Più specificamente, ci sono studi che mettono in evidenza che una maggiore soddisfazione dei clienti, in termini di maggiore fidelizzazione e ritenzione, possa condurre a risultati aziendali più positivi e, quindi, ad un aumento delle entrate, della redditività e dei flussi di cassa (Ittner e Larcker, 1998; Heskett et al., 1994; Reichheld e Teal, 1996; Srivastava et al.,1998; Gruca e Rego, 2005; Anderson e Sullivan, 1993; Loveman, 1998).

Altri contributi scientifici mostrano, invece, come un incremento dei ricavi e dei relativi flussi di cassa porti ad un incremento degli acquisti dei prodotti e dei servizi e ad accrescere la quota dei clienti fidelizzati, i quali sono connotati da un maggior grado di ritenzione nei confronti delle imprese, proprio in ragione del miglioramento delle performance aziendali in termini di minori costi, maggiore qualità ed, in ultima analisi più bassi prezzi di vendita (Anderson e Sullivan, 1993; Bolton et al, 2000;.

Fornell,1992; Fornell et al., 2006; Reichheld e Sasser, 1990; Seiders et al., 2005; Cooil et al, 2007; Keiningham et al., 2003). In tal caso, nonostante vi sia un contenimento dei prezzi di vendita, i flussi di cassa continuano ad aumentare in ragione di una minore flessibilità al prezzo da parte dei clienti, i quali, essendo adeguatamente soddisfatti, sono disposti a pagare anche di più (Homburg et al, 2005; Reichheld e Sasser,1990). Tale ultima constatazione consente di ipotizzare che:

H4: La performance delle imprese influenza positivamente la soddisfazione dei clienti.

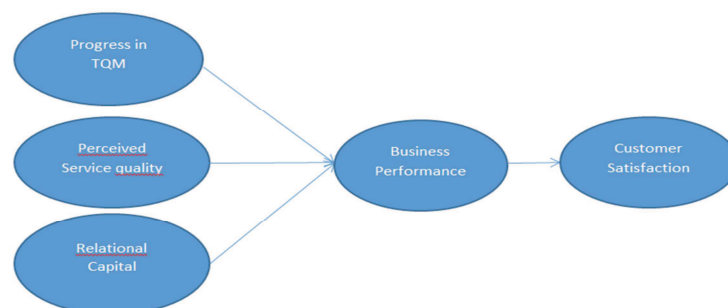
5.2 Modellizzazione delle ipotesi

L'analisi della letteratura ha consentito di formulare le ipotesi di seguito elencate:

- ✓ H1: Il capitale relazionale influenza positivamente le performance;
- ✓ H2: la gestione totale della qualità influenza positivamente le Performance;
- ✓ H3: La qualità del servizio percepita influenza positivamente le Performance;
- ✓ H4: Le performance delle imprese influenzano positivamente la Soddisfazione degli utenti.

Da tale formulazione, si evince che le prime tre ipotesi, H1, H2 e H3 rappresentano le variabili indipendenti del modello, cioè quelle che influenzano almeno un'altra variabile, senza essere influenzate, a loro volta, dalle altre. Invece, l'ipotesi H4 rappresenta variabili in grado, al tempo stesso, di ricevere ed esercitare un'influenza da e su altre variabili. In tal modo, è stato possibile giungere alla configurazione del modello teorico che si intende proporre con il seguente lavoro, il quale viene di seguito raffigurato:

Figura 13: Modello teorico



Fonte: Adattamento da Kunst e Lemmink (2000)

5.3 Descrizione dei dati

I dati dello studio sono stati raccolti mediante la somministrazione di un questionario agli utenti dell'Azienda Sanitaria Locale di Salerno e, in particolare, a coloro, tra questi, che avessero avuto un contatto diretto con l'Azienda Sanitaria nel corso degli ultimi tre mesi. Tuttavia, al fine di verificare la chiarezza e la comprensibilità delle domande formulate, prima di procedere alla somministrazione, il questionario è stato sottoposto ad un ristretto campione di utenti incontrati casualmente nei pressi dell'Azienda Sanitaria Locale ed intervistati personalmente.

Il pretest ha permesso, infatti, di realizzare delle modifiche ad alcune affermazioni, consentendo di giungere alla versione finale.

La partecipazione allo studio è stata volontaria e si è proceduto ad assicurare i rispondenti sul fatto che i dati venissero trattati in maniera riservata.

Sono stati effettivamente distribuiti 320 questionari, di cui ne sono stati raccolti 280. Di questi 280, 30 sono stati scartati perché presentavano risposte incomplete ed altre in grado di generare problematiche rilevanti in termini di response set.

Così come mostrato in tabella 32, degli utenti intervistati, il 61,20 % era costituito da maschi e il 38,80 % da femmine. L'età variava tra i 19 e i 72 anni con una media pari a 40 anni. Sono stati intervistati i cittadini appartenenti ai comuni della provincia di Salerno e, in particolare, quelli di Amalfi, Ravello, Scala, Atrani, Pagani, Nocera Inferiore, Fisciano, Conca de' Marini, Tramonti, Sarno, Mercato San Severino, Baronissi, Giffoni Valle Piana, Pontecagnano Faiano e San Cipriano Picentino. Dei partecipanti, il 71% ha dichiarato di avere un'occupazione, mentre la restante parte risultava disoccupata.

Tabella 32: Composizione del campione oggetto di analisi

| NUMERO INTERVISTATI | TOTALE | UOMINI | DONNE | % DI OCCUPATI |
|----------------------------|---------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| | 250 | 153 (61,20%) | 97 (38,80%) | 178 (71%) |
| PROVENIENZA | | | | |
| AMALFI | 64 (25,60%) | 36 (56,25%) | 28 (43,75%) | 57 (89,06%) |
| RAVELLO | 28 (11,20%) | 17 (60,72%) | 11 (39,29%) | 26 (92,86%) |
| SCALA | 18 (7,20%) | 9 (50,00%) | 9 (50,00%) | 16 (88,88%) |

| | | | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ATRANI | 4 (1,60%) | 2 (50,00%) | 2 (50,00%) | 4 (100%) |
| PAGANI | 4 (1,60%) | 2 (50,00%) | 2 (50,00%) | 3 (75%) |
| NOCERA INFERIORE | 11 (4,4%) | 6 (54,54%) | 5 (45,45%) | 9 (81,81%) |
| FISCIANO | 9 (3,60%) | 3 (33,33%) | 6 (66,67%) | 8 (88,88%) |
| CONCA DE' MARINI | 7 (2,80%) | 2 (28,57%) | 5 (71,43%) | 6 (85,72%) |
| TRAMONTI | 4 (1,60%) | 1 (25%) | 3 (75%) | 4 (100%) |
| SARNO | 1 (0,4%) | 1 (100%) | 0 (0,00%) | 1 (100%) |
| MERCATO SAN SEVERINO | 8 (3,20%) | 4 (50%) | 4 (50%) | 7 (87,50%) |
| BARONISSI | 4 (1,60%) | 1 (25%) | 3 (75%) | 3 (75%) |
| GIFFONI VALLE PIANA | 9 (3,60%) | 5 (55,55%) | 4 (44,44%) | 8 (88,88%) |
| PONTECAGNANO FAIANO | 8 (3,50%) | 4 (50%) | 4 (50%) | 8 (100%) |
| SAN CIPRIANO PICENTINO | 7 (2,80%) | 4 (57,14%) | 3 (42,86%) | 1 (85,72%) |
| ALTRA PROVENIENZA (SA) | 64 (25,60%) | 37 (57,81%) | 27 (42,19%) | 58 (90,63%) |

Fonte: Elaborazione dell'autore

Tutti i costrutti che compongono il modello sono stati misurati utilizzando indicatori multipli adattati da studi precedenti, con particolare riguardo al lavoro pubblicato da Kunst e Lemmink (2000), in cui è contenuto il modello di partenza, sulla base del quale, nel presente lavoro, viene proposta un'estensione.

In particolare, per il costrutto "capitale relazionale" è stata riproposta la scala di 5 items utilizzata da Dyer and Singh (1998); Madhok (1995); Dyer (1996); Gulati (1995); Inkpen (1994); Badaracco (1991); Mohr and Spekman (1994); per la "gestione totale della qualità" sono stati adattati da Morrow, P.C. (1997) 15 items; per la "qualità del servizio percepita" sono stati adattati 5 items da Bloemer, Ruyter and Wetzels (1999), mentre è stata impiegata la scala di 6 items originariamente proposta da Fredric William Swierczek and Thai Thanh Ha (2003) per la misurazione della "performance aziendale percepita" ed, in ultimo, da Caruana (2002) sono stati adattati i 4 items per la misurazione della "user satisfaction".

Come suggerito da Bastian et al. (2005), tutte le variabili sono state misurate mediante l'impiego di una scala Likert a 7 punti che va da 1 (fortemente in disaccordo) a 7 (fortemente d'accordo).

5.4 Risultati della Ricerca

In accordo con lo studio condotto da Defrèr et al. (2016), si è dapprima proceduto ad individuare i fattori che meglio spiegano i costrutti selezionati, effettuando, come suggerito da Churchill (1979) un'analisi dei componenti principali. Successivamente, come consigliato da Jolliffe (2002), è stata verificata l'affidabilità di ogni scala di misurazione risultante a seguito dell'ACP. La verifica della validità e dell'affidabilità delle scale, così come indicato in tabella 33, è scaturita in un processo iterativo che, al termine, ha fornito tutti valori in grado di soddisfare le soglie minime di accettabilità, con riguardo al Test KMO ($> .5$, Hair et al., 2005), al test di sfericità di Bartlett (Sign. $< .005$, Tabachnick e Fidell, 2007), alla varianza spiegata del fenomeno analizzato ($> .50$, Pett et al., 2003 e Hair et al., 1995) e all'Alpha di Cronbach ($> .70$, Capelli et al., 2010):

Tabella 33: Validità e affidabilità delle scale di misurazione

| VARIABILI | VALIDITÀ DELLE SCALE | | | AFFIDABILITÀ DELLE SCALE |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Test KMO | Test di Bartlett (Sign.) | Varianza totale spiegata | Alpha di Cronbach |
| Capitale relazionale | .792 | .000 | 68.320 | .883 |
| Gestione totale della qualità | .932 | .000 | 75.555 | .807 |
| Qualità percepita del servizio | .874 | .000 | 75.578 | .917 |
| Performance aziendale percepita | .893 | .000 | 58.848 | .868 |
| User satisfaction | .617 | .000 | 51.707 | .774 |

Fonte: Elaborazione dell'autore

Infatti, i dati contenuti in tabella sembrano confermare la validità e l'affidabilità delle scale di misura adottate, in quanto, così come già accennato, sia il test di Bartlett che il test di adeguatezza campionaria di Kayser-Meyer-Olkin (KMO) indicano che l'analisi fattoriale è adeguata al campione utilizzato. Questi due test, infatti, consentono di

valutare l'applicabilità della metodologia scelta rispetto ai dati disponibili. Mediante il test di sfericità di Bartlett viene verificata l'ipotesi nulla di assenza di correlazione tra le variabili, mentre il test di adeguatezza campionaria di Kayser-Meyer-Olkin consente di quantificare il grado delle interrelazioni tra le variabili e di valutare se l'uso dell'analisi fattoriale è corretto. Infine, oltre ad un'adeguata capacità degli item di spiegare i fenomeni indagati, grazie a percentuali di varianza spiegata superiori alla soglia dello ,50, anche il grado di coerenza interna di ogni costrutto sembra essere accettabile, essendo presenti valori dell'alpha di cronbach superiori alla soglia minima dello ,70.

Successivamente, al fine di verificare l'esistenza simultanea di relazioni causali tra le variabili del modello, si è proceduto allo sviluppo di un modello di equazioni strutturali.

I Sem, così come ampiamente discusso nel capitolo precedente, rappresentano, infatti, una tecnica in grado di consentire:

- ✓ La stima di molteplici ed interconnesse relazioni di dipendenza;
- ✓ La rappresentazione di concetti non osservati nell'ambito di tali relazioni, unitamente alla possibilità di includere nei modelli gli errori di misura prodotti dal processo di stima.

Per valutare la bontà di adattamento del modello, è utile tenere sotto controllo la validità statistica e sostanziale delle stime, oltre che altre condizioni rappresentate dalla convergenza del processo di stima, dall'identificazione empirica del modello, dalla significatività statistica dei parametri e, inoltre, dalla bontà di adattamento alla matrice di covarianza.

Nel presente lavoro, la stima dei modelli, è stata realizzata, ricorrendo al metodo della massima verosimiglianza, mentre per la valutazione della bontà di adattamento è stato utilizzato il test del chi-quadrato, il quale finisce sempre per mostrarsi sensibile alla numerosità campionaria, orientando, per tale ragione e molto spesso, verso l'adozione e la considerazione di indici alternativi. Infatti, in accordo con le argomentazioni di Hu e Bentler (1998), sono stati impiegati alternativamente: l'RMR (Root Mean Residual), il CFI (Comparative Fit Index), l'IFI (incremental Fit Index) e l'RMSEA (Root mean square error of approximation).

Secondo Hu e Bentler (1999), valori del CFI e dell'IFI > di 0.95 sono generalmente indicativi di una buona aderenza del modello, mentre in riferimento all'RMR e all'RMSEA, invece, valori rispettivamente < di 0.08 e di 0.06 sembrano far denotare, allo stesso modo, una buona qualità del modello.

Quindi, alla luce di tali considerazioni e così come indicato in tabella 34, il modello testato presenta un buon livello di aderenza alla realtà studiata, in quanto vi sono valori dell'RMSEA pari a 0.06 e del CFI pari a 0.951:

Tabella 34: Indici di Fit assoluti ed incrementali

| Indici di Fit | Valori |
|--|--------|
| IFI | 0.951 |
| $RMSEA = \sqrt{\frac{(X^2 - df)}{df(N-1)}}$ | 0.06 |
| CFI = $1 - \frac{\tau_k}{\tau}$ dove $\tau_k = \max(X_m^2 - df_m, 0)$ e $\tau_j = \max(X_m^2 - df_m, X_b^2 - df_b, 0)$ Quindi, molto spesso: $CFI = 1 - \frac{(X_m^2 - df_m)}{(X_b^2 - df_b)}$ | 0.951 |
| $RMR = [2 \sum_i \sum_j \frac{(S_{ij} - \sigma_{ij})^2}{k(k+1)}]^{1/2}$ | 0.08 |
| X^2 / df | 3.377 |

Fonte: elaborazione dell'autore

Questo consente, pertanto, di confermare, così come indicato nella tabella seguente, le ipotesi del modello:

Tabella 35: I risultati delle ipotesi testate

| Ipotesi | Descrizione delle ipotesi | Risultati |
|---------|---|------------|
| H1 | Il capitale relazionale esercita una positiva e diretta influenza sulla performance percepita | Supportata |
| H2 | La gestione totale della qualità esercita una positiva e diretta influenza sulla performance percepita | Supportata |
| H3 | La qualità percepita del servizio esercita una positiva e diretta influenza sulla performance percepita | Supportata |
| H4 | La performance percepita esercita una positiva e diretta influenza sulla soddisfazione dei pazienti | Supportata |

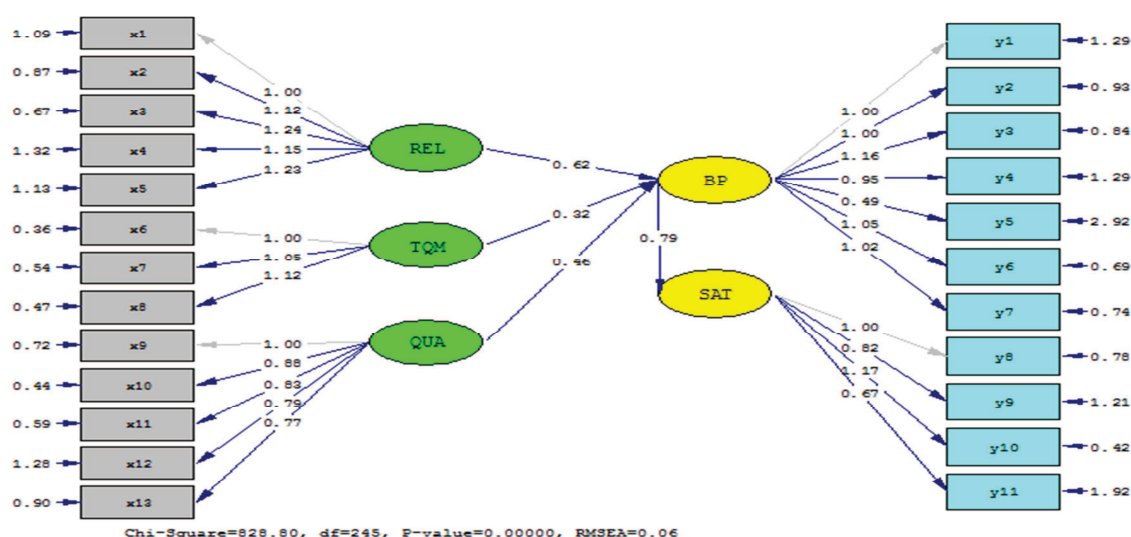
Fonte: Elaborazione dell'autore

L'analisi, quindi, consente di mettere in risalto come il capitale relazionale (Walter et al., 2006; Beise-Zee e Rammer, 2006; Kalaignanam et Al., 2007; Bonti et al., 2011;

Bontis, 2002; Cañibano, Garcia-Ayuso e Sanchez, 2000; Pablos, 2003), la gestione totale della qualità (Demirbag et al utilizzando, 2006;. Talib et al,2010; Sachdeva et al.,2007) e la qualità percepita del servizio (Cronin e Taylor, 1992; Oliver, 1993; Taylor e Baker, 1994; Zeithaml et al, 1996; Boulding et al, 1993; Newcombe, 1997; Williams, 1994) siano in grado di esercitare un'influenza positiva sulle performance percepite delle aziende sanitarie e, in ultima analisi, come queste ultime riescano ad influenzare positivamente la soddisfazione dei pazienti (Katou, 2008; Archivio et al., 2000; Reichheld e Teal, 1996; Srivastava et al.,1998;Gruca e Rego, 2005).

La figura 14 mostra anche l'intensità delle relazioni tra le variabili inserite nel modello, mettendo in risalto, quindi, in accordo con le finalità della ricerca, le determinanti della *patient satisfaction* in ambito sanitario:

Figura 14: Modello teorico testato



Fonte: Elaborazione dell'autore

5.5 Discussioni

I risultati del lavoro consentono di aggiungere importanti evidenze empiriche alle ipotesi teoriche formulate, finalizzate a mettere in risalto l'influenza positiva giocata dalle performance percepite delle aziende sanitarie sulla soddisfazione dei pazienti (Ittner e Larcker, 1998; Heskett et al., 1994; Reichheld e Teal, 1996; Srivastava et al.,1998; Gruca e Rego, 2005; Anderson e Sullivan, 1993; Kerin et al, 1990; Loveman,

1998; Reichheld e Teal, 1996; Reichheld e Sasser, 1990). Il lavoro, infatti, nel tentativo di esaminare i fattori in grado di influenzare positivamente la *patient satisfaction*, ha inteso dapprima studiare ed identificare le determinanti delle performance percepite dai pazienti, concentrando l'attenzione su quei fattori che la letteratura ha ritenuto in grado di esercitare effetti, sia diretti che indiretti, su tali performance ed, in secondo luogo, ha fornito adeguate evidenze empiriche circa l'esistenza delle relazioni tra le variabili considerate.

Infatti, così come già sottolineato in precedenza, diversi studi hanno evidenziato come il capitale relazionale (Walter et al., 2006; Beise-Zee e Rammer, 2006; Kalaignanam et al., 2007; Bonti et al., 2011; Bontis, 2002; Cañibano, Garcia-Ayuso e Sanchez, 2000; Pablos, 2003; Reed, Lubatkin e Srinivasun, 2006; Sanchez, Chaminade e Olea, 2000; Nelson e Winter, 1982; Teece 1986; Macneil, 1980), la gestione totale della qualità (Demirbag et al utilizzando, 2006; Talib et al,2010; Talib, 2013; Gharakhani et al., 2013; Yusuf et al., 2007; Sadikoglu, 2009; Brun, 2010; Saizarbitoria, 2006; Dooyoung et al.,1998) e la qualità percepita del servizio (Cronin e Taylor, 1992; Oliver, 1993; Taylor e Baker, 1994; Zeithaml et al, 1996; Boulding et al, 1993; Calnan, 1991; Donabedian, 1996; Newcombe, 1997; Williams, 1994) siano in grado di influenzare positivamente le performance percepite dai pazienti e, in ultima analisi, come quest'ultime siano in grado di agire positivamente sulla *patient satisfaction*.

L'indagine empirica condotta ha consentito di fornire adeguate evidenze empiriche circa l'esistenza dei legami ipotizzati tra le variabili del modello, consentendo di mostrare, così come indicato in figura 10, il significativo contributo offerto da ciascuna variabile del modello alla spiegazione della soddisfazione dei pazienti delle aziende sanitarie.

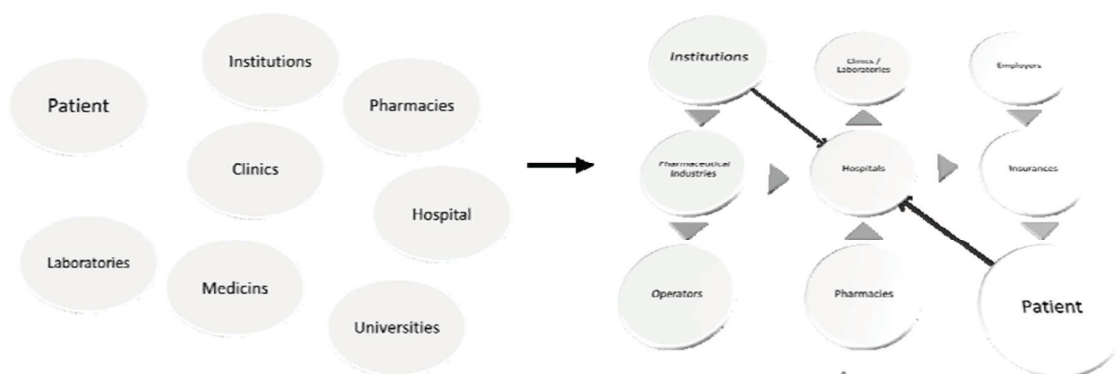
L'ipotesi H1, tesa ad evidenziare l'influenza esercitata dal capitale relazionale sulla performance percepita dai pazienti delle aziende sanitarie, pone, dunque, l'accento sul ruolo ricoperto dalle relazioni nella definizione delle politiche decisionali, mostrando come una maggiore cooperazione ed interazione tra i diversi attori coinvolti nei processi di generazione del valore consenta di perseguire risultati aziendali ed organizzativi più soddisfacenti. Infatti, anche parte della letteratura riguardante lo studio delle dinamiche del Servizio Sanitario Nazionale (SSN), ha evidenziato come nell'ambito del SSN occorra ripensare e procedere ad una rilettura delle relazioni e dei rapporti in essere con i numerosi attori in possesso di risorse rilevanti (Golinelli, 2009).

Il sistema sanitario, infatti, finisce col rappresentare, nell'attuale scenario congiunturale, un luogo ideale in cui ciascun attore, non solo ha la possibilità di ricercare ed acquisire le risorse di cui necessita, ma ha anche la possibilità di cedere le risorse in suo possesso, mettendo in essere uno scambio prolifico capace di generare valore da porre a vantaggio dell'intero sistema sanitario.

In linea con le considerazioni di studi precedenti (Lusch e Vargo, 2008; Prahalad, e Ramanswamy, 2000) quindi, sotto un profilo relazionale, ciascuna impresa o organizzazione può essere considerata alla stregua di una risorsa, definita operant, in grado di attivare relazioni di tipo many to many, il cui ruolo, anche in ragione dei mutamenti del mercato globale, è sempre più sottoposto a continui processi di revisione, sia in termini di competitività, che di sopravvivenza. In altre parole, il miglioramento delle relazioni consente di determinare un significativo incremento delle connessioni tra le diverse organizzazioni, consentendo di accrescere, da un lato lo scambio di informazioni tra gli attori sociali, rendendolo sempre più continuo e, dall'altro di accrescere, in maniera significativa, il senso di impegno e di fiducia verso la generazione di un valore comune. Quindi, partendo da un insieme di entità, in un primo momento considerate parti a sé stanti di un determinato sistema, diventa possibile giungere, grazie allo sviluppo e all'implementazione di un approccio relazionale, ad una configurazione di elementi posti in continua relazione tra loro (Capunzo et al. 2013).

La figura 11 mostra, infatti, le modalità e i ruoli, in funzione dei quali, ciascun attore di un sistema sanitario opera al fine di pervenire alla generazione di un valore globale da distribuire, sotto forma di conoscenza, a tutti coloro che, a vario titolo, abbiano preso parte al relativo processo:

Figura 15: Configurazione di elementi



Fonte: Capunzo et al. (2013)

Alla luce di tali considerazioni e ponendosi in una logica sistemica, risulta, pertanto, evidente come la completa emersione del sistema sanitario cominci ad avere luogo nel momento in cui viene attivata l'interazione tra i diversi attori coinvolti, i quali pongono in essere un continuo e costante scambio di risorse, anche e soprattutto immateriali, orientato verso il raggiungimento di uno scopo comune (Barile e Gatti, 2007).

La finalità comune gioca, infatti, un ruolo importante, in quanto le relazioni si attivano soltanto con il completo e razionale allineamento degli elementi del sistema (Luhmann, 1990), i quali indistintamente vengono orientati al perseguimento delle finalità comuni, consentendo di giungere, in tal modo, alla realizzazione di vantaggi ed effetti di sistema. Ciascun attore, al fine di facilitare lo sviluppo delle interazioni, lavora ed agisce sinergicamente in modo da creare le giuste condizioni di equilibrio e stabilità, idonee a rappresentare i fattori di stimolo in grado di condurre verso l'attivazione di un circuito virtuoso, potenzialmente capace di garantire l'auto-generazione del sistema, mediante lo sviluppo di adeguati scambi di informazioni, sia interni che esterni.

Tali considerazioni orientano, pertanto, verso una rilettura del funzionamento del sistema sanitario alla luce di un approccio sistemico, in cui le relazioni tra gli attori sociali giochino un ruolo centrale, dando risalto alla diversa funzione ricoperta da tutti i soggetti ed enti che sono, in varia misura, coinvolti nei processi erogazione dei servizi sanitari (Barile et al., 2014).

I risultati del lavoro, quindi, tesi tra l'altro a rimarcare, così come già accennato, l'influenza positiva e diretta esercitata dal capitale relazionale sulla performance percepita delle aziende sanitarie, si mostrano in linea con le argomentazioni teoriche poc'anzi descritte, fornendo, in tal senso, ulteriori evidenze empiriche circa il legame esistente tra il capitale relazionale e le performance delle aziende sanitarie ed evidenziando, inoltre, come l'interazione positiva tra i singoli attori del sistema sanitario finisca col rappresentare un importante fattore di stimolo per lo sviluppo di sistemi sanitari efficaci ed idonei a garantire più marcati margini di competitività.

In linea con i mutamenti del mercato globale, si pone anche l'ipotesi H2, la quale mette in evidenza l'influenza esercitata dal TQM sulle performance percepite delle imprese, dando enfasi al ruolo giocato dalla componente culturale nella definizione delle politiche aziendali. La componente culturale, infatti, suggerisce di porre al centro dei processi decisionali un nuovo atteggiamento verso i dipendenti e verso i clienti capace

di facilitare la diffusione, all'interno dei processi organizzativi aziendali, di un diverso concetto di qualità delle performance. I valori in grado di rappresentare adeguati fattori di stimolo per l'affermazione di questo modo innovativo di condurre i processi aziendali sono, infatti, rappresentati da una maggiore attenzione verso i clienti, un aumento delle responsabilità dei dipendenti, mediante la previsione di gruppi di lavoro tesi alla risoluzione dei problemi aziendali, in grado, oltretutto, di migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi, il miglioramento dei processi produttivi mediante il ricorso a rigorose metodologie di controllo statistico ed, infine, l'incremento ed il miglioramento del ruolo della supervisione aziendale.

Tali aspetti, infatti, consentono di spostare il focus dell'azione manageriale verso i bisogni dei clienti, oltre che verso il miglioramento dei processi aziendali, garantendo, in ultima analisi, un significativo aumento della competitività aziendale ed un conseguente accrescimento della soddisfazione degli utenti.

Si tratta di considerazioni che si pongono in linea con le argomentazioni addotte da studi precedenti (Demirbag et al, 2006; Talib et al, 2010; Talib, 2013; Gharakhani et al., 2013; Yusuf et al., 2007; Sadikoglu e Zheir, 2010; Brun, 2010; Saizarbitoria, 2006; Dooyoung et al.,1998), tesi a mettere in risalto l'influenza esercitata dalla gestione totale della qualità sulle performance percepite delle aziende sanitarie.

La qualità dei processi aziendali si pone, pertanto, come un importante driver in grado di condurre verso lo sviluppo dei diversi settori dell'impresa, consentendo di accrescere le possibilità di misurare e valutare le performance aziendali.

I nuovi scenari di mercato, infatti, orientano verso un diverso concetto di qualità totale, in grado di garantire un maggiore rispetto di clienti, fornitori e dipendenti, quali soggetti in grado, a vario titolo, di partecipare ai processi di creazione del valore.

La qualità totale, dunque, viene vista come uno strumento capace di accrescere, non solo la soddisfazione delle esigenze dei clienti, ma anche di consentire il rafforzamento dell'immagine aziendale verso l'esterno, migliorando, in tal modo, le performance delle imprese.

L'analisi empirica condotta ha consentito, oltretutto, di dare conferma anche all'ipotesi H3, secondo cui la qualità percepita del servizio influenza le performance percepite dei pazienti. A tal proposito, occorre evidenziare come secondo Ringer et al. (1993) la qualità percepita del servizio derivi dal confronto tra ciò che i clienti ritengano debba

essere il servizio offerto dall'impresa e la loro percezione delle performance effettivamente realizzate. Questa considerazione consente, pertanto, di porre il focus sulle performance attese dagli utenti, mettendo in risalto come quest'ultime siano, in ogni caso, influenzate dalla qualità effettivamente percepita. In linea con tali argomentazioni, Gronroos (1982) sostiene che i clienti generalmente tendono sempre a confrontare il servizio atteso con la qualità che gli stessi percepiscono, mentre Smith e Houston (1982) sottolineano il legame esistente tra la qualità percepita del servizio e le aspettative individuali, facendo leva sul modello della discrepanza proposto prima da Cardozo (1965) e successivamente rivisto da Oliver (1980, 1993) e Spreng e Mackoy (1996).

Altri studiosi (Varaldo e Guido, 1997; Spreng e Mackoy, 1996), invece, nel tentativo di rivedere il modello della discrepanza, hanno posto l'accento, più che sulle aspettative dei clienti, sugli attributi effettivamente desiderati dagli stessi, evidenziando come, in taluni casi, l'attenzione, oltre che essere rivolta alla qualità dei processi e dei prodotti, debba essere indirizzata anche verso le preferenze e le intenzioni comportamentali degli utenti (Varaldo e Guidi, 1997; Cronin e Taylor, 1992).

In ogni caso, i risultati del lavoro si mostrano, pertanto, in linea con quanto suggerito dalla teoria (Taylor e Baker, 1994; Zeithaml et al, 1996; Boulding et al, 1993; Demirbag et al, 2006; Talib et al, 2010), evidenziando, in particolare, come la qualità percepita del servizio sia in grado di esercitare una diretta e positiva influenza sulle performance delle imprese sanitarie e come, in ultima analisi, quest'ultime riescano a condizionare positivamente la soddisfazione dei pazienti (Anderson e Sullivan, 1993; Bernhardt et al, 2000; Kerin et al, 1990; Morgan e Rego, 2006; Reichheld e Teal, 1996; Reichheld e Sasser, 1990).

Le considerazioni poc'anzi espresse consentono, dunque, di evidenziare lo stretto legame che caratterizza la soddisfazione, le aspettative e le performance percepite dagli utenti, mostrandosi coerenti con i risultati di diversi studi (Cadotte, et al, 1987; Churchill e Surprenant, 1982; Liljander e Strandvik, 1993; Oliver 1980; Spreng et al, 1996), tesi ad evidenziare l'influenza esercitata dalle performance aziendali sulla patient satisfaction.

Numerosi studiosi (Churchill e Surprenant, 1982; Cronin e Taylor, 1992; Patterson, 1993) hanno, infatti, posto l'accento sull'impatto diretto che le performance sono in

grado di esercitare sulla soddisfazione degli utenti, soprattutto con riferimento ai processi di erogazione dei servizi, mettendo in risalto come proprio nel settore dei servizi, assumano rilievo fattori di varia natura in grado di modellare e delineare le modalità di esecuzione delle performance aziendali.

Swan e Combs (1976) hanno, in tal senso, individuato due particolari sub-componenti delle performance aziendali percepite: l'esecuzione strumentale e quella espressiva, ciascuna con una propria rilevanza e funzionalità, così come Sasser et al. (1978) hanno proceduto all'individuazione di tre possibili livelli delle performance di servizio (materiali, strutturali e personali), dando particolare enfasi all'importanza dei risultati conseguenti alla realizzazione delle performance.

I risultati dell'analisi si mostrano, quindi, coerenti con i mutamenti in atto negli scenari di mercato, sia nazionali che internazionali, consentendo di dare risalto alle nuove tendenze congiunturali, orientate, più che al mero perseguimento di finalità economiche, verso la realizzazione di processi di generazione del valore. Il concetto di valore, infatti, più che presentarsi come un qualcosa di oggettivo, si presenta intriso di caratteri di soggettività capaci di trovare adeguata espressione nei valori posseduti, nelle contingenze esterne e nelle mutevoli condizioni del contesto di riferimento.

La variabilità delle condizioni ambientali impone, infatti, alle organizzazioni e alle imprese di adeguarsi alle cangianti condizioni dei contesti di appartenenza, in modo da conservare il valore in grado di caratterizzare e distinguere l'offerta di servizi realizzata. Tale processo di adeguamento, tuttavia, non implica tout court uno stravolgimento del proprio modo di pensare ed agire, ma piuttosto un adattamento alle diverse concezioni di fornitura, fruizione e produzione dei servizi.

Inteso in questo modo, il concetto di valore tende, quindi, ad affermarsi secondo la logica soggettiva dell'utente finale, dando rilievo alle preferenze e alle attitudini comportamentali di quest'ultimo. La scelta di una proposta di valore avviene, pertanto, mediante l'attivazione di processi di acquisto o di fruizione del servizio, dai quali, poi, si innescano ulteriori processi, definiti di *value co-creation* (Ballantyned e Varey, 2006), in grado di garantire il fattivo coinvolgimento di tutti gli attori, a vario titolo, interessati.

Tale processo si protrae nel tempo se la proposta di valore riesce ad interessare l'acquirente/utilizzatore nel divenire, riuscendo a presentarsi in linea con l'evoluzione

concettuale in atto. Quindi, oggi più che mai, la ricerca della competitività, impone alle imprese e alle organizzazioni un costante aggiornamento delle loro proposte di valore, in grado di spingere verso la ricerca di soluzioni tese a soddisfare le esigenze di una pluralità di attori, uniti e coesi dalla necessità di partecipare, sia come fruitori che apportatori di risorse, ai processi di creazione del valore (Pellicano e Ciasullo, 2010). L'insieme di attività, grazie alle quali, le imprese offrono beni e servizi all'utenza sono, quindi, rappresentative soltanto di una fase dei processi di generazione del valore, la quale coincide, così come già accennato, con la proposizione di un'offerta.

Il successivo completamento dei processi avviene, pertanto, solo con l'esplicitazione di una conferma da parte dei destinatari dell'offerta, i quali non si pongono più soltanto come semplici attori del processo, bensì come figure capaci di contribuire, in maniera determinante, alla definizione stessa del concetto di valore.

L'evoluzione concettuale in atto ha, infatti, condotto ad un reale mutamento del ruolo dei clienti e delle imprese. Quest'ultime, infatti, a differenza di quanto avveniva in passato, pongono in essere, oltre che attività di vendita e produzione, anche attività di progettazione, ricerca, sviluppo, assistenza post-vendita, orientate a meglio comprendere le esigenze e le preferenze dei clienti, nonché le loro intenzioni di acquisto. Allo stesso modo, gli utenti non si limitano più al mero consumo dei prodotti e servizi offerti, bensì spingono le loro attività fino all'espletamento di funzioni in grado di migliorare la proposta di valore delle imprese, grazie al rilascio di opportuni feedback di gradimento.

I mutamenti descritti finora, richiamano di conseguenza ad una rilettura di diversi settori di attività alla luce delle tendenze derivanti da filoni di ricerca, ormai consolidati, in letteratura, i quali, così come già evidenziato nel corso della trattazione, pongono l'accento sul diverso modo di intendere la gestione e l'organizzazione delle imprese e degli enti.

Le modalità organizzative odierne, infatti, seguono una logica sistemica, secondo la quale diversi elementi interagiscono in maniera sinergica, mediante lo svolgimento di funzioni in grado di consentire il perseguimento di una finalità comune (Golinelli, 2005). Tale modalità di analisi degli aspetti organizzativi trova compimento mediante lo studio di elementi strutturali strettamente connessi con l'ordinamento dei compiti, delle responsabilità e delle modalità comportamentali dei sistemi analizzati (Sciarelli, 2011).

Infatti, la capacità di modificare in corsa le strategie e i comportamenti posti in essere, permette alle organizzazioni di pervenire ad un sempre maggiore adeguamento alle condizioni di contesto, accrescendo, in tal modo, considerevolmente le loro probabilità di sopravvivenza (Polese et al., 2011).

Precedentemente, infatti, la possibilità di conseguire posizioni di vantaggio competitivo dipendeva dal possesso di risorse in grado di garantire la gestione della routine, mentre, oggi più che mai, le risorse necessarie ad ampliare le probabilità di sopravvivenza sono legate alla capacità di innovare e di gestire l'innovazione. Questo rende indispensabile il reperimento, per tutti gli attori sociali coinvolti nei processi di generazione del valore, di risorse in grado di consentire la conservazione del valore dell'offerta realizzata, mediante il continuo adeguamento alle mutevoli condizioni ambientali. Quindi, la ricerca della competitività è certamente favorita dalla rapidità con cui ciascun attore riesce a recepire i segnali derivanti dagli altri attori sociali, i quali, a loro volta, devono anch'essi essere capaci di percepire i mutamenti e i segnali ricevuti. Risulta, pertanto, evidente che la capacità di analizzare i continui processi di cambiamento in atto nell'economia moderna, cogliendone gli effetti e i segnali conseguenti, consente alle imprese e alle organizzazioni di conseguire migliori posizioni competitive, accrescendo, in maniera significativa, le loro probabilità di sopravvivenza. Quindi, ciascun ente, impresa, organizzazione, al fine di riuscire ad allungare il più possibile la sua sopravvivenza, deve cominciare ad assumere un sempre più spinto orientamento al cliente teso a garantire l'adeguamento della propria offerta di valore verso condizioni concorrenziali, di mercato e dell'utenza sempre più diversificate (Pels e Polese, 2010; Siggelkow, 2002). Pertanto, più si riesce a dare immediatezza al processo di adattamento, tanto più diventa possibile conseguire posizioni di vantaggio rispetto ai diretti competitor, grazie alla possibilità di anticipare i segnali derivanti dal mercato. Tali considerazioni mostrano, quindi, come un qualsiasi sistema sia in grado di perdurare nel tempo soltanto mediante l'attivazione di una fitta rete di relazioni ed interazioni sistemiche. Tali interazioni portano all'attivazione del su citato processo di adattamento, il quale, concretizzandosi in un continuo e costante processo di apprendimento capace di riorganizzare ed adattare lo stato attuale della conoscenza ai nuovi schemi mentali, consente di giungere all'assunzione delle decisioni in modo efficace ed efficiente.

Dunque, la proposta di valore di ciascuna organizzazione finisce col presentarsi come un insieme adattivo di azioni, finalizzato a cogliere un effettivo quanto efficace incontro tra la domanda e l'offerta.

La logica *fitting*, infatti, permette di facilitare la convergenza tra la domanda e l'offerta ad un tempo definito "t₀", nel quale l'offerta cerca di focalizzare l'attenzione sulle reali esigenze della domanda, apportando le necessarie modifiche alla proposta iniziale di valore e giungendo, in tal modo, a successivi step di produzione/fornitura (Carrubbo et al., 2016). Pertanto, in termini di proposizione di valore, ciascun offerente dovrebbe essere in grado di conformarsi all'evoluzione delle esigenze degli utenti, cercando di rendere la sua proposta coerente e sostenibile. Prima della scelta degli utenti, tale proposta di valore risulta essere soltanto potenziale, in quanto soltanto l'attivazione del meccanismo di acquisto o uso, con il quale gli utenti scelgono la proposta di valore, è in grado di innescare il processo di co-creazione del valore (Ballantyne e Varey, 2006). Tale processo, implicando il coinvolgimento di una pluralità di attori, è in grado di rendere effettiva la proposta di valore, che fino a quel momento era soltanto potenziale. Pertanto, facendo anche riferimento alle considerazioni presentate nel capitolo 3, il processo di co-creazione del valore, prevedendo il coinvolgimento dei diversi attori sociali interessati, consente di garantire il costante adeguamento delle offerte di valore potenziali delle imprese alle esigenze dei clienti, rappresentando, quindi, il giusto viatico verso l'incremento delle probabilità di sopravvivenza.

Tali considerazioni trovano riscontro anche nel contesto sanitario, all'interno del quale, ciascun attore agisce, in funzione del perseguimento dei propri obiettivi, in modo funzionale ed efficiente, contribuendo al miglioramento qualitativo dell'intero sistema. Infatti, la tendenza ad adeguare le proprie strategie decisionali alle esigenze dei diversi attori sociali coinvolti nei processi di generazione del valore, porta ad un miglioramento delle performance realizzate.

La tendenza all'evoluzione, al cambiamento e all'innovazione determina, quindi, anche nel settore sanitario, un aumento della qualità percepita dai pazienti, i quali finiscono col giocare, sempre più, un ruolo attivo nella fornitura del servizio sanitario. Soprattutto in ambito sanitario, infatti, il concetto di qualità risulta particolarmente legato al modo in cui viene fornito il servizio e alla possibilità di ottenere benefici da esso.

La qualità e la soddisfazione che ad essa si legano, dipendono dalla capacità di dare pronte risposte alle esigenze dei pazienti, riuscendo a coinvolgerli, in maniera opportuna, nei processi decisionali. È, dunque, importante la creazione di un senso comune in grado di garantire l'appropriazione di temi aventi implicazioni nella quotidianità e, in ogni caso, meritevoli di approvazione sociale.

Il focus, dunque, alla luce delle considerazioni emerse, riguardanti la co-creazione di valore (Maglio and Spohrer, 2008; Spohrer et al., 2008) e l'importanza assunta dalla componente relazionale (Pellicano et al., 2015) nell'esercizio delle attività imprenditoriali ed organizzative, è stato incentrato sul contributo offerto da un approccio gestionale più partecipativo al miglioramento delle performance delle aziende sanitarie.

In tale ottica, il Servizio Sanitario Nazionale svolge un ruolo di grande responsabilità nel garantire ai cittadini un costante quanto efficace scambio di informazioni e conoscenze, ponendoli al centro del processo di erogazione del servizio sanitario. Tuttavia, l'efficacia dell'azione comunicativa posta in essere dalle variegate strutture che costituiscono il SSN, dipende anche dalle condizioni socio-culturali dei pazienti. Infatti, la partecipazione di questi ultimi può essere influenzata dalla fiducia, dalla frequenza di utilizzo del servizio, nonché dalla propensione degli stessi verso l'innovazione e la diffusione di processi partecipativi.

Al fine di agevolare la partecipazione efficace dei pazienti, sono sorte, quindi, politiche differenziate tese, da un lato, a facilitare la partecipazione di quei pazienti già inclini all'inserimento nei processi decisionali e, dall'altro a stimolare coloro che tra essi mostravano maggiori resistenze.

Su tale scia, si è, dunque, rafforzata la consapevolezza di promuovere e diffondere modalità innovative, mediante le quali coinvolgere maggiormente i pazienti nell'erogazione del servizio sanitario, mettendo in risalto anche la conseguente necessità di migliorare l'accesso a tale servizio.

I risultati del lavoro si mostrano, pertanto, in linea con tali considerazioni, evidenziando come sia importante, al fine di garantire un miglioramento della qualità dei processi delle aziende sanitarie, puntare sull'attivazione di relazioni ed interazioni in grado di accrescere la soddisfazione dei pazienti.

Conclusioni

Il lavoro, così come già evidenziato in precedenza, ha, quindi, confermato le ipotesi teoriche formulate, mostrando come il capitale relazionale, la qualità del servizio percepita e la gestione totale della qualità siano in grado di esercitare un'influenza positiva sulle performance delle aziende sanitarie e come, in ultima analisi, quest'ultime riescano ad influenzare positivamente la soddisfazione dei pazienti.

Tali risultati, dunque, sembrano coerenti con le emergenti tendenze provenienti da filoni di ricerca service centred (Barile e Polese, 2009; Maglio e Sphorer, 2013), tese ad orientare gli attori sociali verso l'adozione di approcci gestionali più partecipativi finalizzati, oltretutto, a garantire un maggiore coinvolgimento dei destinatari dell'offerta.

Zainuddin et al. (2013) hanno approfondito gli effetti legati a tali modalità gestionali, evidenziando come una maggiore attenzione alle attese dei pazienti e alle loro prerogative, sia indispensabile per un incremento dell'efficacia dell'attività delle aziende sanitarie e per consentire di volgere verso un effettivo aumento della soddisfazione dei pazienti. Per riuscire a cogliere appieno le reali esigenze dell'utenza, occorre, tuttavia, riconoscere ai pazienti un ruolo centrale nella definizione delle politiche aziendali, dando sempre maggiore spazio ad un loro attivo coinvolgimento nei processi decisionali (Hiidenhovi, et al, 2002; Lim e Tang, 2000; Pakdil & Harwood, 2005; Badri et al, 2008).

Su tale scia, quindi, il concetto di engagement, ha assunto rilievo anche nel settore sanitario, ponendo in risalto la necessità di accrescere il grado di responsabilizzazione dei pazienti e di facilitare il loro coinvolgimento nei processi di erogazione del servizio sanitario (Polese e Capunzo, 2013). McColl-Kennedy et al. (2012), oltretutto, si sono riferiti al concetto di engagement, focalizzando l'attenzione sull'atteggiamento proattivo dei fornitori teso a rendere più facile la partecipazione attiva dei pazienti, mentre Bettencourt (1997) e Auh et al. (2007) hanno posto l'accento sul diverso ruolo del paziente, il quale è chiamato a svolgere uno sforzo maggiore nel processo di co-creazione del valore, assumendo posizioni parimenti importanti rispetto a quelle dei fornitori.

Tali posizioni attengono alla possibilità per i pazienti di partecipare attivamente ai processi decisionali (auto-impegno), consentendo di volgere verso un reciproco

interesse di utenti e fornitori nella definizione di politiche aziendali, finalizzate ad accrescere la qualità dei servizi sanitari.

La partecipazione dei pazienti viene favorita soprattutto dalla consapevolezza degli stessi di voler contribuire al processo di generazione del valore, determinando effetti positivi per i diversi attori sociali coinvolti, ma anche per loro stessi (Britt, 1999; Britt et al., 2005).

Il nuovo ruolo assunto dai pazienti, spinge, quindi, il focus di studiosi e manager verso un loro attivo coinvolgimento nelle procedure di diagnosi e cura, oltre che verso una loro effettiva partecipazione all'organizzazione delle strutture preposte alla gestione delle esigenze da essi stessi manifestate. In tal modo, i pazienti vengono considerati capaci di contribuire al miglioramento delle loro condizioni di salute, partecipando più attivamente ai processi decisionali e di erogazione dei servizi sanitari, grazie al compimento di una pluralità di attività rientranti nel cosiddetto patient empowerment. Quest'ultimo concetto, infatti, facendo riferimento alla promozione di una partecipazione più attiva dei pazienti alla fornitura dei servizi sanitari, richiama ad una maggiore responsabilizzazione degli stessi, in grado di renderli più attenti alle loro stesse esigenze, in modo da consentire una loro migliore risposta alle cure predisposte. Inoltre, l'empowerment consente anche di garantire il potenziamento della qualità dei servizi sanitari, rendendo possibile un miglioramento delle condizioni di degenza e di cura. Quindi, il patient empowerment rappresenta un processo attivo e partecipativo, mediante il quale i pazienti riescono ad acquisire un maggiore controllo riguardo le decisioni e le informazioni che attengono alle loro condizioni di salute.

A tal proposito, diversi studi (Schulz e Nakamoto, 2013) hanno sottolineato come quattro distinte dimensioni, rappresentate da significato, competenza, autodeterminazione e impatto siano in grado di identificare l'effetto combinato tra il comportamento e il livello di conoscenza dei pazienti. Dunque, la maggiore consapevolezza assunta dai pazienti, grazie al processo di responsabilizzazione reso possibile dal patient empowerment, conduce verso un maggiore coinvolgimento degli stessi ai processi decisionali e alle iniziative programmate e realizzate per la definizione delle cure. Pertanto, in accordo con la definizione fornita dall'OMS, il patient empowerment viene considerato come un processo sociale, culturale e psicologico, mediante il quale i singoli individui hanno la possibilità di esprimere i loro bisogni,

contribuendo a porre in essere tutte le azioni necessarie a soddisfare le esigenze connesse a tali bisogni (World health organization, 2009).

Le considerazioni finora esposte, evidenziano come vi sia la tendenza, in accordo con quanto proposto dagli studi che focalizzano l'attenzione sul ruolo giocato dai destinatari dei servizi (Maglio e Sphorer, 2013, Srinivasan et al., 2006; Maglio et al., 2010), ad attribuire al paziente un ruolo attivo nei processi di fornitura dei servizi sanitari. Tuttavia, tale tendenza potrebbe determinare alcune problematiche legate alla gestione delle attività, con riferimento, sia alle asimmetrie informative in termini di costi operativi, sia all'eventuale mancanza di volontà in termini di partecipazione. Quest'ultima, infatti, potrebbe essere dovuta ad aspetti di natura psicologica, economica o generazionale. Oltretutto, l'ulteriore finalità del patient empowerment risiede nella ricerca del benessere, inteso come un processo in grado di spostare il focus dalla malattia alla salute fisica e psicologica.

Tali considerazioni spingono a considerare il patient empowerment come un elemento in grado di giocare un ruolo fondamentale nel governo delle amministrazioni pubbliche e, in particolare, per il governo della politica sanitaria in generale.

Si tratta, pertanto, di un costrutto particolarmente difficile da gestire, in quanto, oltre che riferirsi alla partecipazione degli utenti, investe l'intero processo organizzativo e di fornitura dei servizi, influenzando l'azione delle strutture operanti in ambito sanitario. Infatti, il coinvolgimento dei pazienti viene inteso come un modo per poter partecipare attivamente, ma anche proattivamente ai processi di creazione del valore. In tal senso, il settore sanitario viene riletto in ragione dei principi di co-creazione del valore richiamati dalla service research, i quali inducono verso una sinergica integrazione di risorse, sia materiali che immateriali, in grado di accrescere le probabilità di sopravvivenza delle organizzazioni e delle imprese.

La co-creazione di valore, infatti, pone il focus sull'integrazione di risorse, intesa sia in termini di informazioni che di impegno all'espletamento delle attività, sul knowledge sharing avente ad oggetto diagnosi, cure e terapie e, in ultimo, sulla salvaguardia della salute.

La scelta di porre il paziente al centro del processo di erogazione del servizio sanitario consente, quindi, di volgere verso un modello gestionale in grado di accrescere la

qualità delle performance e l'efficienza dei processi, nell'ambito dei quali la comunicazione tra gli attori sociali rappresenta un elemento di indubbia importanza.

Le attività che vengono svolte in ambito sanitario si presentano assai complesse e connotate da un'alea di incertezza che molto spesso mina l'efficacia degli interventi. Per uno scenario così variabile, risulta indispensabile ricondursi ad un modello di riferimento in grado di ridurre l'incertezza, migliorare le performance e comprimere i dispendi di risorse, mediante un più marcato coinvolgimento dei pazienti (Gruman et al., 2010). Occorre, tuttavia, individuare le situazioni nelle quali il potenziamento del ruolo dei pazienti nei processi di generazione del valore sia in grado di rappresentare una componente critica ed essenziale. In tal senso, risulta opportuno individuare le diverse modalità con le quali i pazienti possono partecipare a tali processi, cercando di pervenire ad un'adeguata gestione degli stessi, al fine ultimo di contribuire al miglioramento dell'offerta di assistenza sanitaria. Sono, infatti, molteplici le situazioni di malattia, ciascuna delle quali, presenta una propria connotazione e degli specifici livelli di gravità, così come indicato nella tabella seguente:

Tabella 36: Modalità di partecipazione dei pazienti alla definizione delle cure

| Situazioni di malattia | Modalità di partecipazione |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Elevata persistenza di malattie | Involvement |
| Bassa persistenza di malattie | Engagement |
| Bassa persistenza di malattie | Self-engagement |
| Elevata persistenza di malattie | Empowerment |

Fonte: elaborazione dell'autore

La tabella suindicata mostra, infatti, come in funzione delle diverse situazioni di degenza dei pazienti, si possano configurare diverse modalità di partecipazione ai processi di generazione del valore. Nell'ipotesi in cui i pazienti versino in situazioni di malattia persistenti, essi partecipano ai processi in maniera ridotta, configurando, in tal caso, un tipo di partecipazione del paziente definito involvement, in cui si mette in risalto il ruolo attivo giocato dal medico rispetto al paziente. Anche in situazioni diverse, in cui la persistenza della malattia risulta piuttosto contenuta, tuttavia, la partecipazione del paziente può essere di bassa intensità. Tale situazione si delinea in presenza di malattie che si manifestano sporadicamente, rispetto alle quali, il paziente, pur ritenendo opportuna una strategia partecipativa, tuttavia, esita ad adottarla. In tal caso, il tipo di partecipazione verso cui tendere è il cosiddetto engagement, in cui viene messo in

risalto il coinvolgimento sinergico, sia del paziente che del medico. Altre situazioni, ancorché connotate da una bassa persistenza delle malattie, richiamano, invece, ad un più elevato grado di partecipazione del paziente. Si tratta, per lo più, dei casi in cui, essendo necessaria una maggiore prevenzione, si rende opportuno un ruolo più attivo del paziente, dando luogo, in tal modo, ad una tipologia di partecipazione definita self engagement.

In ultimo, situazioni di più elevata persistenza delle malattie (malattie croniche) richiedono una più alta intensità di partecipazione del paziente, configurando l'empowerment come migliore tipologia di partecipazione, in quanto connotata da maggiore autodeterminazione e responsabilizzazione dei pazienti nei processi di assistenza sanitaria.

Gli esempi poc'anzi descritti, evidenziano, quindi, il carattere multidimensionale del patient empowerment quale costruito in grado di spiegare i processi sottesi all'erogazione del servizio sanitario. La necessità di porre il paziente al centro dei processi di assistenza sanitaria rende, infatti, indispensabile un potenziamento delle sue conoscenze ed attitudini, ricorrendo sempre più a trattamenti e procedure che implicino una maggiore collaborazione ed interazione tra medico e paziente.

I risultati del lavoro, dunque, confermando le ipotesi teoriche formulate, si mostrano in linea con tali considerazioni, mettendo in risalto l'importanza di migliorare le relazioni ed interazioni all'interno delle aziende sanitarie, stimolando una maggiore collaborazione e sinergia tra tutti gli attori sociali impegnati nei processi di generazione del valore. Infatti, le evidenze empiriche fornite, tese a mettere in risalto come il capitale relazionale, la qualità del servizio percepita e la gestione totale della qualità siano in grado di esercitare un'influenza positiva sulle performance delle imprese sanitarie ed, in ultimo, come quest'ultime riescano ad influenzare positivamente la soddisfazione dei pazienti, consentono di spostare il focus sulla necessità di adottare modelli di governo più partecipativi e maggiormente capaci di interpretare e leggere i bisogni dell'utenza.

L'attenzione, pertanto, viene incentrata sulla necessità di qualificare e valorizzare i rapporti tra i diversi attori sociali, giungendo, in tal modo, ad una riconfigurazione delle strutture organizzative in grado di identificare un sistema di successo. Ciò che emerge dall'analisi, è, quindi, la necessità di percorrere una prospettiva service oriented,

orientata verso l'ideazione e lo sviluppo di sistemi di servizio in grado di sfruttare sinergie reticolari e vantaggi di co-creazione (Carrubbo, 2013).

Tutto ciò risulta ancora più opportuno in un settore come quello sanitario connotato dalle precipue specificità legate alla relazione medico/paziente.

Come ampiamente analizzato nel corso del capitolo 3, infatti, la ricerca sul servizio ha focalizzato l'attenzione sull'importanza di un contributo multi-parte ai processi di generazione del valore, imperniato su una logica di reciproco vantaggio e comune soddisfazione. Su tale scia, si fa, dunque, strada un tipo di partecipazione multipla, in cui i diversi attori sociali pongono in essere comportamenti non opportunistici, orientando, ciascuno, la propria attività a vantaggio di tutti. Questa logica è in grado di investire qualsiasi fase della filiera, in quanto, non più incentrata sul ruolo ricoperto dai singoli attori, bensì sulle relazioni esistenti tra quest'ultimi. In questo modo, perdono importanza la qualificazione dei soggetti interessati e la stessa distinzione tra produttore e cliente, assumendo, invece, rilievo l'intensità dei rapporti che gli stessi intrattengono. In quest'ottica, quindi, non sono gli attori in quanto tali a qualificare una relazione, bensì i loro comportamenti. Pertanto, le relazioni inter-organizzative, più che essere intrepreatate come relazioni del tipo B2B, B2C, C2C, G2B e G2C, possono essere lette come una generica relazione A2A, dove un ruolo predominante è giocato dal 2, piuttosto che dagli attori e, quindi, dal legame esistente tra le parti, capace di generare un interesse bi-direzionale nell'ambito di un'azione comune e sulla base di un obiettivo comune, così come indicato in figura 12:

Figura 16: Rapporto A2A



Fonte: Polese e Carrubbo (2016)

Tali considerazioni si mostrano in linea con le argomentazioni descritte nei capitoli precedenti, tese ad evidenziare l'evoluzione che ha interessato i modelli di governo del settore pubblico nel corso del tempo, passando da modelli di governo rigidi e autoritari a modelli di governo più partecipativi e maggiormente orientati verso l'attivazione di una fitta rete di relazioni ed interazioni tra gli attori sociali coinvolti.

Pertanto, alla luce dei risultati del presente lavoro e sulla base delle proposte scientifiche provenienti dagli studi in materia di riorganizzazione del servizio sanitario nazionale (Gummeson et al., 2010; Capunzo et al., 2013), sembra possibile evidenziare come il coinvolgimento dei pazienti ai processi di erogazione del servizio di assistenza sanitaria rappresenti un viatico importante per garantire il successo del sistema sanitario nel suo complesso. Ovviamente, il coinvolgimento dei pazienti nei processi decisionali deve essere previsto e predisposto al fine di tutelare l'interesse stesso dei pazienti, cercando, su tale scia, di favorire la loro partecipazione grazie alla diffusione e all'implementazione di soluzioni organizzative, tecnologiche, gestionali ed educative in grado di assicurarne, migliorandola, una loro reale e proattiva partecipazione.

Su tale scia e, in particolare, nell'attuale scenario congiunturale, connotato da sempre maggiore turbolenza e complessità, l'adozione di modelli di governo in grado di orientare verso una maggiore cooperazione tra i diversi attori sociali, a vario titolo, interessati ai processi di creazione del valore, consente di proiettare la gestione delle aziende sanitarie e delle altre amministrazioni pubbliche verso la diffusione di un contributo multi-attore in grado di migliorare nel tempo.

Il lavoro, quindi, mediante una scorsa sui modelli di governo che si sono avvicinati nel corso del tempo nel settore pubblico e grazie all'approfondimento di tre distinti filoni di ricerca riferibili alla service research e al system thinking, ha consentito di mettere in risalto la necessità di ricondursi a modalità gestionali che implicino una maggiore partecipazione dei diversi attori sociali coinvolti nei processi di generazione del valore, riuscendo, oltretutto, mediante l'analisi empirica condotta presso l'azienda sanitaria locale di Salerno, ad offrire adeguate evidenze empiriche circa gli assunti teorici evidenziati.

L'originalità del lavoro risiede proprio nell'aver reso disponibili adeguate prove empiriche tese a dare concretezza alle proposte scientifiche derivanti dalla service research, le quali mettono in risalto l'effettiva necessità di adottare modelli di governo che, in quanto orientati verso una maggiore relazionalità e cooperazione, siano capaci di accrescere le probabilità di sopravvivenza delle imprese e delle organizzazioni sanitarie. Infatti, la possibilità di confermare le ipotesi teoriche formulate, tese ad individuare, così come già ampiamente indicato, le determinanti della *patient satisfaction* in ambito sanitario, rende il lavoro utile a contribuire all'arricchimento di un campo della ricerca

scientifico, la service research, in cui vi è una limitata presenza di dati quantitativi. Per tale ragione, il lavoro si pone come uno strumento utile per studiosi e manager del settore sanitario ad offrire informazioni interessanti sulle modalità di gestione di un settore assai complesso come quello sanitario, teso a soddisfare le esigenze di un'utenza variegata e connotata da specifiche peculiarità.

Oltretutto, la possibilità di garantire una sistematizzazione delle considerazioni riguardanti la co-creazione del valore, nonché l'opportunità di analizzare, sotto un profilo quantitativo, gli effetti generati dal capitale relazionale, dalla qualità del servizio percepita, dalla gestione totale della qualità e dalle performance percepite delle imprese sanitarie sulla soddisfazione dei pazienti, rappresenta di fatto un evidente passo in avanti per la ricerca sul servizio. Infatti, comprendere quali possano essere le leve e i meccanismi da considerare nella gestione delle aziende sanitarie e soprattutto nella promozione della loro *vision aziendale*, nonché la possibilità di analizzarle in ottica sistemica (Barile e Polese, 2010; Barile et al., 2010; Tienn e Goldschmidt- Clermont, 2009) e service centred, (Vargo e Lusch, 2004; 2008; Maglio e Sphorer 2008; Vargo e Akaka, 2009) si configurano come un utile contributo all'organizzazione, sia manageriale che imprenditoriale, di spazi di interesse collettivo.

Tuttavia, l'analisi presenta il limite di essere stata condotta in un'unica area territoriale e in un determinato arco temporale, senza consentire, pertanto, la possibilità di una generalizzazione dei risultati ad altre aree territoriali, sia italiane che estere.

Future ricerche, quindi, potrebbero essere orientate ad identificare le determinanti della *patient satisfaction* in ambito sanitario anche in aree territoriali diverse, in modo da coglierne le relative differenze in termini di effetti prodotti. Oltretutto, sarebbe interessante effettuare una comparazione tra i risultati ottenuti nelle diverse aree geografiche eventualmente interessate dallo studio, al fine di individuare l'influenza esercitata, in tal senso, dalle connotazioni territoriali, nonché sociali, delle aree di appartenenza dei pazienti analizzati. Quindi, per la ricerca futura, provare a seguire in tale direzione, continuando ad approfondire tali riflessioni ed impostando ricerche basate su evidenze empiriche in grado di consentire una quantificazione delle considerazioni di volta in volta emergenti, potrebbe certamente contribuire ad un significativo avanzamento scientifico della ricerca sul servizio.

Bibliografia

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *The Journal of Marketing*, 146-163.
- Adinolfi, P. (2005). *Il mito dell'azienda: l'innovazione gestionale e organizzativa nelle amministrazioni pubbliche*. McGraw-Hill.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. Academy of Management.
- Alderson, W. (1957). Marketing behavior and executive action.
- Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business strategy*, 21(4), 36-39.
- Amin, A. (1994). Post-Fordism: models, fantasies and phantoms of transition. *Post-Fordism: a reader*, 1-39.
- Amin, A. (1998). Una prospettiva neo-istituzionalista dello sviluppo locale. *Sviluppo locale*, 5(8), 75-94.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Antonelli, C. (1998). Localized technological change, new information technology and the knowledge-based economy: the European evidence. *Journal of evolutionary economics*, 8(2), 177-198.
- Argyris, C. (1954). Human relations in a bank. *Harvard Business Review*, 32(5), 63-72.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Asher, S. R. (1983). Social competence and peer status: Recent advances and future directions. *Child development*, 1427-1434.
- Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115-137.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of retailing*, 83(3), 359-370.
- Badaracco, J. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Harvard Business Press.
- Badri, M. A., Taher Attia, S., & Ustadi, A. M. (2008). Testing not-so-obvious models of healthcare quality. *International journal of health care quality assurance*, 21(2), 159-174.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1990). Assessing method variance in multitrait-multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 547.

- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural equation modeling*, 9(1), 78-102.
- Barile S., Gatti M. (2007), Corporate Governance e creazione di valore nella prospettiva sistemico-vitale, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 73-74, pp. 149-168.
- Barile, S. (2000). Contributi sul pensiero sistemico in Economia d'Impresa. In *Elementi di qualificazione del pensiero sistemico*.
- Barile, S. (2008a). L'impresa come sistema. *Contributi sull'approccio sistemico vitale*.
- Barile, S. (2008b). Scelte e decisioni secondo l'approccio sistemico vitale (ASV). *SINERGIE*, 29, 17-45.
- Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Torino: Giappichelli.
- Barile, S., & Gatti, M. (2011). Corporate governance e creazione di valore nella prospettiva sistemico-vitale. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (73-74).
- Barile, S., & Saviano, M. (2008). Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema (Foundation of Systems Thinking: The Structure-System Dichotomy).
- Barile, S., Calabrese, M., Polese, F., & Saviano, M. (2013). Il governo dei sistemi complessi tra competenze attuali e capacità potenziali. *Barile S., Eletti V., Matteuzzi M. (a cura di), Decisioni e scelte in contesti complessi, Cedam-Kluwer, Lavis*.
- Barile, S., Saviano, M., Polese, F., & Di Nauta, P. (2012). Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale (The Firm-Territory Relationship between Local Efficiency, Context Effectiveness and Environmental Sustainability).
- Bastian, V. A., Burns, N. R., & Nettelbeck, T. (2005). Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. *Personality and individual differences*, 39(6), 1135-1145.
- Bastiat, F. (1860). *Harmonies of political economy* (Vol. 1). J. Murray.
- Beer, S. (1975). *Platform for change* (p. 425). London: Wiley.
- Beise-Zee, R., & Rammer, C. (2006). Local user-producer interaction in innovation and export performance of firms. *Small Business Economics*, 27(2-3), 207-222.
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British Journal of Management*, 18(1), 63-77.
- Bernhardt, Kenneth L., Naveen Donthu, and Pamela A. Kennett. (2000). "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability," *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 161-171
- Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30(3), 24-29.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. American Marketing Association.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of retailing*, 73(3), 383-406.
- Bevir, M., & Rhodes, R. (2003). *Interpreting british governance*. Routledge.
- Bloemer, J., De Ruyter, K. O., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106.

- Boddewyn, J. J., & Brewer, T. L. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of management review*, 19(1), 119-143;
- Bogason, P., & Toonen, T. A. (1998). Introduction: Networks in public administration. *Public Administration*, 76(2), 205-227.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 95-108.
- Bonner, Joseph M. and Orville C. Walker (2004), "Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development: Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations," *Journal of Product Innovation Management*, 21 (3), pp. 155-6.
- Bontis, N. (2004). National intellectual capital index: a United Nations initiative for the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 13-39.
- Borgonovi, E. (1988). I concetti di controllo burocratico e controllo manageriale nella pubblica amministrazione. *Azienda pubblica*, 1(1), 11-30.
- Borgonovi, E. (2002). L'accreditamento e la qualità nel sistema universitario italiano. *AV (2002), La cultura economico-aziendale nell'Università e nella società in cambiamento, Atti del XXIV Convegno AIDEA*, 79-90.
- Borgonovi, E. (2005). Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni. *Milano: Egea*.
- Borgonovi, F. (2008). Doing well by doing good. The relationship between formal volunteering and self-reported health and happiness. *Social science & medicine*, 66(11), 2321-2334.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of marketing research*, 30.
- Bowers, K. S., Regehr, G., Balthazard, C., & Parker, K. (1990). Intuition in the context of discovery. *Cognitive psychology*, 22(1), 72-111
- Brady, T., Davies, A., & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23(5), 360-365.
- Brax S.A., Jonsson K., Developing integrated solution offerings for remote diagnostics, in *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 29, n.5, 2009, pp. 539-560.
- Britt, T. W. (2003). Aspects of identity predict engagement in work under adverse conditions. *Self and Identity*, 2(1), 31-45.
- Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1475-1486.
- Brun, A. (2010). "Critical success factors of six sigma implementation in Italian companies" *International Journal of Production Economics*, pp 1-7.

- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of marketing Research*, 305-314.
- Cañibano, L., García-Ayuso, M., & Sánchez, M. P. (2000). Shortcomings in the measurement of innovation: Implications for accounting standard setting. *Journal of Management and Governance*, 4(4), 319-342.
- Capra F., *The Hidden Connections*, HarperCollins, London, 2002.
- Capunzo, M. a. r. i. o., Polese, F. r. a. n. c. e. s. c. o., Boccia, G. i. o. v. a. n. n. i., Carrubbo, L. u. c. a., Clarizia, F. a. b. i. o., & De Caro, F. r. a. n. c. e. s. c. o. (2013, June). Advances in service research for the understanding and the management of service in healthcare networks. In *Naples Forum on Service, Italien* (Vol. 18, p. 21).
- Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of marketing research*, 244-249.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carrubbo, L. (2013). La Co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche. Rirea.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Castells, M. (1996). *The network society* (Vol. 469). Oxford: Blackwell.
- Caulkin, S. (1988). Britain's best factories. *Management Today*, 58-80.
- Cepiku, D. (2005). Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA. *Azienda pubblica*, 1, 84-110.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (2001). Corporate governance: stakeholder value versus shareholder value. *Journal of Management and Governance*, 5(2), 107-128.
- Cheng Lim, P., & Tang, N. K. (2000). A study of patients' expectations and satisfaction in Singapore hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13(7), 290-299.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 64-73.
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 491-504.
- Clark, M. O. I. R. A., Peck, H., Payne, A., & Christopher, M. (1995). Relationship marketing: towards a new paradigm. *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London, 263-280.
- Converse P.D., *Essentials of distribution*, Prentice-Hall, New Jersey, 1936.
- Cooil, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., & Hsu, M. (2007). A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing*, 71(1), 67-83.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The international journal of logistics management*, 4(2), 13-24.
- Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Il mulino.
- Costabile, M. (1996). Misurare il valore per il cliente. *Utet, Torino*.

- Cristofoli, D., & Zerbini, F. (2002). Network e Governance. Un'analisi del nuovo testo di legge sui servizi pubblici locali. *Azienda Pubblica*, 15(1/2), 13-40.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H. (2004), I sistemi di produzione locale in Europa, Bologna, Il Mulino
- Crozier, W. D. (1964). The electric field of a New Mexico dust devil. *Journal of Geophysical Research*, 69(24), 5427-5429.
- Darrough, M. N., & Stoughton, N. M. (1989). A bargaining approach to profit sharing in joint ventures. *Journal of Business*, 237-270.
- De Vellis, R. F., & Dancer, L. S. (1991). Scale development: theory and applications. *Journal of Educational Measurement*, 31(1), 79-82.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.
- Defrère, D., Hinz, P. M., Mennesson, B., Hoffmann, W. F., Millan-Gabet, R., Skemer, A. J., ... & Grenz, P. (2016). Nulling data reduction and on-sky performance of the Large Binocular Telescope Interferometer. *The Astrophysical Journal*, 824(2), 66.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of manufacturing technology management*, 17(6), 829-847.
- Demirkan, H. & Gaul, M. (2006), Towards the Service Oriented Enterprise Vision: Bridging Industry and Academics, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 18, pp. 546-556.
- Denhardt, R. B. (2002). Trust as capacity: The role of integrity and responsiveness. *Public Organization Review*, 2(1), 65-76.
- Denhardt, R. B. and Janet Denhardt. 2000. Public Administration: An Action Orientation.
- Dezi, L., & Gatti, C. (2000). L'impresa del neo-fordismo. *Caffè R. (a cura di), Management e organizzazione aziendale, Aracne, Roma.*
- Dillon, W. R., Kumar, A., & Mulani, N. (1987). Offending estimates in covariance structure analysis: Comments on the causes of and solutions to Heywood cases. *Psychological Bulletin*, 101(1), 126.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dooyoung, S., Kalinowski, J.G., El-Enein, G., 1998. Critical implementation issues in total quality management. *SAM Advanced Management Journal* 63 (1), 10–14.
- Downs, A., & Brosio, G. (1996). *Teoria economica della democrazia*. Il mulino.
- Drucker, P. F. (1974). *New templates for today's organizations*. Harvard University. Graduate school of business administration..
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological methods*, 5(2), 155.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). Il marketing strategico dei servizi. «Servuction»: come gestire il contatto tra l'azienda e il cliente.
- Evans, P. and Wurster, T.S. 1997 'Strategy and the New Economics Information,' Harvard Business Review, Vol. 75, No. 5 (September-October) pp. 70-83.
- Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2006). An examination of moderator effects in the four-stage loyalty model. *Journal of Service Research*, 8(4), 330-345.
- Fassnacht, M., & Koese, I. (2006). Quality of electronic services conceptualizing and testing a hierarchical model. *Journal of service research*, 9(1), 19-37.
- Fiorentini, G. (1990). Amministrazione pubblica e cittadino: le relazioni di scambio. Egea.
- Firat A.F., Dholakia N., Venkatesh A., Marketing in postmodern world, in European Journal of Marketing, vol. 29, n. 1, 1995, pp. 40-56.
- Fisk R., Grove S., John J., Interactive services marketing. Cengage Learning, 2007.
- Fitzpatrick R, Hopkins A. A problem in the conceptual framework of patient satisfaction research: an empirical exploration. *Sociol Health Illness* 1983;5(3), pp. 297-311.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *the Journal of Marketing*, 6-21.
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of marketing*, 70(1), 3-14.
- Frederickson H.G., Chandler R.C. (1989) (a cura di), Changing Epochs of public administration: Minnowbrook II, in *Public administration review*, vol. 49, march/april.
- Frederickson, H. G. (1980). *New public administration*. University, Ala.: University of Alabama Press.
- Frederickson, H. G. (1996). Comparing the reinventing government movement with the new public administration. *Public Administration Review*, 263-270.
- Fuchs, V. R. (1965). Front matter, The Growing Importance of the Service Industries. In *The Growing Importance of the Service Industries* (pp. 12-0). NBER.
- Fuchs, V. R. (1968). Front matter, The Service Economy. In *The service economy* (pp. 32-0). NBER.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the 8 dimensions of quality. *Harvard business review*, 65(6), 101-109.
- Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R., & Farahmandian, A. (2013). Total quality management and organizational performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50.
- Gilbert, R., & Freeman, E. (1988). Corporate strategy and the search for ethics. *Englewood Cliffs, NJ*.

- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2000). *Markets of one: Creating customer-unique value through mass customization*. Harvard Business Press.
- Girishankar, S. (2000). Companies want CRM tools to manage business relationships. *Information Week*, 17(April), 65.
- Girotti, F. (2007). Amministrazioni pubbliche. *Carocci editore, Roma*.
- Golinelli Gaetano, M. (2000). L'approccio sistemico al governo d'impresa, vol. 1, L'impresa sistema vitale.
- GOLINELLI, G. (2009). L'approccio sistemico vitale: verso la costruzione di un nuovo paradigma per il governo dell'impresa nella percezione di nuovi orizzonti di ricerca.
- Golinelli, G. M. (2008). L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. II. *Cedam, Padova*.
- Golinelli, G. M. (2009). Business Management. *A Viable System Approach*.
- Golinelli, G. M. (2010). *Viable systems approach (VSA): Governing business dynamics*. Cedam.
- Golinelli, G.M., L'approccio sistemico al governo di impresa. L'impresa sistema vitale, *Cedam, Padova*, 2005.
- Gouldner, A. W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy.
- Gow, J. I., & Dufour, C. (2000). Is the new public management a paradigm? Does it matter?. *International Review of Administrative Sciences*, 66(4), 573-597.
- Grandinetti, R., & Moretti, A. (Eds.). (2005). *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali* (Vol. 109). Franco Angeli.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J., & Borin, N. (1998). The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions. *Journal of retailing*, 74(3), 331-352.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*, 16(7), 30-41.
- Grönroos, C. (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review*, 1(1), 5-14.

- Grönroos, C. (2008, December). Adopting a service business logic in relational business-to-business marketing: value creation, interaction and joint value co-creation. In *Otago forum* (Vol. 2, No. 9).
- Grönroos, C. and Ravald, A. (2009), “*Marketing and the logic of service: value facilitation, value creation and co-creation, and their marketing implications*”, Working Paper 542, Hanken School of Economics, Helsinki.
- Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of marketing*, 69(3), 115-130.
- Gruman, J., Rovner, M. H., French, M. E., Jeffress, D., Sofaer, S., Shaller, D., & Prager, D. J. (2010). From patient education to patient engagement: implications for the field of patient education. *Patient education and counseling*, 78(3), 350-356.
- Gualmini, E. (2003). *L'amministrazione nelle democrazie contemporanee*. Laterza.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
- Gummesson, E. (1977). The marketing and purchasing of professional services. *Stockholm: Marketing Technology Center*.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31-44.
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15-17.
- Gummesson, E., & Grönroos, C. (1987). *Quality of products and services: a tentative synthesis between two models*. Science Research Center, CTF, University of Karlstad.
- Gummesson, E., & Polese, F. (2009). B2B is not an island!. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 337-350.
- Gummesson, E., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8-22.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1995). *Black (1995), Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Håkansson, H., & Östberg, C. (1975). Industrial marketing: An organizational problem?. *Industrial Marketing Management*, 4(2-3), 113-123.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2002). 1.3 The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships. *Understanding business marketing and purchasing: an interaction approach*, 35-50.
- Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., Collaborate with your competitors and win, in *Harvard business review*, vol. 67, n. 1, 1989, pp. 133-139.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*, 30-45.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). Obstacles to comparative studies. *New perspectives on organizational effectiveness*, 106-131.
- Heras Saizarbitoria, I. (2006). How quality management models influence company results—conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 775-794.
- Hershberger, S. L. (2003). The growth of structural equation modeling: 1994-2001. *Structural Equation Modeling*, 10(1), 35-46.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. (1994), “Putting the service profit chain to work”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 105-11
- Hiidenhovi, H., Nojonen, K., & Laippala, P. (2002). Measurement of outpatients' views of service quality in a Finnish university hospital. *Journal of Advanced Nursing*, 38(1), 59-67.
- Hill, T. P. (1977). On goods and services. *Review of income and wealth*, 23(4), 315-338.
- Hinna, L. (2006). La misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche. *DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, elaborato nell'ambito del Programma Cantieri*, 27-31.
- Hirst, P. (2000). Democracy and governance. *Debating governance*, 13-35.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. *Service quality: New directions in theory and practice*, 21, 21-71.
- Holbrook, M. B. (1996). Special session summary customer value C a framework for analysis and research. *NA-Advances in Consumer Research Volume 23*.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84-96.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to under parameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hughes O., Public management and administration. An introduction, III edizione, Mac-Millan, London, 2003.
- Hunt, A. (2000). *The pragmatic programmer*. Pearson Education India.

- Hunt-Shanks, T., Blanchard, C., Reid, R., Fortier, M., & Cappelli, M. (2010). A psychometric evaluation of the Hospital Anxiety and Depression Scale in cardiac patients: addressing factor structure and gender invariance. *British journal of health psychology*, 15(1), 97-114.
- Inkpen, A. C., & Birkenshaw, J. (1994). International joint ventures and performance: An interorganizational perspective. *International Business Review*, 3(3), 201-217.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36, 1-35.
- Jackman, W. M., Friday, K. J., Scherlag, B. J., Dehning, M. M., Schechter, E., Reynolds, D. W., ... & Lazzara, R. (1983). Direct endocardial recording from an accessory atrioventricular pathway: localization of the site of block, effect of antiarrhythmic drugs, and attempt at nonsurgical ablation. *Circulation*, 68(5), 906-916.
- Jackson, P. M., & Stainsby, L. (2000). The public manager in 2010: Managing public sector networked organizations. *Public Money and Management*, 20(1), 11-16.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.
- Jolliffe, I. (2002). *Principal component analysis*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Jorde, T. M., & Teece, D. J. (1990). Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust. *The Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 75-96.
- Judd, R. C. (1964). The case for redefining services. *Journal of marketing*, 28(1), 58-59.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.
- Kalaiganam, K., Shankar, V., & Varadarajan, R. (2007). Asymmetric new product development alliances: Win-win or win-lose partnerships?. *Management Science*, 53(3), 357-374.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 119-142.
- Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., & Evans, H. (2003). The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment. *Journal of Service Research*, 6(1), 37-50.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *The Journal of Marketing*, 35-38.
- Kelly G., Muers S., *Creating public value: An analytical framework for public service reform*, London: Cabinet Office Strategy Unit, 2002.
- Kersbergen, K. V., & Waarden, F. V. (2004). 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European journal of political research*, 43(2), 143-171.
- Kickert, W. J. (1997). Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo-American 'managerialism'. *Public administration*, 75(4), 731-752.
- Kjellberg H., Helgesson C., On the nature of markets and their practices, in *Marketing Theory*, vol. 7, 2007, pp. 137-162.

- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2000). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158.
- Kooiman, J. (2003). Societal governance. In *Demokratien in Europa* (pp. 229-250). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kooiman, J. (Ed.). (1993). *Modern governance: new government-society interactions*. Sage
- Kotler, P. (1967). *Managerial marketing, planning, analysis, and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1977). *From sales obsession to marketing effectiveness*.
- Kunst, P., & Lemmink, J. (2000). Quality management and business performance in hospitals: A search for success parameters. *Total Quality Management*, 11(8), 1123-1133.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- Lamberg, J. A., & Laurila, J. (2005). Materializing the societal effect: organizational forms and changing patterns of dominance in the paper industry. *Organization Studies*, 26(12), 1809-1830.
- Lappé, F. M., & Du Bois, P. M. (1994). *The Quickening of America: Rebuilding Our Nation, Remaking Our Lives*. Jossey-Bass, Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Lattin, J. M., Carroll, J. D., & Green, P. E. (2003). *Analyzing multivariate data* (pp. 206-63). Pacific Grove, CA: Thomson Brooks/Cole.
- Lee, M. (2003, May). Conceptualizing the new governance: a new institution of social coordination. In *Unpublished paper presented to the Institutional Analysis and Development Mini-Conference in May* (Vol. 3).
- Lee, M.C. and Newcomb, J.F. (1997), "Applying the Kano methodology to meet customer requirements: NASA's microgravity science program", *Quality Management Journal*, Vol. 4 No. 3, pp. 95-110.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24-47.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and products intangibles, *Harvard Business Review*, vol. 59, May/June, pp. 94-102.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1993). Estimating zones of tolerance in perceived service quality and perceived service value. *International Journal of Service Industry Management*, 4(2), 6-28.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *The Journal of Marketing*, 9-20.

- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California management review*, 38(2), 64-86.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Luhmann, N. (1990). Political theory in the welfare state.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006a). Service-dominant logic as a foundation for a general theory. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 406.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006b). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, 83(1), 5-18.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the academy of marketing science*, 38(1), 19-31.
- Macneil, I. R. (1980) *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale Univ. Press.
- Macri, D. M., & Tagliaventi, M. R. (2000). *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teoria, tecniche, casi*. Carocci.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2013). A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 665-670.
- Maglio, P. P., Kieliszewski, C. A., & Spohrer, J. C. (2010). *Handbook of service science* (p. 143). New York: Springer.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*.
- Marini, F. (1971). *Toward a new public administration*.
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human resource management review*, 13(2), 281-301.
- Martinez, J., Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*.
- Mayntz, R. (1999). La teoria della "governance": sfide e prospettive. *Rivista italiana di scienza politica*, 29(1), 3-22.
- Mayntz, R., Derlien, H. U., Bohne, E., Hesse, B., Hucke, J., & Müller, A. (1978). *Vollzugsprobleme der Umweltpolitik*. Kohlhammer, Stuttgart.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. Inc., 1979 *McCarthy Basic Marketing: A Managerial Approach 1979*.

- Mccoll-kennedy J.R., Vargo S.L., Dagger T.S., Sweeney J.C., VAN KASTEREN Y., Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles, in *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, 2012, pp. 370-389.
- Mella, P. (2005). *La rivoluzione olonica. Oloni, olarchie e reti oloniche. Il fantasma nel kosmos produttivo* (Vol. 273). FrancoAngeli.
- Meneguzzo M., Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale, in *Azienda pubblica*, n. 6, 1997.
- Meneguzzo, M. (2006). Approcci innovativi alla gestione della spesa pubblica: l'esperienza del Regno Unito. Meneguzzo M., Cepiku D., Di Filippo E. *Managerialità, innovazione e governance nella Pubblica Amministrazione*.
- Mercurio R., Martinez M. (a cura di), Modelli di governance e processi di cambiamento nelle public utilities, Franco Angeli, 2010.
- Merton, T. (1970). *The wisdom of the desert*. New Directions Publishing.
- Mill, J. S. (1848). *Principles of political economy with some of their applications to social philosophy*, by John Stuart Mill. JW Parker.
- Mill, J. S. (1936). Utilitarianism, chap. 2, par. *George Sher (Indianapolis: Hackett, 1979)*, 17-18.
- Miller, N. H., & Osborne, M. (2010). Competition among spatially differentiated firms: An empirical model with an application to cement.
- Minogue M., Polidano C., Hulme D. (1998), *Beyond the New Public Management*, Edward Elgar, Northampton.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Momigliano, F., & Siniscalco, D. (1982). Note in tema di terziarizzazione e deindustrializzazione. *Moneta e credito*, 35(138), 143-182.
- Moore, M. H., & Khagram, S. (2004). On creating public value. What Businesses Might Learn from Government about Strategic Management. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper*, (3).
- Morgan, N. A., and Rego, L. L. (2006), The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance, *Marketing Science*, Vol. 25 (5), pp. 426-439.
- Morrow, P. C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 363-376.
- Mudgal, R. K., Shankar, R., Talib, P., & Raj, T. (2010). Modelling the barriers of green supply chain practices: an Indian perspective. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 7(1), 81-107.
- Murphy, J.A. (1996), "Retail banking", in Buttle, F. (Ed.), *Relationship Marketing, Theory and Practice*, Paul Chapman, London, pp. 74-90.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.

- Nelson, T. D., Aylward, B. S., & Steele, R. G. (2008). Structural equation modeling in pediatric psychology: Overview and review of applications. *Journal of Pediatric Psychology, 33*(7), 679-687.
- Newell F., Loyalty.com: CRM in the new era of internet marketing, McGraw-Hill Professional, New York, 2000
- Newman, M. E. (2001). The structure of scientific collaboration networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 98*(2), 404-409.
- Ng, I., Parry, G., Smith, L., Maull, R., & Briscoe, G. (2012). Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic: Visualising the value proposition of Rolls-Royce. *Journal of Service Management, 23*(3), 416-439.
- Norman, R., Ramirez, R. 1994. Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation, John Wiley & Sons.
- Normann R., Ramirez R., Designing interactive strategy, in Harvard business review, vol. 71, n. 4, 1993, pp. 65-77.
- Normann R., Services in the neo-industrial economy, in Sinergie, n. 42, gennaio aprile, 1997, pp. 23-27.
- Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. John Wiley & Sons.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research, 460-469*.
- Olson O., Guthrie J., Humphrey C. (2001), Caught in an evaluation trap: a dilemma for public service under NPFM, in The European Accounting Review, vol. 10, n. 3, , pp. 505-522.
- Ordanini, A., & Pasini, P. (2008). Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal, 26*(5), 289-297.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital, 4*(1), 61-81.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public productivity & management Review, 349-356*;
- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *Transnational Corporations Review, 2*(2), 1-12.
- Pakdil, F., & Harwood, T. N. (2005). Patient satisfaction in a preoperative assessment clinic: an analysis using SERVQUAL dimensions. *Total Quality Management & Business Excellence, 16*(1), 15-30.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing, 41-50*.
- Patterson, G. R. (1993). Orderly change in a stable world: The antisocial trait as a chimera. *Journal of consulting and Clinical Psychology, 61*(6), 911.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science, 36*(1), 83-96.

- Peck, J., & Childers, T. L. (2003). To have and to hold: The influence of haptic information on product judgments. *Journal of Marketing*, 67(2), 35-48.
- Pellicano, M. (2002). *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici: imprese, reti e territori*. G. Giappichelli.
- Pellicano, M. (2004). *Il governo strategico dell'impresa*. Roma: Giappichelli.
- Pellicano, M., & Ciasullo, M. V. (2010). *La visione strategica dell'impresa*. Roma: Giappichelli.
- Pellicano, M., Ciasullo, M. V., Monetta, G., & Galvin, M. (2015, August). An In-Depth Study of Public Administrations: The Shift from Citizen Relationship Management to Stakeholder Relationship Governance. In *Toulon-Verona Conference" Excellence in Services"*.
- Pels, J., & Polese, F. (2010). Configurational fit: Pathway for Successful Value Co-creation.
- Pels, J., Barile, S., Saviano, M., Polese, F., & Carrubbo, L. (2014). The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies. *Managing Service Quality*, 24(6), 565-591.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of public administration research and theory*, 8(2), 223-243;
- Pett, M. A., Lackey, N. R., & Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research*. Sage.
- Piperata G., *Le società pubbliche al vaglio dell'adunanza plenaria*, in *Giornale di diritto amministrativo*, vol. 11, 2008.
- Polese, F. (2009). The influence of networking culture and social relationships on value creation.
- Polese, F., & Capunzo, M. (2013). The determinants of translational medicine success- A managerial contribution. *Translational Medicine@ UniSa*, 6, 29.
- Polese, F., & Carrubbo, L. (2008). The Service Dominant Logic ed una sua interpretazione al fenomeno turistico. *Impresa, Ambiente, Management*, 2(1), 5-36.
- Polese, F., & Carrubbo, L. (2016). *Eco-sistemi di servizio in sanità* (Vol. 65). G Giappichelli Editore.
- Polese, F., & Di Nauta, P. (2013). A viable systems approach to relationship management in SD logic and service science.
- Polese, F., Pels, J., & Brodie, R. (2011). Theoretical Underpinning to Successful Value Co-creation.
- Polese, F., Sarno, S., & Carrubbo, L. (2009). Service science and innovation management: Sustainable service and quality performance in the value co-creating age.
- Polese, F., Tommasetti, A., Vesci, M., Carrubbo, L., & Troisi, O. (2016, May). Decision-Making in Smart Service Systems: A Viable Systems Approach Contribution to Service Science Advances. In *International Conference on Exploring Services Science* (pp. 3-14). Springer International Publishing.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress.
- Pozzoli, M. (2009). *Principi contabili per il terzo settore*. F. Angeli.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- *Production Economics*, pp 1-14.
- Qiu, R. G. (2009). Computational thinking of service systems: Dynamics and adaptiveness modeling. *Service Science*, 1(1), 42-55.
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of management studies*, 43(4), 867-893.
- Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. (1990), Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, Vol. 68 (5), pp. 105-11.
- Reichheld, F.F. and Teal, T. (1996), The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Rhodes, R. A. (1992). *Beyond Westminster and Whitehall: The sub-central governments of Britain*. Taylor & Francis.
- Rhodes, R. A. (1997). From marketisation to diplomacy: It's the mix that matters. *Australian Journal of Public Administration*, 56(2), 40-53.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The economic journal*, 82(327), 883-896.
- Ringer, Richard C., David B. Balkin, & Wayne R. Boss (1993). "Managing Employee Emotion; Individual Reaction to Performance Feedback Messages Relating to Pay or Bonus," *HRMagazine*, v38, no 5, pg 140.
- Roos, J. (1998). Exploring the concept of intellectual capital (IC). *Long Range Planning*, 31(1), 150-153.
- Rosenau, P. (1992). Tempered diffusion: A transport process with propagating fronts and inertial delay. *Physical Review A*, 46(12), R7371.
- Rosenau, P. V. (2000). *Public-private policy partnerships*. MIT Press.
- Rullani, E. (1997). Tecnologie che generano valore: divisione del lavoro cognitivo e rivoluzione digitale. *Economia e politica industriale*.
- Rullani, E. (2007). L'impresa intelligente fatta di idee e di servizi. *L'impresa*, 2.
- Rusko R., Value-creation and networking in cooptation and public value management-The two challenging complementing frameworks of management studies, in *Manager Journal*, vol. 12, n. 1, 2010, pp. 209-223.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (Eds.). (1993). *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage Publications.

- Sacconi L. (a cura di), Guida critica alla responsabilità sociale di impresa, Bancaria edizioni, Roma, 2005.
- Sachdeva A., et al. Impact of ISO 9000 Certification on Performance of SMEs: A Study of Indian Industry, *International Journal of Management Practice*. 2007. 2 (3) 226-239.
- Sadikoglu ,E., Zehir, C.(2010). “Investigating the effect of innovation and employee performance on relationship between TQM practices and firm performance”: An empirical study of Turkish firms, *International Journal of Production Economics*, pp. 1-14.
- Sanarclens, D. P. (1998). Good governance and the crisis of the mechanisms of international regulation'. *International Social Science Journal*, 155, 57-72.
- Sanchez, B. N., Budtz-Jørgensen, E., Ryan, L. M., & Hu, H. (2005). Structural equation models: a review with applications to environmental epidemiology. *Journal of the American Statistical Association*, 100(472), 1443-1455.
- Sanchez, P., Chaminade, C., & Olea, M. (2000). Management of intangibles—an attempt to build a theory. *Journal of intellectual capital*, 1(4), 312-327.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn & Bacon.
- Say, J. B. (1821). *Tratado de economia política*. F. villalpando.
- Schulz, P. J., & Nakamoto, K. (2013). Health literacy and patient empowerment in health communication: the importance of separating conjoined twins. *Patient education and counseling*, 90(1), 4-11.
- Sciarelli, S. (2011). Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (61-62).
- Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., & Godfrey, A. L. (2005). Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of marketing*, 69(4), 26-43.
- Selznick, H. M. (1966). Sex education and the mentally retarded. *Exceptional Children*, 32(9), 640-643.
- Shah, R., & Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operations Management*, 24(2), 148-169.
- Shaw, A. W. (1912). Some problems in market distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 26(4), 703-765.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 125-159.
- Smith, A.M. (1992), “The consumers’ evaluation of service quality: some methodological issues”, in Whitelock, J. (Ed.), *Proceedings of the 1992 Annual Conference, MEG, University of Salford, Marketing in the New Europe and Beyond*, pp. 633-48.
- Smith, R. A. & Houston, M. J. (1982). Script-based evaluations of satisfaction with services. In L.Berry,G. Shostack, &G.D.Upah (Eds.),*Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 59–62). Chicago: American Marketing Association.

- Smith, V. L. (1976). Experimental economics: Induced value theory. *The American Economic Review*, 66(2), 274-279.
- Specht N., Fichtel S., Meyer A., Perception and attribution of employees' effort and abilities, in *International Journal of Service Industry Management*, vol. 18, n. 5, 2007, pp. 534-54.
- Spohrer, J., Maglio, P.P., Bailey, J., Gruhl, D. Steps Toward a Science of service systems. *Computer*, pp. 71-77, 2007.
- Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and operations management*, 17(3), 238-246.
- Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and operations management*, 17(3), 238-246.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1).
- Spohrer, J., Vargo, S. L., Caswell, N., & Maglio, P. P. (2008, January). The service system is the basic abstraction of service science. In *Hawaii international conference on system sciences, proceedings of the 41st annual* (pp. 104-104). IEEE.
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of retailing*, 72(2), 201-214.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *The Journal of Marketing*, 15-32.
- Steane, A. M. (2002). Quantum computer architecture for fast entropy extraction. *arXiv preprint quant-ph/0203047*.
- Stewart, J., & Walsh, K. (1992). Change in the management of public services. *Public administration*, 70(4), 499-518.
- Stoker, G. (2004). New localism, progressive politics and democracy. *The Political Quarterly*, 75(s1), 117-129.
- Stoker, G. (2005). *What is local government for? Refocusing local governance to meet the challenges of the 21st century*. New Local Government Network.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Sullivan, R. S. (1982). The service sector: challenges and imperatives for research in operations management. *Journal of Operations Management*, 2(4), 211-214.
- Swan, J. E., & Combs, L. J. (1976). Product performance and consumer satisfaction: A new concept. *Journal of marketing*, 40(2), 25-33.
- Swierczek, F. W., & Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial Orientation, Uncertainty Avoidance and Firm Performance An Analysis of Thai and Vietnamese SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 46-58.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.

- Talha, M. (2004). Total quality management (TQM): an overview. *The bottom line*, 17(1), 15-19.
- Talib, F. (2013). An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization. *Browser Download This Paper*.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, 70(2), 163-178.
- Teece, D. J. (1986), Profiting from technological guideposts and innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15: 285-305.
- Teulon, F. (2014). Max Weber (1864-1920): l'économie et la société. Papers, Ipag Business School.
- Toffler, A. (1980). The third wave. *New York: Morrow*, 27-28.
- Tomarken, A. J., & Waller, N. G. (2005). Structural equation modeling: Strengths, limitations, and misconceptions. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, 1, 31-65.
- Triplett, J. E., & Bosworth, B. P. (2004). Productivity in the US services sector: new sources of economic growth. Brookings Institution Press
- Troisi, O. (2016). *Governance e Co-creazione di valore nella PA: Una rilettura in ottica Service-Dominant Logic* (Vol. 60). G Giappichelli Editore.
- Valardo, R., & Guido, G. (1997). Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente. *Micro & Macro Marketing*, 6(1), 9-40.
- Varela, F. G., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(4), 187-196.
- Varey, R. J., & Ballantyne. D. (2006). Relationship Marketing and the Challenge of Dialogical Interaction. *Journal of Relationship Marketing*. 4, (¾) 11-28.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. *Journal of service research*, 11(2), 211-215.
- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2009). Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications. *Service Science*, 1(1), 32-41.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial marketing management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Service-dominant logic. *What it is not, What it is*.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vargo, S. L., & Morgan, F. W. (2005). Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42-53.

- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Venkatesh, A., Penaloza, L., & Firat, A. F. (2006). The market as a sign system and the logic of the market. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 251-265.
- Vicari, S. (1991). L'impresa vivente. *Itinerario in una diversa concezione, Etas, Milano*.
- Von Bertalanffy, L., & Rapoport, A. (1956). General systems. *Yearbook of the society for the Advancement of General System Theory*, 1, 1-10.
- Waldo, C. D. (Ed.). (1971). *Public administration in a time of turbulence*. Scranton: Chandler Publishing Company.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), 541-567.
- Weber, E. (1964). Varieties of fascism. *New York*.
- Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of personality and social psychology*, 67(6), 1049.
- Weld, L. D. H. (1916). *The marketing of farm products*. Macmillan.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Williams, B. (1994). Patient satisfaction: a valid concept?. *Social science & medicine*, 38(4), 509-516.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: a guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Williams, S.J., and M. Calnan., 1991. "Convergence and Divergence: Assessing Criteria of Consumer Satisfaction Across General Practice, Dental and Hospital Practice Settings." *Social Science and Medicine*, Vol. 33 (6), pp.707-16.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139.
- World Health Organization, Special Programme for Research, Training in Tropical Diseases, World Health Organization. Department of Control of Neglected Tropical Diseases, World Health Organization. Epidemic, & Pandemic Alert. (2009). *Dengue: guidelines for diagnosis, treatment, prevention and control*. World Health Organization.
- Wyckham, R. G., Fitzroy, P. T., & Mandry, G. D. (1975). Marketing of services an evaluation of the theory. *European Journal of Marketing*, 9(1), 59-67.
- Yuan, K. H., & Hayashi, K. (2010). Fitting data to model: Structural equation modeling diagnosis using two scatter plots. *Psychological methods*, 15(4), 335.

- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organisation performance: an empirical investigation. *Total quality management*, 18(5), 509-530.
- Zainuddin, N., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2013). The value of health and wellbeing: an empirical model of value creation in social marketing. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1504-152.
- Zeithaml, V. (1996). e MJ Bitner, *Services Marketing. McGraw-Hili Companies Inc, New York.*
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *the Journal of Marketing*, 31-46.
- Zettinig, P., & Benson-Rea, M. (2008). What becomes of international new ventures? A coevolutionary approach. *European Management Journal*, 26(6), 354-365.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713.