

POLITECNICO DI TORINO

**Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

**Progettazione di un sistema di
indicatori per la valutazione dei servizi
di finanziamento degli Uffici Postali**



Relatore

prof. Fiorenzo Franceschini

Candidato

Luca Giovanni De Simone

A.A.2017/18

Sommario

Il seguente lavoro ha come obiettivo la progettazione di un sistema di indicatori per valutare le prestazioni degli Uffici Postali per la linea di servizi di finanziamento offerti alla clientela *retail*, e per fornire uno strumento operativo per il monitoraggio delle attività. La finalità del lavoro è quella di progettare un sistema di misura delle prestazioni che consenta di valutare e di confrontare le performance degli Uffici Postali attraverso l'individuazione di indicatori che confrontino le performance assolute con quelle potenziali in modo da limitare l'impatto delle variabili relative all'eterogeneità degli Uffici Postali in termini di bacino di utenza servito e di complessità organizzativa. Come modello di riferimento per la progettazione del sistema di misura delle prestazioni è stato utilizzato il *Balanced Scorecard*, di cui sono state esaminate la prospettiva finanziaria, dei clienti e dei processi. Complessivamente sono stati individuati 20 indicatori, di questi è stata effettuata la sintesi attraverso il metodo delle correlazioni che ha permesso di ridurre il cruscotto inizialmente ad 8 indicatori. Successivamente, sulla base dell'analisi dei cluster svolta, condotta considerando il campione composto dai 365 Uffici Postali con sala consulenza dell'area territoriale nord-ovest, è emersa l'inefficacia nel valutare le performance confrontando i risultati finanziari rispetto all'attrattività dei bacini di utenza degli Uffici Postali, per tale motivo è stato eliminato dal cruscotto l'indicatore della quota di mercato e sono stati proposti 7 indicatori con i relativi valori target per il monitoraggio delle attività. Sulla base dei valori target definiti sono state valutate singolarmente le prestazioni degli Uffici Postali con sala consulenza collocati nell'area di Torino, ed è stato confermato il modello proposto secondo il quale le prestazioni relative ai processi e alla prospettiva del cliente hanno effetto sulle performance finanziarie. Inoltre, dall'analisi dei singoli Uffici Postali con prestazioni superiori ai target pianificati rispetto ai 7 indicatori del cruscotto individuati, è stato possibile dedurre che sulla base delle risorse attualmente allocate il valore target pianificato dall'azienda per la quota di mercato non risulta effettivamente raggiungibile per tutti gli Uffici Postali, ma potrebbe essere al massimo il 3%, fermo restando che tale indicatore è solo indicativo della penetrazione commerciale nel bacino di utenza e non può essere utilizzato per il monitoraggio delle prestazioni.

Indice

Introduzione.....	V
Capitolo 1: La misura delle prestazioni.....	1
1.1 I sistemi di misura delle prestazioni	1
1.2 Il concetto formale di indicatore e le sue implicazioni	5
1.3 Le tipologie di indicatori.....	7
1.4 Il metodo di selezione e le proprietà degli indicatori.....	8
1.5 Il metodo “Balanced Scorecard”.....	11
1.6 La sintesi degli indicatori.....	13
1.7 La gestione di un sistema di misura delle prestazioni	15
1.8 Le limitazioni dei sistemi di misura delle prestazioni	16
Capitolo 2: Il contesto: L’azienda Poste Italiane.....	17
2.1 La nascita e l’evoluzione del business	17
2.2 Le aree di business	18
2.3 I segmenti di mercato.....	22
2.4 Il posizionamento dell’azienda nel settore del credito.....	25
2.5 La gamma di servizi di finanziamento offerti.....	30
2.6 L’andamento del mercato del credito e i risultati economici dell’azienda	32
2.7 L’organizzazione aziendale	34
2.8 L’organizzazione degli Uffici Postali	37
2.9 Gli Uffici Postali dell’area territoriale nord-ovest.....	43
Capitolo 3: La mappatura dei processi.....	47
3.1 L’analisi preliminare dei processi.....	47
3.2 Gli obiettivi rappresentazionali della prospettiva dei processi	52
3.3 Il processo di ricerca potenziali clienti	53
3.4 Il processo di gestione delle richieste dei potenziali clienti.....	58
3.5 Il processo di gestione della vendita	67
3.6 Il processo di gestione del post-vendita.....	76
3.7 L’analisi dei sottoprocessi chiave	76
Capitolo 4: Il sistema di indicatori per la misura delle prestazioni..	79
4.1 Gli obiettivi del sistema di misura	79
4.2 L’individuazione dei bacini di utenza degli Uffici Postali	80

4.3 L'analisi dei bacini di utenza degli Uffici Postali dell'area nord-ovest	82
4.4 La definizione degli obiettivi rappresentazionali del sistema.....	86
4.5 Gli indicatori della prospettiva finanziaria	87
4.6 Gli indicatori della prospettiva dei clienti.....	92
4.7 Gli indicatori della prospettiva dei processi	97
4.8 Progettazione del questionario per la rilevazione della qualità percepita.....	101
4.9 Gli indicatori del "Balanced Scorecard"	104
4.10 La sintesi degli indicatori.....	105
Capitolo 5: L'analisi delle performance degli Uffici Postali	117
5.1 La panoramica sulle performance finanziarie.....	117
5.2 L'analisi dei cluster.....	122
5.3 L'analisi delle performance degli Uffici Postali dell'area di Torino.....	141
Conclusioni.....	145
Appendice A: La composizione degli Uffici Postali dell'area di Torino.....	146
Appendice B: Le distribuzioni dei potenziali clienti nei bacini di utenza.....	149
Appendice C: Il questionario per l'importanza degli obiettivi.....	150
Appendice D: I risultati del questionario per l'importanza degli obiettivi	152
Appendice E: I dendogrammi ottenuti con le analisi dei cluster.....	154
Bibliografia.....	155

Introduzione

Il seguente lavoro di tesi è stato realizzato a seguito di un tirocinio svolto presso l'azienda Poste Italiane con l'obiettivo di progettare un sistema di indicatori per valutare le prestazioni degli Uffici Postali e fornire uno strumento operativo per il monitoraggio delle attività. Il lavoro svolto si inserisce nel progetto condotto dall'azienda di georeferenziazione degli Uffici Postali, per stimare per ognuno di essi le potenzialità commerciali dei servizi offerti, sulla base dell'analisi dei bacini di utenza su cui operano. Il seguente lavoro si concentra su una delle quattro¹ linee di servizi appartenenti al ramo finanziario e assicurativo, per le quali l'azienda ha svolto il progetto di georeferenziazione, rappresentata dai finanziamenti per la clientela *retail*. La finalità del seguente lavoro è quella di progettare un sistema di misura delle prestazioni che consenta di valutare e di confrontare le performance degli Uffici Postali per la linea di servizi di finanziamento attraverso l'individuazione di indicatori che consentano di confrontare le performance assolute con quelle potenziali in modo da limitare l'impatto delle variabili relative all'eterogeneità degli Uffici Postali in termini sia di bacino di utenza servito e sia di complessità organizzativa.

Nel dettaglio il presente lavoro è strutturato in cinque capitoli.

Il primo capitolo, di carattere generale, illustra l'importanza del concetto di misura delle prestazioni in un'organizzazione, implementabile definendo un modello rappresentativo del sistema reale, che può essere elaborato adottando un approccio per processi. Successivamente viene trattata la metodologia seguita per progettare il sistema di misura delle prestazioni, descrivendo il modello di riferimento utilizzato del *Balanced Scorecard*, e lo strumento operativo di base rappresentato dagli indicatori di prestazioni, in particolare vengono descritte le tipologie, le proprietà che essi devono rispettare, il metodo di selezione e le metodologie di sintesi. Il capitolo termina evidenziando le criticità che possono sorgere in fase di implementazione. Il secondo capitolo è dedicato alla presentazione dell'azienda e all'analisi del

¹ Il progetto di georeferenziazione degli Uffici Postali è stato condotto in modo distinto dall'azienda per i servizi finanziari e assicurativi appartenenti a ciascuno dei seguenti gruppi: liquidità, investimento, finanziamento, protezione danni.

contesto di riferimento, partendo da un'analisi generale ad ampio spettro sui servizi erogati da Poste Italiane, sulla clientela di riferimento e sui canali di vendita utilizzati, fino ad arrivare a restringere il focus di analisi alla linea di servizi di finanziamento offerti alla clientela *retail* attraverso la rete degli Uffici Postali. Successivamente viene esaminato il posizionamento dell'azienda nel settore del credito, il trend del mercato, e l'organizzazione degli Uffici Postali, effettuando un'analisi di dettaglio su quelli appartenenti all'area territoriale nord-ovest.

Il terzo capitolo tratta l'analisi dei processi relativi alle attività che coinvolgono i servizi di finanziamento. Per tutti i processi ritenuti rilevanti è stato effettuato il *process mapping* con l'utilizzo dei *flow chart*, identificando i sottoprocessi chiave, per i quali sono state definite le schede di processo al fine di analizzare le procedure e di identificare i centri di responsabilità e gli eventuali punti critici.

Nel quarto capitolo vengono preliminarmente descritti e analizzati i bacini di utenza degli Uffici Postali dell'area territoriale nord-ovest, successivamente vengono illustrati gli obiettivi rappresentazionali del sistema di misura, in parte desunti dal modello PZB, e i relativi indicatori costituenti le diverse dimensioni di analisi del *Balanced Scorecard*. Per ciascuna prospettiva di analisi viene descritta la mappatura tra obiettivi e indicatori effettuata utilizzando la matrice delle relazioni, che ha permesso con l'ausilio dell'analisi empirica dei dati, l'utilizzo del metodo delle correlazioni per la selezione degli indicatori costituenti il cruscotto delle prestazioni. Inoltre per la prospettiva dei clienti è stato progettato un questionario per la rilevazione della Qualità percepita, per raccogliere i dati sugli indicatori di dettaglio.

Il quinto capitolo è dedicato all'analisi dei dati empirici degli indicatori proposti, viene prima riportata una panoramica sulle performance finanziarie degli Uffici Postali con sala consulenza dell'area nord-ovest, e successivamente viene illustrata l'analisi congiunta degli indicatori appartenenti alle diverse prospettive considerate utilizzando la metodologia della *cluster analysis*, per validare il modello proposto. Per completare il lavoro vengono proposti dei valori target per gli indicatori di sintesi individuati e vengono analizzate le performance rispetto ai tali valori per gli Uffici Postali collocati nella città e nell'*hinterland* di Torino. Le conclusioni riportano le criticità rilevate dall'analisi dei dati empirici degli indicatori proposti e le note conclusive riguardanti l'implementazione del sistema di misura delle prestazioni.

Capitolo 1

La misura delle prestazioni

1.1 I sistemi di misura delle prestazioni

Tutte le organizzazioni complesse avvertono la necessità di disporre con tempestività di misure affidabili che siano in grado di monitorare lo svolgimento dei loro processi interni e il raggiungimento degli obiettivi che si prefiggono. Tuttavia l'importanza che ricopre la misura delle prestazioni in un'organizzazione va oltre il beneficio offerto di carattere informativo sull'andamento dei processi. Poter disporre di opportune misure di prestazione consente il controllo e il miglioramento dei processi, ovvero permette di effettuare una valutazione delle performance e di individuare le aree caratterizzate da *gap* prestazionali, sulle quali è possibile operare per apportare dei miglioramenti. Quindi l'approccio di misura delle prestazioni assume un ruolo focale per un'organizzazione in un'ottica di controllo, gestione e miglioramento dei processi, che si rivela necessaria quando ci si trova ad operare in un contesto caratterizzato da una forte competizione. Il concetto di misura delle prestazioni è direttamente connesso con una gestione dei processi orientata al miglioramento continuo, questa può essere implementata utilizzando come strumento il modello del ciclo di Deming, anche chiamato ciclo PDCA con l'acronimo inglese delle quattro fasi che lo costituiscono [Deming, 1982]. La prima fase del ciclo riguarda l'attività di *planning*, intesa come definizione degli obiettivi sulla base dell'analisi dei requisiti degli *stakeholder* e della *vision* dell'organizzazione, pianificazione dei processi in modo da soddisfare tali requisiti, individuazione delle misure di performance e definizione dei livelli prestazionali attesi [ISO 9001, 2001]. Conclusa la pianificazione, la fase successiva, chiamata *do*, è prettamente operativa e prevede

l'attuazione dei processi, così come sono stati pianificati. La fase di *check* prevede l'attività di misura e di monitoraggio dei processi, secondo le modalità definite nella fase iniziale del ciclo, e l'analisi delle misure ottenute in riferimento ai target pianificati. Sulla base delle differenze tra livelli prestazionali prefissati e rilevati, nella susseguente fase del ciclo chiamata *act*, si effettuano, se necessarie, le azioni correttive, le quali dovranno focalizzarsi su quegli elementi del processo che hanno determinato lo scostamento tra i risultati attesi e quelli ottenuti. Nella figura 1 sono raffigurate le quattro fasi precedentemente descritte del ciclo, appare evidente come l'output dell'implementazione dei processi in esame costituisca l'input per l'attività di misura, il cui output a sua volta costituisce l'input per il processo riguardante le azioni correttive da intraprendere.

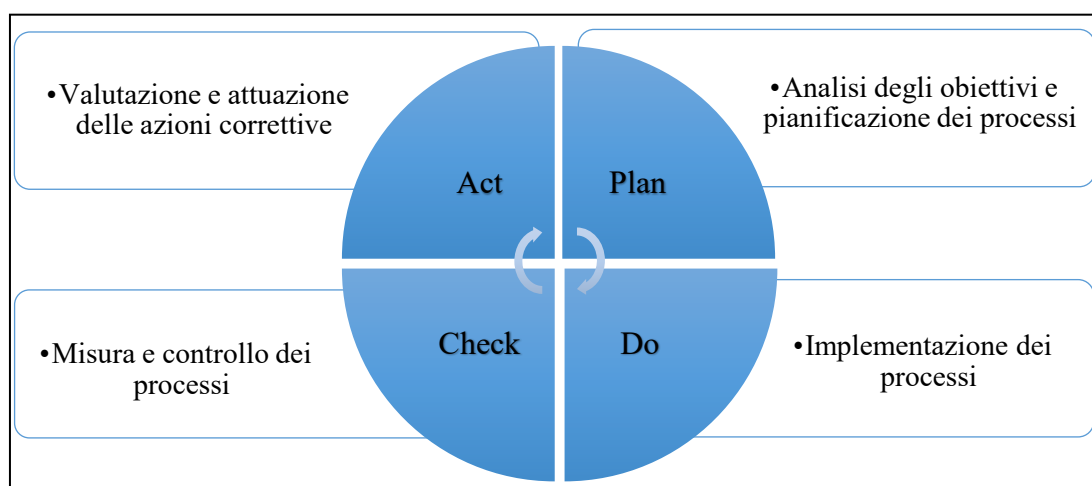


Figura 1: Il ciclo di Deming

In un'organizzazione coesistono numerose attività tra loro interconnesse, che hanno luogo al suo interno, l'adozione di un "approccio per processi" costituisce un potente strumento per un'efficace e corretta gestione, dove per processo si intende quell'insieme di attività correlate o interagenti finalizzate ad uno specifico obiettivo, che dati uno o più elementi di input li trasforma per ottenere elementi di output [ISO 9000, 2000]. La scomposizione per processi costituisce un approccio razionale per identificare le diverse attività ed esplicitarne le loro interconnessioni consentendo di identificare le risorse coinvolte, gli output intermedi dell'organizzazione e i rispettivi beneficiari. Analizzando un processo, ogni attività intermedia ha per cliente quella

immediatamente successiva, in questo modo è possibile applicare una logica orientata al soddisfacimento del cliente tenendo conto non solo dell'utente finale ma anche di tutte le funzioni aziendali che interagiscono all'interno del processo [Franceschini et al.,2007]. In tale contesto per fornitore e cliente si intendono rispettivamente i soggetti o le entità che forniscono gli input necessari allo sviluppo del processo e coloro che ne ricevono i risultati, ossia l'output. Nella figura 2 è illustrata una schematizzazione dell'approccio per processi.

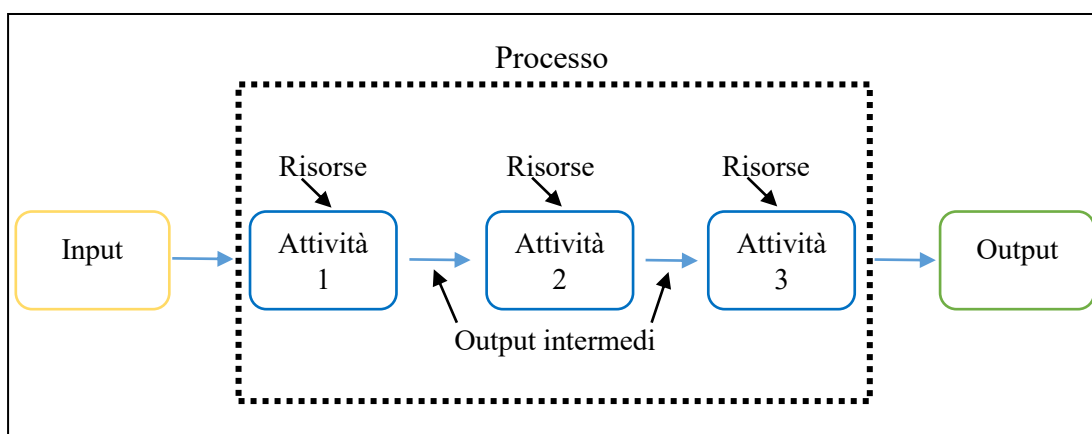


Figura 2: L'approccio per processi

Il sistema di misura delle prestazioni costituisce lo strumento operativo per valutare le performance di un'organizzazione attraverso la definizione di un sistema di indicatori che permetta di rappresentare in maniera unitaria e prospettica la capacità di un'organizzazione di perseguire gli obiettivi prefissati. Un sistema di indicatori è composto da uno o più *set* di indicatori ognuno dei quali corrisponde alle diverse dimensioni di analisi considerate e si compone a sua volta di più indicatori, il sistema di misura si occupa della loro gestione globale e ne assicura il coordinamento. Un sistema di misura in base alla scelta del focus di valutazione della performance e di conseguenza in base al tipo di indicatori che lo compongono, può posizionarsi a diversi livelli della piramide organizzativa [Juran, 2005]: alla base si collocano “i sistemi di misura tecnologici” relativi a singoli elementi di un prodotto o singoli fattori di un servizio, salendo la piramide troviamo gli indicatori ottenuti allargando il focus di osservazione rispetto al livello inferiore, ovvero al secondo livello si posizionano gli indicatori di sintesi di dati di base per specifici prodotti, processi o

unità operative, al livello successivo troviamo i sistemi di misura di intere linee di prodotto o categorie di servizio, all'ultimo livello troviamo il sistema di misura delle prestazioni dell'intera organizzazione che comprende gli indicatori sintetici complessivi utilizzati dal top management per valutare la performance globale [Juran 2005]. La figura 3 rappresenta la segmentazione piramidale dei sistemi di misura proposta da Juran, precedentemente descritta.

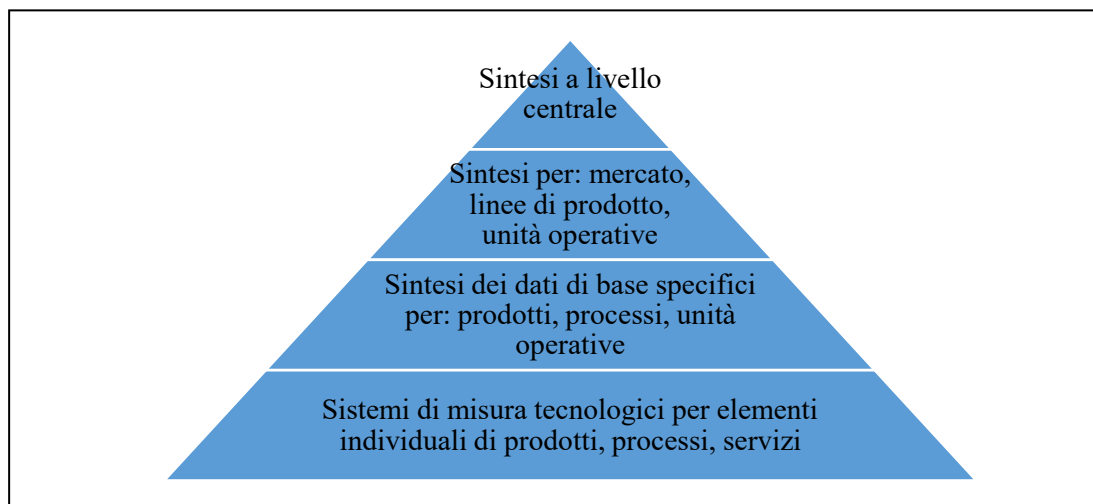


Figura 3: La piramide dei sistemi di misura (Fonte: Juran 2005)

L'introduzione di un sistema di indicatori per valutare le performance di un'organizzazione produce degli effetti anche normativi al suo interno, che sono in grado di condizionarne ed influenzarne il comportamento [Franceschini et al.,2007]. Per poter usufruire appieno dell'adozione di un sistema di misura delle performance in un'organizzazione è importante che nella fase di progettazione si tenga conto nella scelta degli indicatori del loro impatto normativo, affinché non vengano usati in modo improprio, vanificandone i numerosi vantaggi. L'adozione di un sistema di misura delle prestazioni in un'organizzazione offre ampi benefici trasversali [Franceschini et al.,2007]:

- fornisce un approccio organico per allineare strategia, obiettivi e prestazioni da offrire. Un sistema di misura delle prestazioni permette di mettere a fuoco la *mission* strategica con la definizione degli obiettivi e dei risultati che l'organizzazione dovrà conseguire, i quali trovano corrispondenza nei livelli prestazionali che ogni processo dovrà garantire;

- aiuta a focalizzare attenzione e risorse verso gli obiettivi dichiarati. L'utilizzo di un sistema di misura delle prestazioni consente di monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e di conseguenza consente l'attuazione di interventi volti al loro raggiungimento quando si verificano differenze tra i livelli di prestazione rilevati e quelli prefissati;
- migliora la comunicazione interna e quella esterna tra *stakeholder*. La definizione di un sistema di misura delle prestazioni favorisce la conoscenza e la condivisione degli obiettivi dell'organizzazione tra i diversi soggetti coinvolti producendo effetti migliorativi nella comunicazione;
- supporta nei processi decisionali relativi a programmi e investimenti da effettuare. I decisori sono supportati nelle scelte dall'analisi delle informazioni gestite dal sistema di misura, in modo da evitare decisioni basate sull'intuito e non su dati oggettivi.

1.2 Il concetto formale di indicatore e le sue implicazioni

Uno degli aspetti chiave nella progettazione di un sistema di misura delle prestazioni è la scelta degli indicatori che andranno a costituire uno o più *set* di indicatori gestiti dal sistema. L'individuazione degli indicatori segue una fase di concettualizzazione del sistema empirico attraverso la formulazione di un modello, per tale scopo un approccio per processi si rivela uno strumento molto valido. Un modello "è uno schema di rappresentazione di una classe di fenomeni, più o meno delineati, estratti dal loro contesto per servire a supporto dell'indagine" [Roy e Bouysou, 1993]. La modellizzazione utilizzando l'approccio per processi richiede di individuare per ognuno di essi le attività che lo costituiscono e le risorse coinvolte. Inoltre utilizzando tale metodologia è possibile effettuare una scomposizione di ogni singolo processo in sottoprocessi di diverso livello, fino ad arrivare ad un livello di dettaglio tale da evidenziare una serie di procedure per le quali è possibile identificare con precisione i centri di responsabilità ed individuare precisi indicatori di prestazione [Franceschini et al., 2007]. La definizione di un indicatore è legata indissolubilmente a un obiettivo rappresentazionale, è quindi necessario stabilire quale angolatura del sistema empirico l'indicatore dovrà rappresentare. Per individuare le dimensioni di

analisi rilevanti e identificare i relativi obiettivi rappresentazionali è necessario, oltre all'analisi dei sottoprocessi per identificare le aree di criticità che influenzano l'andamento del processo, analizzare il piano strategico dell'organizzazione nel quale viene definita la *mission* e i requisiti richiesti per raggiungerla. Inoltre è fondamentale identificare tutti gli *stakeholder* coinvolti, ovvero tutti coloro che a diverso titolo prendono parte al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, e raccogliere i loro requisiti. Dal punto di vista teorico, fissato l'obiettivo rappresentazionale, in accordo con la teoria di rappresentazione, un indicatore stabilisce un legame tra le manifestazioni del sistema empirico e l'insieme di rappresentazione simbolico, generalmente costituito dal sistema numerico [Franceschini et al., 2007]. Nella figura 4 è rappresentato lo schema dell'approccio rappresentazionale descritto.

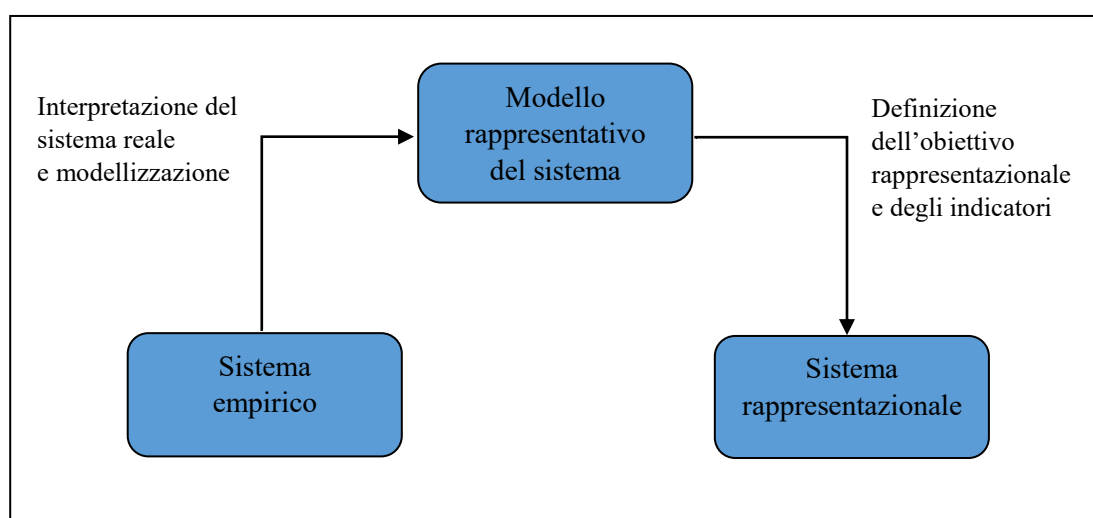


Figura 4: Schema dell'approccio rappresentazionale (Fonte: Franceschini et al., 2007)

Tuttavia, la mappatura tra il sistema empirico e il sistema rappresentazionale simbolico non rispetta la condizione di unicità, ciò implica, almeno in parte, un margine di arbitrarietà nella definizione degli indicatori. Quindi, dato un sistema empirico e fissato un obiettivo rappresentazionale, è possibile individuare diversi indicatori che lo rappresentano, da qui il problema di individuare l'insieme che meglio assolve a tale funzione [Franceschini et al., 2007].

Inoltre un'altra conseguenza della non unicità della mappatura tra sistema empirico e sistema simbolico è che dati due o più indicatori che rispondono ad uno stesso obiettivo rappresentazionale è possibile che non esista alcuna trasformazione che consenta di passare da un indicatore all'altro e che conduca ad uno stesso risultato finale fissato lo stato del sistema, da qui la necessità nella scelta di tener conto dell'impatto che gli indicatori possono avere sul sistema reale [Franceschini et al., 2007]. Le problematiche evidenziate mettono in luce le criticità che si trova ad affrontare colui che è chiamato a progettare un sistema di misura delle prestazioni.

1.3 Le tipologie di indicatori

Per comprendere le diverse tipologie di indicatori che possono essere adoperati per costruire un sistema di misura delle prestazioni è utile effettuare una classificazione. È possibile suddividere gli indicatori in 5 categorie [Franceschini et al.,2007]:

- indicatori di input: utilizzati per valutare le risorse disponibili che verranno adoperate nei processi;
- indicatori di processo: impiegati per comprendere i passaggi intermedi tra le attività di cui si compone un processo;
- indicatori di output: adoperati per quantificare la bontà di quanto ottenuto dal processo;
- indicatori di risultato: utilizzati per valutare in che misura si sono ottenuti gli effetti desiderati;
- indicatori di impatto: per valutare gli effetti diretti o indiretti ottenuti dai risultati raggiunti.

Un ulteriore classificazione degli indicatori riguarda la loro mappatura rispetto alle possibili manifestazioni del sistema empirico considerato, possono essere suddivisi in [Franceschini et al.,2007]:

- indicatori di base: ottenuti direttamente attraverso l'osservazione del sistema empirico in esame;
- indicatori derivati: ottenuti combinando più indicatori di base e/o altri derivati.

1.4 Il metodo di selezione e le proprietà degli indicatori

La selezione degli indicatori che comporranno il sistema è un processo da condurre su due piani [Franceschini et al., 2007]:

- a livello singolo: ciascun indicatore deve soddisfare un determinato obiettivo rappresentazionale prestabilito;
- a livello di insieme: l'insieme degli indicatori deve essere rappresentativo del sistema empirico nella sua globalità.

E' già stato sottolineato che per la progettazione di un buon sistema di misura delle prestazioni gli indicatori dovranno essere individuati in modo da costituire un insieme che meglio soddisfa gli obiettivi rappresentazionali e che produca gli effetti più vantaggiosi in termini di impatto per l'organizzazione [Franceschini et al., 2007]. Per valutare il livello con cui un sistema di misura delle prestazioni rappresenta, attraverso gli indicatori selezionati che ne fanno parte, i processi che è chiamato a descrivere è utile analizzare quali proprietà essi devono soddisfare. A livello di insieme di indicatori devono soddisfare le seguenti proprietà [Franceschini et al., 2007]:

- esaustività: deve essere verificato che non ci siano omissioni nelle dimensioni di analisi considerate per un dato obiettivo rappresentazionale, e che tutti gli indicatori scelti siano in grado di discriminare le diverse manifestazioni empiriche che sono chiamati a rappresentare;
- non ridondanza: deve essere verificato che non ci siano indicatori che sono chiamati a rappresentare manifestazioni empiriche che già sono rappresentate da altri indicatori o che non hanno valenza per gli obiettivi rappresentazionali stabiliti.

Le proprietà che invece dovrà soddisfare ogni singolo indicatore costituente il *set* sono [Franceschini et al., 2007]:

- coerenza con l'obiettivo di rappresentazione: è la proprietà fondamentale che discende dalla definizione stessa di indicatore, ovvero è necessario accertarsi che questo sia in grado di effettuare la mappatura con il sistema empirico per il relativo obiettivo rappresentazionale predefinito;

- livello di dettaglio: bisogna analizzare il livello di definizione dell'obiettivo rappresentazionale ed accertarsi che l'indicatore non abbia un livello di dettaglio eccessivo, ovvero non deve verificarsi che discrimini manifestazioni empiriche che in base al livello di definizione dell'obiettivo rappresentazionale sarebbero da considerarsi indistinguibili, tuttavia bisogna anche accertarsi che l'indicatore non abbia invece un livello di dettaglio insufficiente, ovvero non deve verificarsi che manifestazioni empiriche che per il livello di definizione dell'obiettivo rappresentazionale devono apparire distinguibili sono mappate con una stessa rappresentazione simbolica. Se invece si verificasse una delle due situazioni, nel primo caso si avrebbero problemi in termini di economicità e praticità d'uso, nel secondo caso si avrebbero problemi legati ad una perdita di informazioni, che invece sarebbero importanti ai fini dell'obiettivo rappresentazionale definito;
- non contro-produttività: bisogna verificare che all'interno del sistema nessun indicatore presente sia dipendente da altri indicatori in modo che l'incremento della prestazione rappresentato da questo sia correlato empiricamente al decremento della prestazione degli altri, determinando un peggioramento della performance complessiva del sistema;
- impatto economico: tale proprietà ha senso solo in termini relativi, per individuare l'indicatore che ha l'impatto economico minore e che quindi soddisfa tale proprietà si confrontano i diversi indicatori che possono mappare il sistema empirico per uno stesso obiettivo rappresentazionale;
- facilità d'uso: anche tale proprietà ha senso solo in termini relativi, definito il concetto di facilità d'uso, che varia a seconda del contesto, per individuare l'indicatore con maggiore facilità d'uso e che quindi soddisfa tale proprietà, come avviene per il criterio di impatto economico, si confrontano i diversi indicatori che operazionalizzano lo stesso obiettivo rappresentazionale.

Solo per gli indicatori derivati bisogna verificare il soddisfacimento di due ulteriori proprietà, specifiche di tale tipologia di indicatori [Franceschini et al., 2007]:

- monotonia: affinché sia verificata tale proprietà deve accadere che ogni variazione di uno degli indicatori componenti l'indicatore derivato, deve tradursi in una variazione di performance di quest'ultimo;

- compensazione: affinché sia soddisfatta tale proprietà non deve essere possibile che la variazione di due o più indicatori componenti mantenga inalterata la performance dell'indicatore derivato.

E' evidente che le proprietà di non contro-produttività e monotonia perdono di significato nei casi in cui l'indicatore sia rappresentabile su una scala di misura nominale, ma lo mantengono se la scala è almeno di tipo ordinale. La tabella 1 riassume le proprietà descritte.

Tabella 1: Le proprietà degli indicatori

Proprietà del set di indicatori	Proprietà degli indicatori	Proprietà aggiuntive per gli indicatori derivati
▪ Esaustività ▪ Non ridondanza	▪ Coerenza con l'obiettivo rappresentativo ▪ Livello di dettaglio ▪ Non contro-produttività ▪ Impatto economico ▪ Facilità d'uso	▪ Monotonia ▪ Compensazione

Per la costruzione di un sistema di indicatori, fermo restando che non esiste alcuna procedura algoritmica che fissati gli obiettivi rappresentazioni fornisca il *set* di indicatori, una possibile procedura metodologica che guidi in tale processo nel rispetto delle proprietà precedentemente enunciate, è la seguente [Franceschini et al., 2007]:

1. individuazione dei processi da descrivere e delle dimensioni caratteristiche;
2. individuazione degli obiettivi rappresentazionali;
3. analisi dell'orizzonte temporale degli obiettivi di rappresentazione, assicurandosi che non siano limitati al breve termine e che non impattino negativamente sull'organizzazione;
4. definizione preliminare degli indicatori;

5. verifica per ogni indicatore della coerenza con l'obiettivo rappresentazionale assegnatogli e controllo che la rappresentazione abbia il giusto livello di dettaglio;
6. selezione degli indicatori tra quelli individuati e contemporanea verifica che il *set* abbia le proprietà di esaustività e non ridondanza, inoltre verifica per ogni indicatore delle proprietà di facilità d'uso, impatto economico e non contro-produttività;
7. verifica per gli indicatori derivati delle proprietà di monotonia e compensazione;
8. conferma e validazione del set se non sono necessari interventi correttivi sugli indicatori.

Nel caso in cui al punto 8 della procedura risultino necessari interventi correttivi sugli indicatori individuati, si ritorna al punto 4. Al termine, dopo aver validato il *set*, per ogni indicatore appartenente al sistema di misura dovrà essere stabilita la scala di misura, le modalità con cui raccogliere i dati e la frequenza con cui effettuare la raccolta.

1.5 Il metodo “Balanced Scorecard”

La definizione di un sistema di misura delle performance richiede l'utilizzo di un modello concettuale di riferimento, il metodo del *Banaced Scorecard* costituisce uno strumento per lo sviluppo del sistema. Il concetto di *Balanced Scorecard* venne introdotto dai due studiosi americani Kaplan e Norton all'inizio degli anni novanta come strumento per monitorare le prestazioni di un'impresa [Kaplan e Norton, 1992, 1996, 2001]. La metodologia nacque per rispondere alle problematiche delle imprese di tradurre la strategia nella gestione operativa e per superare il tradizionale approccio di misura delle prestazioni basato solo sull'uso di misure economico finanziarie. Un sistema di misura delle prestazioni costituito solo da indicatori derivanti dalla contabilità aziendale può risultare uno strumento piuttosto debole, gli indicatori economici rappresentano il risultato di decisioni passate e non tengono conto delle opportunità future implementabili per sopravvivere in contesti dinamici, dove la correlazione tra risultati passati e futuri è molto bassa, inoltre un'altra

problematica di tale tipologia di indicatori è la bassa tempestività, per tali motivi l'utilizzo andrebbe circoscritto alle imprese che operano in contesti stabili [Franceschini et al., 2007]. Gli indicatori finanziari invece a differenza di quelli economici, hanno un maggiore orientamento sul lungo periodo, ma presentano anch'essi la problematica della ridotta tempestività in quanto generalmente richiedono una stima dei risultati futuri impedendo di poter effettuare rilevazioni frequenti [Franceschini et al., 2007]. Gli indicatori di processo invece presentano una maggiore tempestività e presentano un maggiore orientamento al lungo periodo rispetto agli indicatori economici, tuttavia si limitano a descrivere una specifica prestazione. Utilizzando esclusivamente indicatori di processo si corre il rischio di non riuscire ad avere una visione complessiva dell'impresa [Azzone, 1996]. Per tali motivi Kaplan e Norton individuarono come approccio per superare le problematiche generate dall'utilizzo esclusivo di misure delle contabilità generale, una rappresentazione che facesse uso sia delle misure finanziarie sia di quelle operative. Il metodo del Balanced Scorecard si basa sul concetto di tradurre la *mission* aziendale in un insieme bilanciato di misure ottenuto considerando un insieme limitato di prospettive di osservazione.

Il modello individua quattro dimensioni di analisi:

- Economico - finanziaria: come teniamo in considerazione i requisiti degli *stakeholder*?
- Clienti: quanto bene sono soddisfatti i requisiti dei clienti?
- Processi interni: quanto l'organizzazione eccelle nell'erogazione dei sottoprocessi chiave?
- Apprendimento e crescita: quanto l'organizzazione riesce a sostenere l'innovazione, il cambiamento e il miglioramento continuo?

Nella figura 5 sono rappresentate le diverse dimensioni di analisi del *Balanced Scorecard* e le influenze dirette o indirette sulle prestazioni delle diverse prospettive.

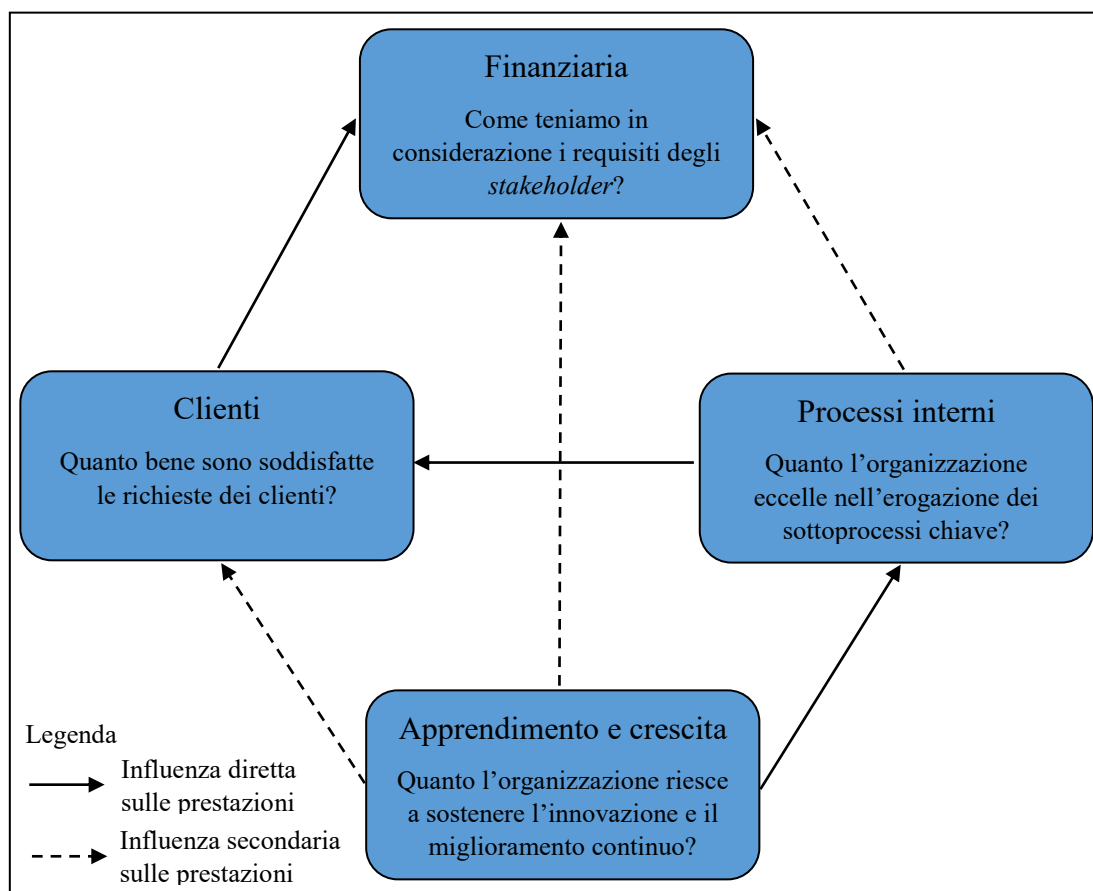


Figura 5: Le quattro prospettive del “Balanced Scorecard” (Fonte: Franceschini et al., 2007)

Nel modello, l'apprendimento e la crescita apporta dei miglioramenti nell'erogazione dei processi interni che si traducono nella soddisfazione della clientela, che a sua volta ha effetto sulle prestazioni finanziarie dell'azienda. Le prospettive sono quindi correlate e vanno lette in maniera integrata, il concetto di bilanciamento sta nel dare il giusto peso ad ognuna di esse e a non cadere nella trappola di concentrarsi solo sulla prospettiva finanziaria [Franceschini et al., 2007].

1.6 La sintesi degli indicatori

Una volta che sono stati individuati i *set* di indicatori che verranno gestiti dal sistema di misura delle prestazioni la problematica ricorrente, che si presenta per colui che è chiamato ad utilizzarli, risulta l'individuazione delle misure critiche che possano

descrivere in maniera sintetica il livello prestazionale del sistema senza dover analizzare costantemente tutti gli indicatori precedentemente individuati. A tale tematica si fa riferimento quando si parla del problema della sintesi degli indicatori, e risulta tanto più rilevante quanto maggiore è il numero di indicatori che sono stati individuati per il sistema di misura delle prestazioni. La difficoltà principale risiede nell'individuare, partendo dall'insieme di indicatori complessivo, un numero molto limitato di indicatori di sintesi che sebbene con un minor livello di dettaglio rispetto ai primi, possano descrivere ugualmente il sistema senza omissioni, ovvero mantenendo soddisfatta la proprietà di esaustività.

Le metodologie utili per individuare gli indicatori di sintesi sono molteplici e l'utilizzo di una piuttosto che un'altra si basa sull'analisi delle caratteristiche del processo, delle specifiche esigenze e sulla disponibilità dei dati; tre possibili logiche operative sono la sintesi basata su [Franceschini et al., 2007]:

- valori di importanza relativa: mira ad individuare un sottoinsieme di indicatori che non risponde a tutti gli obiettivi rappresentazionali individuati ma solo a quelli con maggior peso;
- *minimum set covering*: consente di determinare il più piccolo insieme di indicatori in grado di coprire tutti gli obiettivi rappresentazionali;
- grado di correlazione: consente di individuare gli indicatori di sintesi tenendo conto delle correlazioni esistenti tra gli indicatori, che si riscontrano da considerazioni di tipo empirico.

Uno strumento valido per rappresentare in maniera sintetica il livello prestazionale del sistema in riferimento agli indicatori di sintesi e ai rispettivi valori target è il cruscotto delle prestazioni. Se correttamente progettato, il cruscotto consente un monitoraggio sintetico ed efficace dell'andamento complessivo del sistema, mettendo in luce le eventuali anomalie nelle prestazioni e le aree interessate, suggerendo l'effettuazione di un'analisi, per individuare le cause specifiche, che andrà eseguita ricorrendo al controllo degli indicatori di dettaglio del relativo *set* completo di indicatori. E' quindi essenziale che il cruscotto sia affidabile, ovvero sia in grado di discriminare i diversi stati prestazionali che il sistema può assumere, e che consenta di risalire agli indicatori più specifici per effettuare l'analisi di dettaglio [Lohman et al., 2004].

1.7 La gestione di un sistema di misura delle prestazioni

Conclusa la fase di progettazione del sistema di misura delle prestazioni è necessario implementarlo nella realtà organizzativa per poterne apprezzare i benefici che può apportare. Tuttavia proprio nella fase di implementazione possono manifestarsi alcune problematiche relative ad aspetti di cui non si è tenuto adeguatamente conto in fase di progettazione, per tale motivo il sistema di misura necessita di continue revisioni e aggiustamenti. Le difficoltà più ricorrenti che si riscontrano in fase di implementazione sono [Franceschini et al., 2007]:

- una raccolta dei dati del processo per eccesso o per difetto. Un'eccessiva quantità di dati genera difficoltà nella loro gestione e problemi di sintesi, invece una raccolta per difetto genera una rappresentazione non esaustiva del processo;
- il focus su misure prestazionali di breve termine. In questo modo le performance generali di lungo periodo potrebbero risentirne in maniera negativa;
- una raccolta di dati inconsistenti, o in conflitto tra loro;
- una raccolta di dati che non rappresentano gli obiettivi rappresentativi stabiliti;
- un non bilanciamento delle diverse dimensioni da considerare;
- tempistiche di misura non adeguate. In questo modo misure troppo distanziate nel tempo non consentono un buon controllo del processo, diversamente misure troppo ravvicinate possono incidere eccessivamente sui costi legati alla rilevazione.

Oltre che nei casi sopra descritti di problematiche in fase implementativa, un sistema di misura delle prestazioni necessita di opportune revisioni quando avvengono significativi mutamenti in uno o più di tali elementi: nel piano strategico dell'organizzazione, nei sottoprocessi chiave, nei requisiti degli *stakeholder*, nell'assetto organizzativo, nelle norme o regolamenti, nelle tecnologie di supporto [Franceschini et al., 2007].

1.8 Le limitazioni dei sistemi di misura delle prestazioni

Un sistema di misura delle performance è un ottimo strumento per monitorare e gestire i processi interni, tuttavia al fine di evitarne un uso improprio da parte delle organizzazioni stesse che lo adottano, è importante tener presente le sue limitazioni. Tale sistema generalmente non è in grado di [Franceschini et al., 2007]:

- stabilire le cause che condizionano l'evoluzione dei processi e prevederne gli effetti. Generalmente sono necessarie ulteriori informazioni per identificare le relazioni di casualità, altrimenti non deducibili dalla sola analisi delle misure di prestazione;
- identificare le cause nei casi in cui le performance risultano inferiori ai livelli target pianificati. L'analisi delle sole prestazioni non può fornire indicazioni, i motivi potrebbero anche essere legati ad una pianificazione eccessivamente ambiziosa e poco realistica dei target da raggiungere;
- analizzare il sistema reale a un livello di dettaglio superiore a quello garantito dal modello che è stato costruito. Un sistema di misura fornisce una lettura dei processi attraverso un modello, che in quanto tale è un'approssimazione della realtà;
- garantire automaticamente che le prestazioni rispettino le leggi o le normative a cui deve sottostare il processo. L'analisi delle prestazioni, anche se accompagnata da adeguate tempistiche di misura, da sola non può vincolare il sistema ad assumere determinati stati.

Al fine di progettare il sistema di misura delle prestazioni degli Uffici Postali, prima di effettuare l'analisi e la mappatura dei processi, nel successivo capitolo verrà effettuata una analisi del contesto, ovvero sul posizionamento dell'azienda nel settore di riferimento e sull'organizzazione degli Uffici Postali.

Capitolo 2

Il contesto: l'azienda Poste Italiane

2.1 La nascita e l'evoluzione del business

Poste Italiane nasce nel 1862, a seguito dell'unificazione nazionale, come operatore addetto al servizio postale pubblico su tutto il territorio italiano, tuttavia già dai primi anni di attività a tale servizio iniziò ad affiancare il servizio di trasferimento di denaro attraverso i vaglia postali, e la raccolta del risparmio attraverso l'emissione di libretti postali in seguito all'istituzione delle Casse di risparmio postali. Con l'iniziale sviluppo dell'alfabetizzazione nei primi anni del '900 i servizi postali crebbero di importanza ed in tale periodo in Italia venne istituito il Ministero delle Poste e Telegrafi con l'obiettivo di realizzare una rete infrastrutturale che si adeguasse alle crescenti esigenze di comunicazione del paese, già a partire dal 1917 mosse i primi passi la posta aerea. Di pari passo con lo sviluppo dei servizi postali, sempre nel 1917 venne introdotto il servizio di conto corrente postale che consentiva ai correntisti di svolgere le principali operazioni di deposito e prelievo di denaro e successivamente nel 1924 furono introdotti i buoni fruttiferi postali emessi dalla Cassa depositi e prestiti. Nel corso degli anni del boom economico italiano si ebbe un netto cambiamento nell'organizzazione logistica unito all'evoluzione tecnologica della rete, con l'iniziale introduzione dei primi sistemi logistici automatizzati per far fronte all'aumento dei volumi postali. A partire dagli anni '90 ha avuto inizio una fase di profonda trasformazione per l'azienda, sia dal punto di vista organizzativo con il passaggio prima da azienda autonoma ad ente pubblico economico nel 1994 e successivamente a società per azioni nel 1998 con lo scopo di migliorare l'efficienza produttiva e innalzare la qualità dei servizi offerti, e sia dal punto di vista

dell'evoluzione del business con l'ampliamento dell'offerta con nuovi servizi finanziari e con l'ingresso nel settore assicurativo con la costituzione di Poste Vita nel 1999. Il processo di diversificazione è proseguito con l'ingresso nel settore della telefonia con la nascita di PosteMobile nel 2007 e con l'ampliamento del business assicurativo al ramo danni con la costituzione di Poste Assicura nel 2010. L'introduzione dei nuovi servizi ha messo parzialmente in ombra quelli postali, anche a causa dei mutamenti nel contesto competitivo del settore postale, infatti, recependo le direttive europee, in Italia nel 2011 è stato completato il processo di liberalizzazione del servizio postale, tuttavia attualmente l'azienda è l'affidataria esclusiva della fornitura del servizio postale universale. A seguito del processo di liberalizzazione, nel 2015 è iniziata anche la fase di privatizzazione dell'azienda con la quotazione in borsa e con la cessione di una prima *tranche* di azioni sul mercato. Ad oggi, lo Stato italiano, tramite il Ministero dell'Economia e delle Finanze e la Cassa Depositi e Prestiti è ancora l'azionista di maggioranza, detenendo più del 60% delle azioni.

2.2 Le aree di business

Poste Italiane pur nascendo come operatore postale, già dai primi anni di attività ha integrato nella propria offerta servizi di diversa natura. Le strategie di diversificazione attuate, soprattutto nell'ultimo decennio, hanno portato l'azienda ad espandere ulteriormente la propria area di business. Attualmente, Poste Italiane opera come gruppo industriale, attraverso le diverse società controllate, principalmente in tre macro settori industriali:

- settore dei servizi postali;
- settore dei servizi finanziari e assicurativi;
- settore dei servizi di telefonia.

Nel settore dei servizi postali Poste Italiane si posiziona come il primo operatore postale in Italia, offre servizi di corrispondenza e pacchi, per la maggior parte rientranti nell'erogazione del servizio postale universale, che è demandato all'azienda in via esclusiva sul territorio italiano. Il servizio postale universale

consiste nell'erogazione di un insieme definito di prestazioni postali, nel rispetto degli standard qualitativi prefissati e a prezzi accessibili agli utenti in base all'accordo stipulato con il Ministero dello Sviluppo Economico, su tutto il territorio nazionale.

L'ampia gamma di servizi di corrispondenza può essere raggruppata in alcune categorie principali:

- posta indescritta: comprende i servizi di spedizione standard come la posta prioritaria;
- posta descritta: comprende i servizi di spedizione con tracciatura dell'invio e l'attestazione di avvenuta ricezione come la raccomandata;
- servizi postali integrati: si intendono le soluzioni personalizzate offerte a specifici segmenti di clientela che comprendono più servizi come stampa, recapito, archiviazione e rendicontazione degli esiti dell'invio, gestione e rendicontazione dei pagamenti;
- servizi postali multicanale: comprende i servizi di comunicazioni come il telegramma, la posta elettronica certificata;
- posta commerciale: comprende i servizi di *direct marketing* e di posta non indirizzata a contenuto commerciale, pubblicitario, promozionale o informativo;
- servizi per l'editoria: si intendono i servizi di spedizioni periodiche per conto di aziende editrici.

L'altra categoria di servizi postali comprende l'ampia gamma di servizi relativi alla spedizione di pacchi, che possono essere raggruppati in:

- servizi di spedizione pacchi ordinari: comprende i servizi di invio pacchi rientranti nel servizio postale universale sia nazionali che internazionali;
- servizi di corriere espresso: comprende i servizi di corriere espresso commercializzati in regime di libera concorrenza attraverso l'azienda controllata SDA.

Inoltre rientra tra i servizi postali la distribuzione e vendita di prodotti di filatelia come francobolli, cartoline, biglietti postali da collezione e altri prodotti per collezionisti filatelici.

Nel settore dei servizi finanziari e assicurativi Poste Italiane si posiziona come uno dei principali *player*, opera sul mercato attraverso la divisione BancoPosta, che gestisce la vendita dei servizi finanziari e assicurativi, questi ultimi emessi attraverso la controllata Poste Vita, leader nell'assicurazione vita, e la controllata Poste Assicura, operante sul mercato assicurativo delle polizze danni.

I servizi finanziari e assicurativi attualmente offerti dall'azienda possono essere suddivisi in quattro macro categorie in funzione dei bisogni della clientela da soddisfare:

1. risparmio e liquidità:

- servizi di raccolta della liquidità: conto corrente;
- servizi di raccolta del risparmio postale: emissione di libretti postali e buoni fruttiferi postali per conto della Cassa depositi e prestiti;
- servizi di incasso e pagamento: bollettini postali, vaglia postali e altri strumenti di trasferimento denaro;
- servizi di monetica: carte prepagate, carte di debito e carte di credito a saldo.

2. investimento:

- servizio di intermediazione nell'acquisto e vendita di prodotti finanziari: titoli azionari, titoli obbligazionari, certificates;
- servizio di gestione collettiva del risparmio in fondi comuni d'investimento: raccolta del patrimonio tra investitori per una gestione collettiva del risparmio attraverso i fondi d'investimento aperti istituiti da BancoPosta Fondi SGR;
- servizi assicurativi di polizze ramo vita: prodotti diversificati classificati in ramo I, III, e le polizze previdenziali.

3. finanziamento:

- servizio di intermediazione per l'erogazione di finanziamenti: prestiti, mutui, cessione del quinto, carte di credito revolving.

4. protezione danni:

- servizi assicurativi per polizze ramo danni: prodotti assicurativi delle linee protezione beni, persone, credito e patrimonio.

Nel settore dei servizi di telefonia Poste Italiane si posiziona come il principale operatore mobile virtuale, tra questi possiede la quota maggiore di mercato², è attiva dal 2007 con il marchio PosteMobile. Essendo un operatore virtuale, non è dotato di una rete di accesso mobile propria ma si avvale della rete di uno degli operatori tradizionali per la connessione all'infrastruttura, dal 2017 PosteMobile ha ampliato la propria offerta anche alla telefonia fissa, i servizi attualmente offerti sono:

- servizi di telefonia mobile: comprendono quelli tradizionali di voce, dati e sms, e in aggiunta per coloro che utilizzano gli strumenti di pagamento offerti dall'azienda con l'associazione della SIM è possibile usufruire dei servizi dedicati di *mobile payment* e *mobile banking* utilizzabili con l'applicazione PosteMobile;
- servizi di telefonia fissa: offre il tradizionale servizio di telefonia vocale.

L'ampia offerta complessiva dei prodotti e servizi di Poste Italiane precedentemente esposti può essere sintetizzata secondo la schematizzazione esposta in tabella 2.

Tabella 2: La suddivisione dei servizi offerti da Poste Italiane

Servizi postali	Servizi finanziari e assicurativi	Servizi di telefonia
▪ Corrispondenza ▪ Pacchi ▪ Filatelia	▪ Risparmio e liquidità ▪ Investimento ▪ Finanziamento ▪ Protezione danni	▪ Telefonia mobile ▪ Telefonia fissa

² Al 31/12/2014 la quota di mercato di PosteMobile tra gli operatori mobili risultava pari al 49,2%, tuttavia la quota complessiva degli operatori mobili virtuali nella telefonia mobile è pari solo al 7,1% (Fonte: Poste Italiane, 2015).

2.3 I segmenti di mercato

I servizi offerti dall'azienda sono rivolti ad un'ampia gamma di clienti, sia di tipo *business* che *consumer*, che possono essere suddivisi in tre macro categorie:

- *Retail*
- Impresa
- Pubblica Amministrazione

Appartiene al segmento *retail* la clientela costituita dai privati, mentre l'altro segmento costituito dalle imprese comprende sia da PMI che grandi imprese, infine la pubblica amministrazione include gli enti pubblici sia locali che la pubblica amministrazione centrale. I diversi tipi di clientela vengono serviti utilizzando canali di vendita differenziati, in particolare le imprese di grandi dimensioni e la pubblica amministrazione godono di una forza vendita dedicata, suddivisa per aree territoriali. Diversamente, il segmento *retail* è servito principalmente tramite la rete di Uffici Postali, a cui si affianca il canale web e mobile. La clientela costituita dalle piccole e medie imprese è servita prevalentemente dagli Uffici Postali che appartengono al canale impresa, questi costituiscono un piccolo sottoinsieme del totale degli Uffici Postali, in quanto la quasi totalità è dedicata esclusivamente alla clientela *retail*. Negli Uffici Postali che dispongono del canale impresa sono presenti figure specialistiche dedicate alla clientela di riferimento, a questi Uffici Postali, per tale segmento, si aggiunge anche il canale web dedicato alle PMI. La tabella 3 schematizza i diversi canali di vendita per ogni segmento di clientela individuato.

Tabella 3: I canali di vendita suddivisi per segmento di clientela

Retail	Piccole e medie imprese	Grandi imprese	Pubblica amministrazione
▪ Uffici Postali ▪ Canale web ▪ Canale mobile	▪ Uffici Postali con canale impresa ▪ Canale web impresa	▪ Forza vendita dedicata	▪ Forza vendita dedicata

Le diverse tipologie di clientela hanno un diverso peso come quota nei ricavi delle diverse aree di business dell'azienda, in particolare il segmento *retail* costituisce il mercato principale per i servizi finanziari e assicurativi offerti da Poste Italiane. Il motivo è da ricercarsi nella vocazione di tale categoria di servizi prettamente orientata a una clientela *consumer*, i soli servizi finanziari che vengono offerti alla pubblica amministrazione e alle imprese in tale categoria sono quelli appartenenti al gruppo liquidità ed in particolare sono i servizi di deposito tramite conto corrente e i servizi di monetica, di incasso e pagamento. Diversamente, la clientela che usufruisce dei servizi postali è costituita prevalentemente dalle imprese e dalla pubblica amministrazione. La figura 6 mostra qualitativamente la suddivisione in termini di fatturato tra il segmento *retail* e gli altri segmenti di mercato serviti per ognuna delle tre aree business.

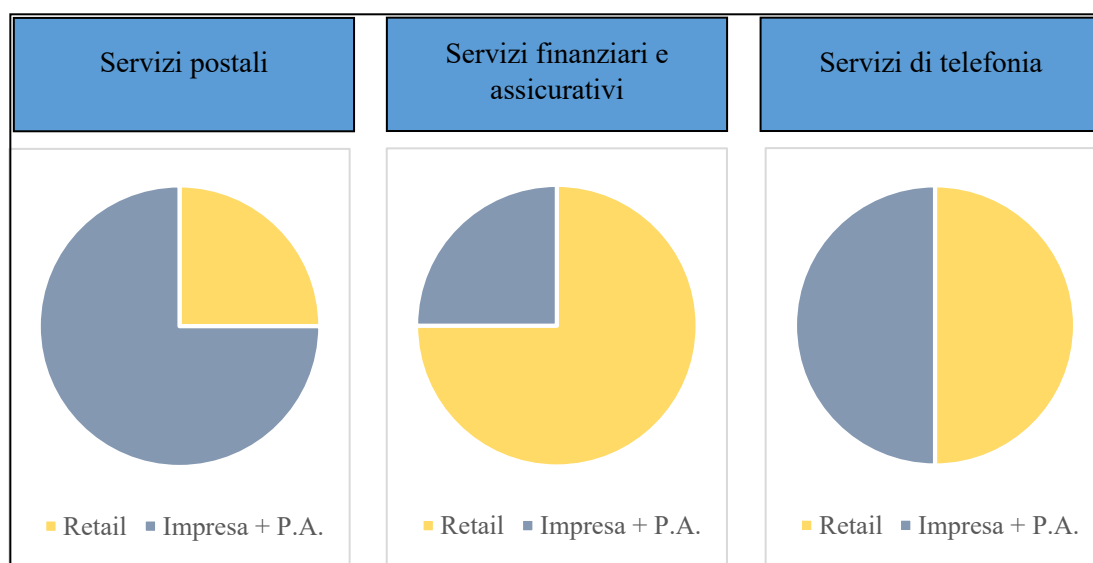


Figura 6: Il peso dei diversi segmenti di mercato per ogni settore di business (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Analizzando il fatturato complessivo generato dall'azienda negli ultimi tre anni si evidenzia un netto trend di crescita, con aumenti di circa l'8% su base annua. Tale trend è dovuto principalmente all'aumento dei ricavi relativi all'area dei servizi finanziari e assicurativi che ha contribuito ad aumentare il fatturato nonostante il trend di decrescita dei servizi postali.

Nella figura 7 sono illustrati i ricavi conseguiti dall'azienda negli ultimi tre anni suddivisi per area di business.

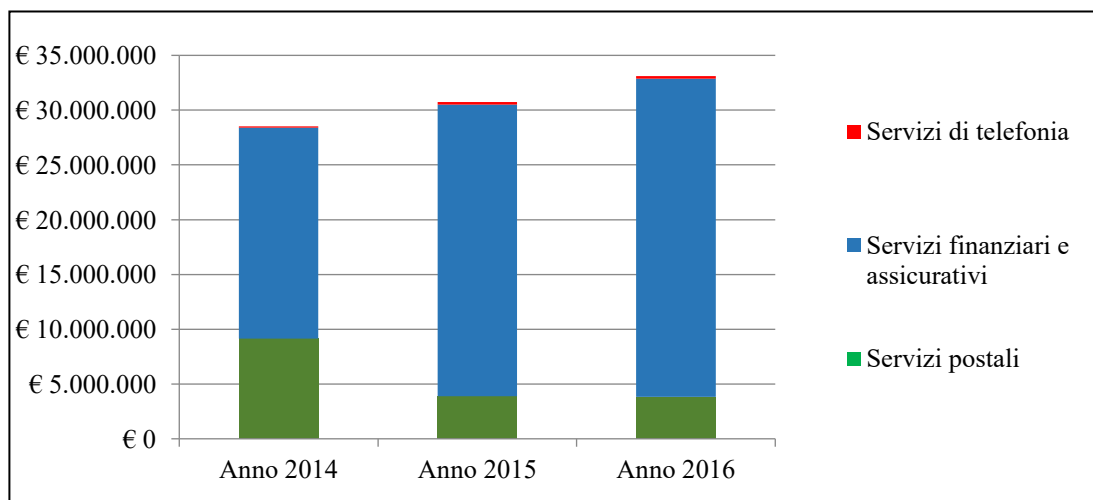


Figura 7: Ricavi totali ultimi tre anni (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

In termini di composizione del fatturato aziendale, la quota dei ricavi legati ai servizi postali segue un trend decrescente, ed ha raggiunto solo l'11% nel bilancio dell'anno 2016³, al contrario i servizi finanziari e assicurativi seguono un trend crescente e oggi costituiscono quasi il 90% dei ricavi complessivi di Poste Italiane. Diversamente, i servizi di telefonia costituiscono una parte del tutto marginale, pari a circa l'1%, del fatturato. La figura 8 mostra la suddivisione percentuale dei ricavi registrati nel bilancio di esercizio 2016 tra i tre macro settori.

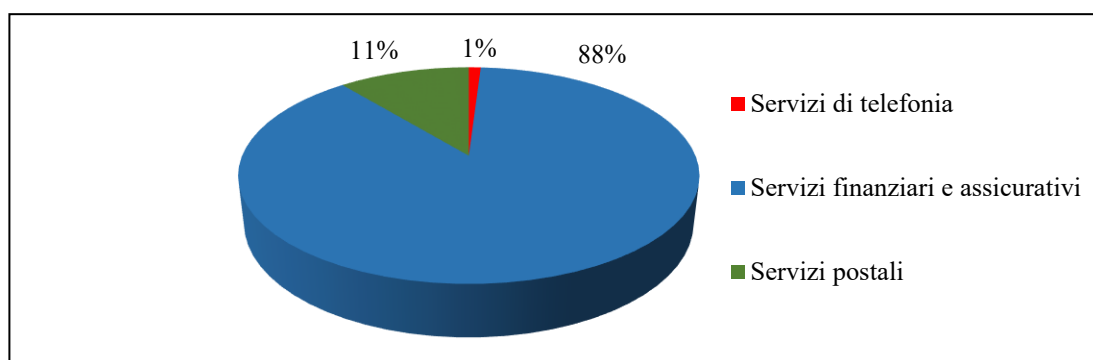


Figura 8: Suddivisione ricavi del 2016 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

³ Per comprendere le dimensioni del trend, i ricavi generati dai servizi postali a fine 2010 costituivano il 61% del totale

Tenendo conto che i ricavi relativi ai servizi finanziari e assicurativi costituiscono quasi il 90% del totale e la suddivisione tra i segmenti di mercato serviti appare evidente come i servizi finanziari e assicurativi rivolti alla clientela *retail* siano diventati il *business* principale dell'azienda.

2.4 Il posizionamento dell'azienda nel settore del credito

Dall'analisi finora svolta è emersa l'importanza che ricoprono i servizi finanziari e assicurativi, in particolare rivolti alla clientela *retail*, nel business dell'azienda. Tenendo conto della suddivisione precedentemente effettuata di tali servizi nelle macro categorie risparmio e liquidità, investimento, finanziamento e protezione danni, la successiva analisi si concentrerà in particolare sui servizi di finanziamento per la clientela *retail*. Per comprendere le dinamiche aziendali riguardanti l'offerta dei servizi di finanziamento è necessario analizzare il posizionamento di Poste Italiane all'interno del settore di riferimento, verrà quindi analizzato brevemente il settore del credito, in particolare nell'analisi si farà riferimento al sotto-settore relativo al credito erogato alle famiglie, tale limitazione ci consente di escludere dal settore i finanziamenti erogati alle imprese che non fanno parte dei servizi offerti da Poste Italiane. Per comprendere al meglio le attività che determinano l'operatività delle aziende che operano in tale settore è opportuno analizzare le macro-attività che costituiscono la filiera del credito. La figura 9 propone una schematizzazione di tali attività.



Figura 9: Le macro attività della filiera del credito

Data l'elevata importanza del settore nel contesto economico del paese, esistono delle precise normative che identificano e disciplinano i soggetti che sono abilitati all'erogazione del credito. In particolare il testo unico bancario individua diverse categorie di soggetti a cui è consentito erogare il credito, per non approfondire tale trattazione possiamo identificarli come gli istituti bancari e gli istituti finanziari abilitati. Diversamente, per l'attività di promozione e collocamento sul mercato è consentito che operino anche altri soggetti, ed è in tale ambito che si concentrano una moltitudine di soggetti che fungono da canale distributivo. Infatti gli istituti bancari e finanziari del settore, gestiscono direttamente la raccolta dei capitali necessari e lo sviluppo dell'offerta, ma possono servirsi di soggetti esterni, i cosiddetti intermediari creditizi per la promozione e il collocamento sul mercato dei finanziamenti che essi stesso erogano [Banca d'Italia, 2014]. Anche le attività relative alla gestione dei finanziamenti erogati spesso, vengono affidate a soggetti terzi che si occupano in particolare del recupero dei crediti dei clienti inadempienti. Per quanto attiene all'attività di promozione e collocamento sul mercato gli istituti bancari o finanziari possono integrare internamente tale attività utilizzando dei canali distributivi diretti oppure servirsi dei canali distributivi esterni. Generalmente gli istituti si servono di entrambi i canali utilizzando quello esterno per ampliare il proprio bacino di clientela. La figura 10 individua e descrive i principali canali di distributivi utilizzati.

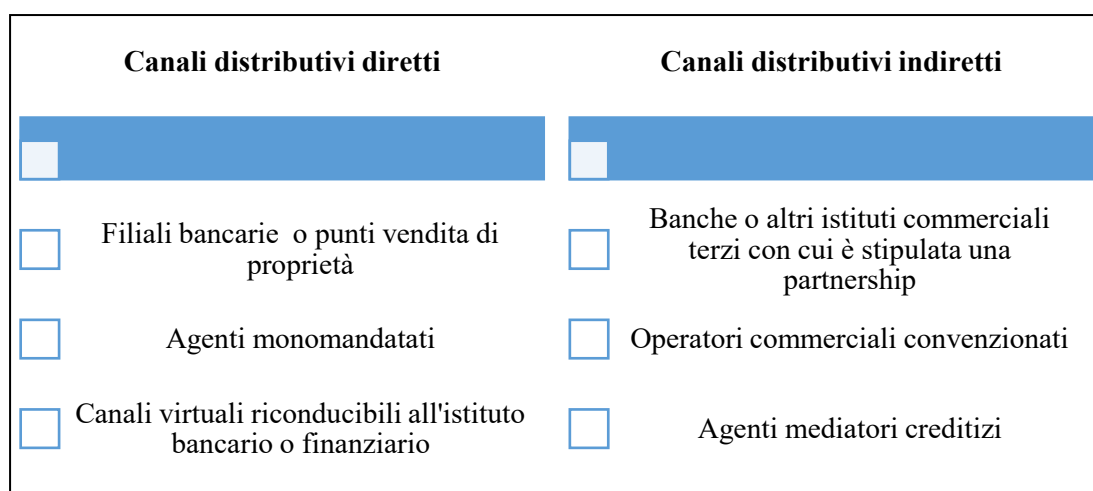


Figura 10: I canali distributivi nel settore del credito alle famiglie

I principali canali distributivi indiretti sono costituiti da banche o istituti partner, dagli agenti mediatori creditizi, e in particolare per il credito al consumo dagli

operatori commerciali convenzionati, rappresentati generalmente da aziende della grande distribuzione organizzata, che offrono tale servizio di finanziamento direttamente sul punto vendita in abbinamento alla vendita di un proprio prodotto o servizio. Il rapporto fra l'istituto finanziario erogante e l'intermediario del credito è normalmente regolato da una convenzione commerciale, particolari contratti di *partnership* che stabiliscono le modalità di intervento del canale, le attività da svolgere ed il meccanismo di remunerazione, tale rapporto può anche prevedere "l'esclusiva", cioè prevedere che il canale operi unicamente per tale istituto finanziario. Solo per i mediatori creditizi è richiesto che operino necessariamente con più intermediari finanziari poiché svolgono un ruolo di *broker* ed operano anche nell'interesse del consumatore che richiede il finanziamento, questi devono risultare iscritti negli elenchi tenuti dall' OAM, l'organismo degli agenti e dei mediatori [Associazione bancaria italiana, 2011]. Nello stesso elenco figurano anche gli agenti creditizi, i quali operano direttamente per conto del finanziatore, e che rientrano nel canale distributivo diretto, questi possono concludere i contratti di finanziamento a differenza dei mediatori creditizi, i quali in qualità di soggetti indipendenti possono solo promuovere i finanziamenti ma non concludere direttamente i relativi contratti [Associazione bancaria italiana, 2011]. All'interno di tale settore, Poste Italiane si colloca come soggetto che si occupa della promozione e del collocamento presso il pubblico di finanziamenti concessi da terzi. L'azienda, seguendo lo schema precedentemente descritto, si posiziona come canale distributivo indiretto di banche e intermediari finanziari abilitati con i quali stipula contratti di *partnership*, a carattere non esclusivo, permettendo a Poste Italiane di promuovere e commercializzare, concludendo direttamente i contratti con la clientela, i finanziamenti erogati da diversi istituti partner. La scelta di tale posizionamento è vincolata dalle disposizioni a cui è soggetta l'azienda, Poste Italiane non disponendo di licenza bancaria e dovendo rispettare la normativa che regola i servizi erogabili di BancoPosta, non può esercitare l'attività di erogazione di finanziamenti nei confronti del pubblico ma può solo promuovere e collocare finanziamenti concessi da banche e intermediari finanziari abilitati [DPR n.144, 2011]. Tuttavia all'interno del settore della concessione del credito non si posiziona come semplice distributore, Poste Italiane si occupa anche di sviluppare l'offerta commerciale in condivisione con i partner, e

gestisce in autonomia le attività di marketing mix, e in particolare le strategie di *pricing*, le scelte sui canali di distribuzione da utilizzare e le strategie volte a promuovere e pubblicizzare i servizi. Le altre macro-attività della filiera, ovvero l'erogazione e la gestione dei finanziamenti erogati sono a carico delle società partner che mettono a disposizione il patrimonio e sui quali gravano integralmente i rischi creditizi. Nella figura 11 sono schematizzate le attività primarie e di supporto principali di Poste Italiane per i servizi considerati, secondo il modello della catena del valore.

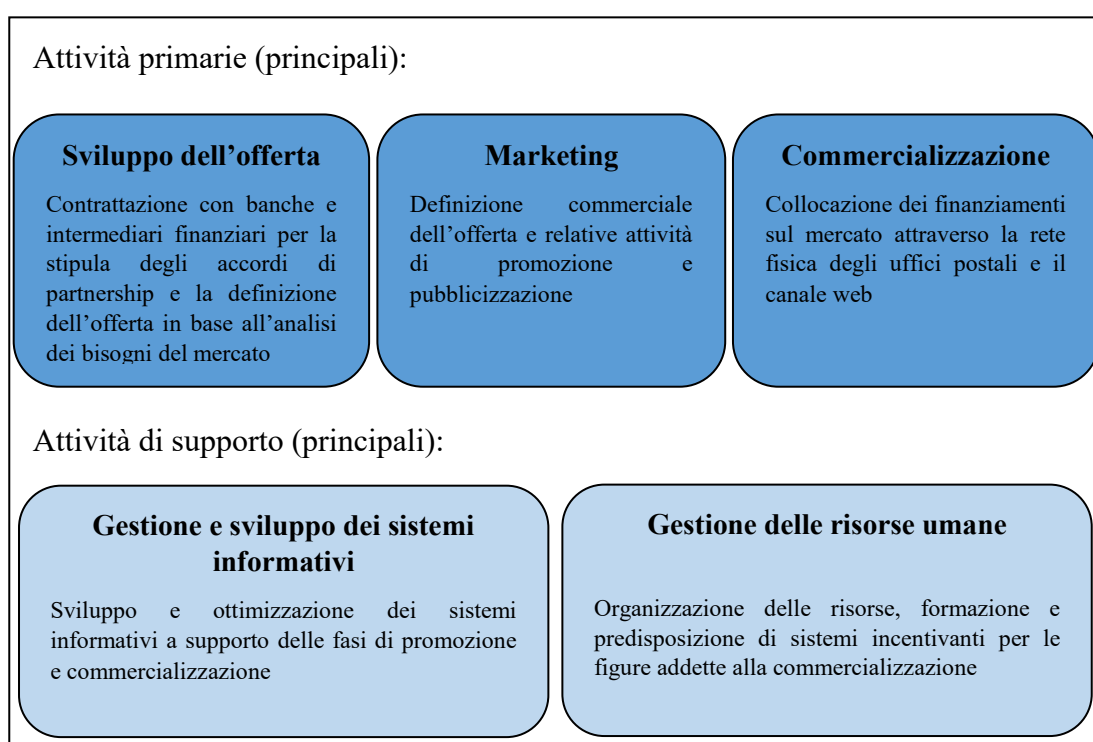


Figura 11: Rappresentazione dei processi secondo il modello della catena del valore

L'attività di sviluppo dell'offerta è gestita dalla funzione aziendale BancoPosta in condivisione con le banche e gli istituti finanziari partner, tenendo conto dell'analisi dei bisogni del mercato. In tale fase vengono definite le condizioni contrattuali che regolano i rapporti economici tra l'azienda e i partner per i servizi che verranno commercializzati, e in particolare i proventi che verranno riconosciuti all'azienda per i finanziamenti collocati sul mercato. Le attività di marketing mix vengono gestite autonomamente da Poste Italiane, la definizione commerciale dell'offerta e il

posizionamento sul mercato dei prodotti vengono gestite dalla funzione aziendale BancoPosta, così come le attività di *pricing* e di gestione dei canali di distribuzione. La commercializzazione è affidata al canale degli Uffici Postali, attraverso le figure specialistiche preposte, e in misura marginale, per alcune particolari tipologie di finanziamenti, al canale web. Tra le attività di supporto gestite da Poste Italiane, nell'ambito dei servizi di finanziamento, ricoprono particolare importanza la gestione e lo sviluppo dei sistemi informativi, in particolare per supportare ed ottimizzare i processi di scambio dati sui clienti tra i diversi attori coinvolti, in particolare con i partner. L'altra attività di supporto rilevante è la gestione delle risorse umane, in particolare le attività di allocazione delle risorse sui canali distributivi in funzione della domanda di servizi, e la formazione e l'incentivazione del personale coinvolto nel processo di commercializzazione. La figura 12 rappresenta le macrofasi del processo di finanziamento e la suddivisione delle responsabilità tra i partner e Poste Italiane.

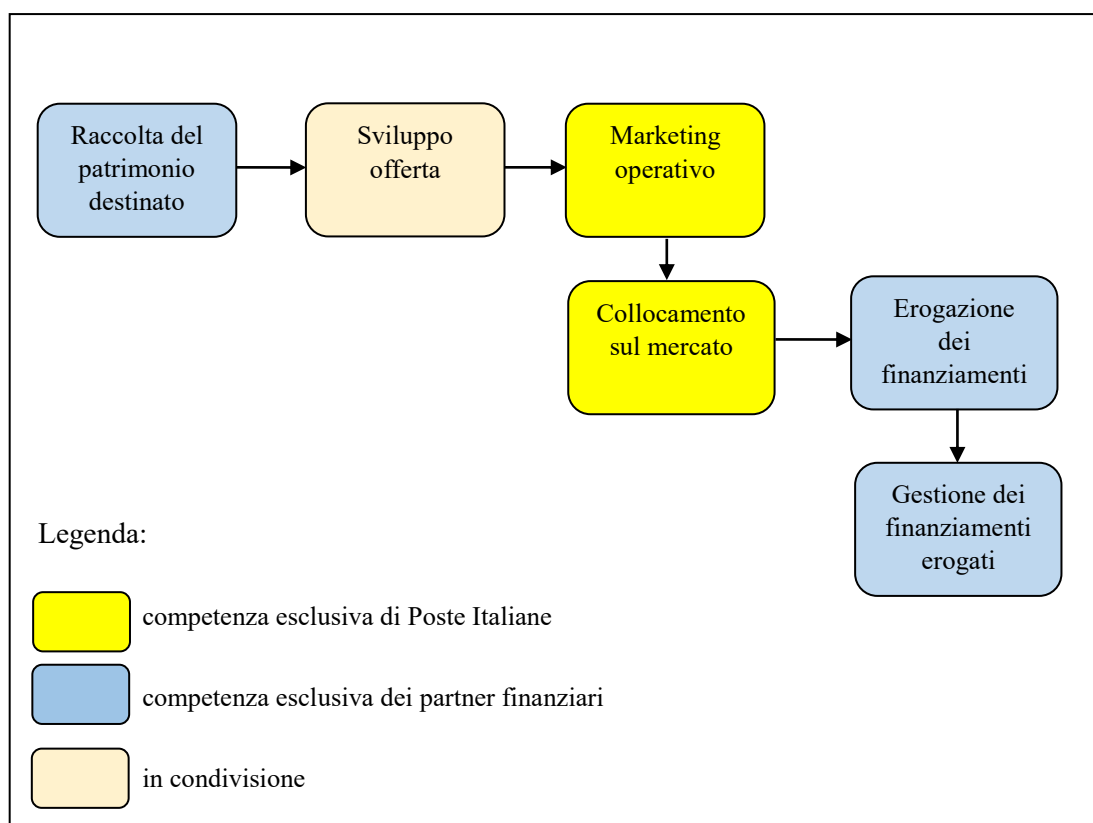


Figura 12: Le macro fasi del processo di finanziamento

Le fasi iniziali del processo sono costituite: dalla raccolta del patrimonio da destinare all'attività di finanziamento, che viene gestita dal partner (banca o dall'istituto finanziario abilitato), la fase di sviluppo dell'offerta, affidata a Poste Italiane in condivisione con il partner, e la fase di definizione commerciale dell'offerta che viene gestita autonomamente da Poste Italiane. La fase di commercializzazione presso la clientela è affidata a Poste Italiane che si occupa di collocare presso la clientela *retail* la gamma di servizi sviluppati con i partner. Tuttavia il collocamento al pubblico è subordinato al processo valutativo del profilo del cliente, svolto in parte da Poste Italiane e in parte dall'azienda partner, come condizione per l'erogazione. Per l'attività di collocamento dei prodotti di finanziamento, a Poste Italiane è riconosciuto dai partner un provento pari al differenziale tra il tasso applicato al cliente (tasso annuo nominale) ed il tasso concordato con il partner stesso in fase di stipula dell'accordo. Tali accordi non prevedono alcuna assunzione di rischio creditizio da parte di Poste Italiane essendo questo totalmente a carico dei partner eroganti. Pertanto la gestione dei finanziamenti erogati, che prevede la gestione degli incassi relativi al rimborso del credito, viene effettuata dall'azienda partner e l'eventuale deterioramento delle posizioni debitorie afferenti i finanziamenti collocati da Poste Italiane non ha alcuna ricaduta economica diretta per l'azienda.

2.5 La gamma di servizi di finanziamento offerti

Attualmente, l'offerta di servizi di finanziamento che vengono collocati sul mercato da Poste Italiane si compone di:

- prestiti: include i finanziamenti finalizzati per rateizzare l'acquisto da parte del cliente di un determinato bene o servizio (prestito BancoPosta auto, prestito BancoPosta ristrutturazione casa, prestito BancoPosta casa) e i finanziamenti non finalizzati che lasciano al cliente la libertà di scegliere come impiegare la somma finanziata (prestito BancoPosta);
- cessione del quinto: comprende i finanziamenti non finalizzati che possono essere richiesti dai titolari di un contratto di lavoro pubblico o privato e dai pensionati e che prevedono il rimborso con rate che vengono prelevate

automaticamente dalla busta paga, consentendo al finanziatore di attingere mensilmente a una sua frazione fissa che può arrivare fino a un quinto dello stipendio (o della pensione);

- mutui: comprende i prestiti a medio - lungo termine concessi per soddisfare le esigenze di denaro per l'acquisto o la ristrutturazione di beni immobili e prevedono che il mutuatario offra una garanzia al mutuante a sostegno del credito richiesto. La garanzia offerta è normalmente una iscrizione ipotecaria sull'immobile oggetto per il quale si chiede il mutuo, in tali casi si parla di mutuo ipotecario;
- carte di credito revolving: comprende le carte di credito a rimborso rateizzato che permettono al cliente di avere a disposizione una linea di credito utilizzabile per prelevare contanti o pagare acquisti nei limiti dell'importo accordato. Si distingue dalle altre forme di finanziamento descritte, in quanto la somma messa a disposizione del cliente può non essere necessariamente utilizzata nella sua totalità e gli interessi vengono calcolati solo sulla parte effettivamente utilizzata.

La commercializzazione di tutte le tipologie di finanziamento descritte avviene attraverso la rete degli Uffici Postali, solo per i possessori di conto BancoPosta che utilizzano il servizio di *internet banking* e limitatamente alla gamma dei prestiti personali non finalizzati di ammontare massimo di 30.000 euro, Poste Italiane utilizza per la commercializzazione anche la piattaforma web. L'uso limitato della piattaforma web è dovuto alla tipo di servizio, che per le caratteristiche intrinseche che lo contraddistinguono mal si concilia con un canale che non prevede un contatto fisico tra l'operatore addetto alla vendita e il richiedente. Infatti per i finanziamenti la consulenza di una figura specialista si rivela fondamentale, al fine di offrire al cliente un finanziamento che meglio risponda ai suoi bisogni tenendo conto del profilo di rischio, tale servizio è offerto gratuitamente solo negli Uffici Postali. Considerato lo scarso peso dei finanziamenti commercializzati attraverso la piattaforma web e la diversa gestione dei processi rispetto al canale fisico, l'analisi che segue prenderà in considerazione solo i finanziamenti commercializzati attraverso gli Uffici Postali dell'azienda Poste Italiane.

2.6 L'andamento del mercato del credito e i risultati economici dell'azienda

Il mercato del credito negli ultimi due anni, trainato anche dalla ripresa economica del paese, ha segnato forti segnali di crescita, che hanno spinto le erogazioni a valori prossimi a quelli pre-crisi economica. Analizzando i dati del credito al consumo, che racchiudono le erogazioni avvenute attraverso prestiti finalizzati, prestiti personali, cessioni del quinto e carte rateali, si osserva che negli ultimi tre anni si sono registrati degli aumenti nelle erogazioni su base annua, in particolare negli ultimi due con crescita annua a due cifre. Questo periodo di forte crescita segna un netto cambiamento di trend dopo gli anni dal 2009 al 2013 che avevano contribuito a restringere in maniera considerevole il mercato, nella figura 13 vengono riportati i dati relativi agli anni dal 2007 al 2016.

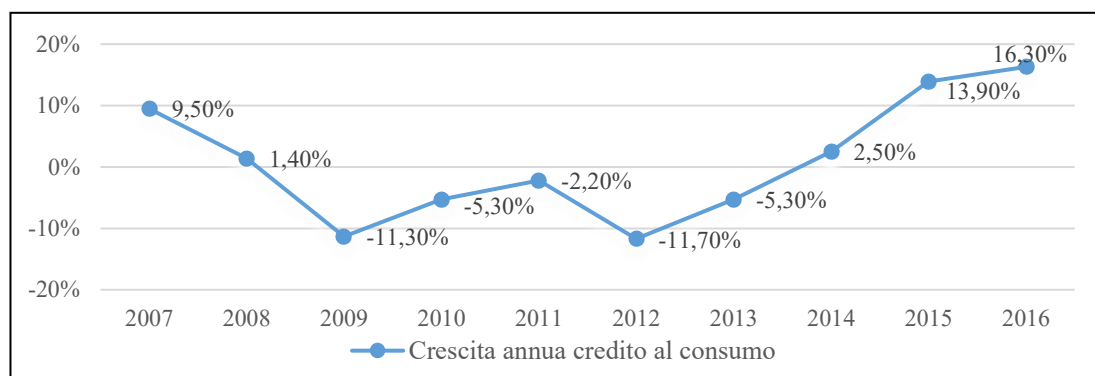


Figura 13: L'andamento del mercato del credito al consumo (Fonte: Assofin et al, 2017)

Un andamento simile è osservabile analizzando l'andamento del mercato dei mutui, che dopo un trend negativo tra il 2009 e il 2013, a partire dal 2014 ha ripreso a crescere spinto anche da una diminuzione dei tassi di interesse.

La crescita del mercato ha generato effetti positivi anche sul bilancio di Poste Italiane, con un aumento delle commissioni generate dai finanziamenti commercializzati, nella figura 14 sono riportati i dati relativi ai finanziamenti commercializzati negli anni dal 2012 al 2016.

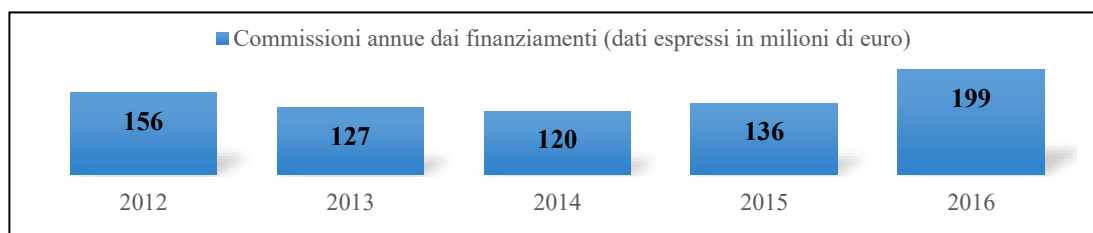


Figura 14: Commissioni in favore di Poste Italiane relative ai finanziamenti (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dall'analisi delle commissioni, incassate da Poste Italiane per i finanziamenti commercializzati nel 2016, suddivise per tipologia di finanziamento, si evince che i prestiti costituiscono la quota predominante, al contrario dei mutui che contribuiscono per una quota pari solo al 3%. Nella figura 15 è riportata la suddivisione delle commissioni relative al 2016 per tipo di finanziamento.

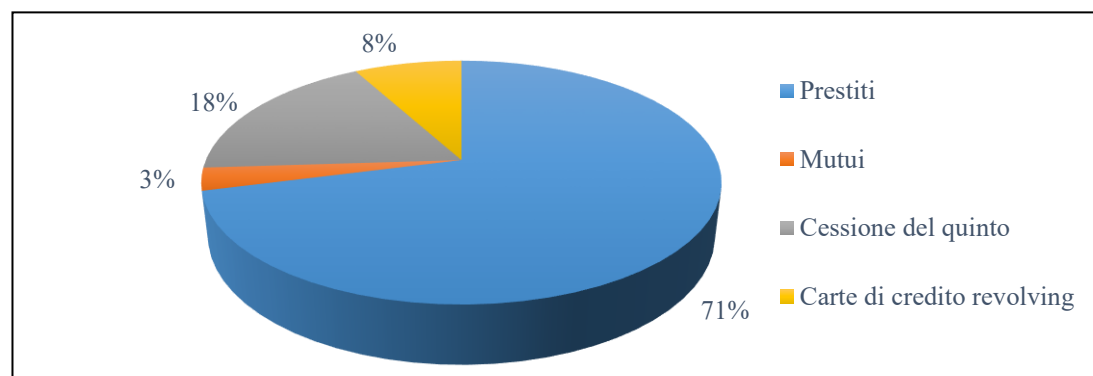


Figura 15: Suddivisione delle commissioni in favore di Poste Italiane per tipologia di finanziamento (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Nel sottoinsieme costituito dai prestiti Poste Italiane detiene una quota di mercato di circa l'8% sulla base del valore dei finanziamenti commercializzati nell'anno 2016, pari a circa il 13% in termini di prestiti concessi nello stesso anno.⁴

⁴ Fonte: elaborazione dati Poste Italiane e Assofin, 2016

2.7 L'organizzazione aziendale

L'organizzazione dell'azienda si basa su una struttura mista di tipo funzionale-divisionale, in cui le principali aree di business sono presidiate attraverso funzioni dedicate: posta comunicazione e logistica per i servizi postali e BancoPosta per i servizi finanziari e assicurativi. Le due funzioni aziendali mercato privati e mercato business e pubblica amministrazione presidiano i due diversi canali commerciali. In particolare mercato privati è responsabile della gestione commerciale della rete degli Uffici Postali, mentre mercato business e pubblica amministrazione ha il presidio commerciale diretto sulla forza vendita dedicata che serve il segmento di clientela rappresentato dalle grandi imprese e quello della pubblica amministrazione. Le altre funzioni appartenenti alla struttura organizzativa sono di tipo *corporate* e hanno funzioni di supporto ai processi di business. Per comprendere le diverse funzioni aziendali, nella figura 16 è rappresentato l'organigramma aziendale.

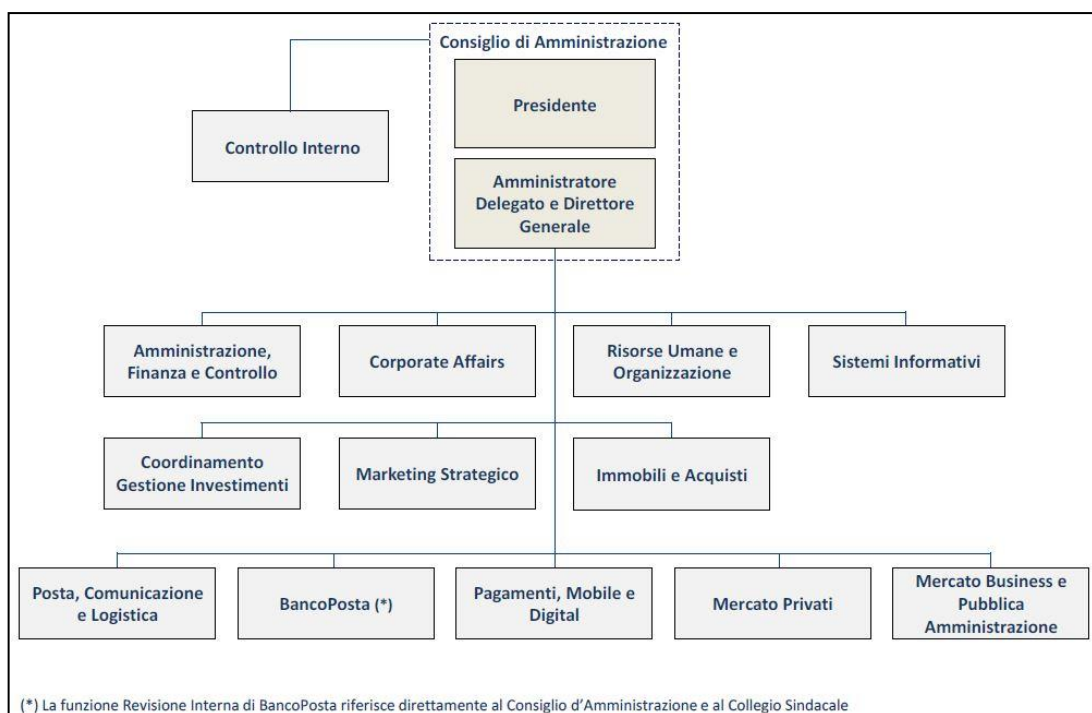


Figura 16: L'organigramma di Poste Italiane (Fonte: Poste Italiane, 2017)

La funzione aziendale mercato privati gestisce il *front end* commerciale e le attività di *back office* attraverso il presidio dell'intera rete commerciale dedicata alla clientela *retail*.

L'organizzazione della rete commerciale per il segmento *retail* si articola su 3 livelli gerarchici:

- Aree territoriali
- Filiali
- Uffici Postali

Le aree territoriali dipendono direttamente dal responsabile della funzione aziendale mercato privati ed ognuna è responsabile di un'area comprendente fino a un massimo tre regioni, a cui appartengono un insieme di filiali, ognuna delle quali gestisce un sottoinsieme di Uffici Postali collocati nell'area territoriale considerata. La figura 17 mostra la suddivisione delle aree territoriali.

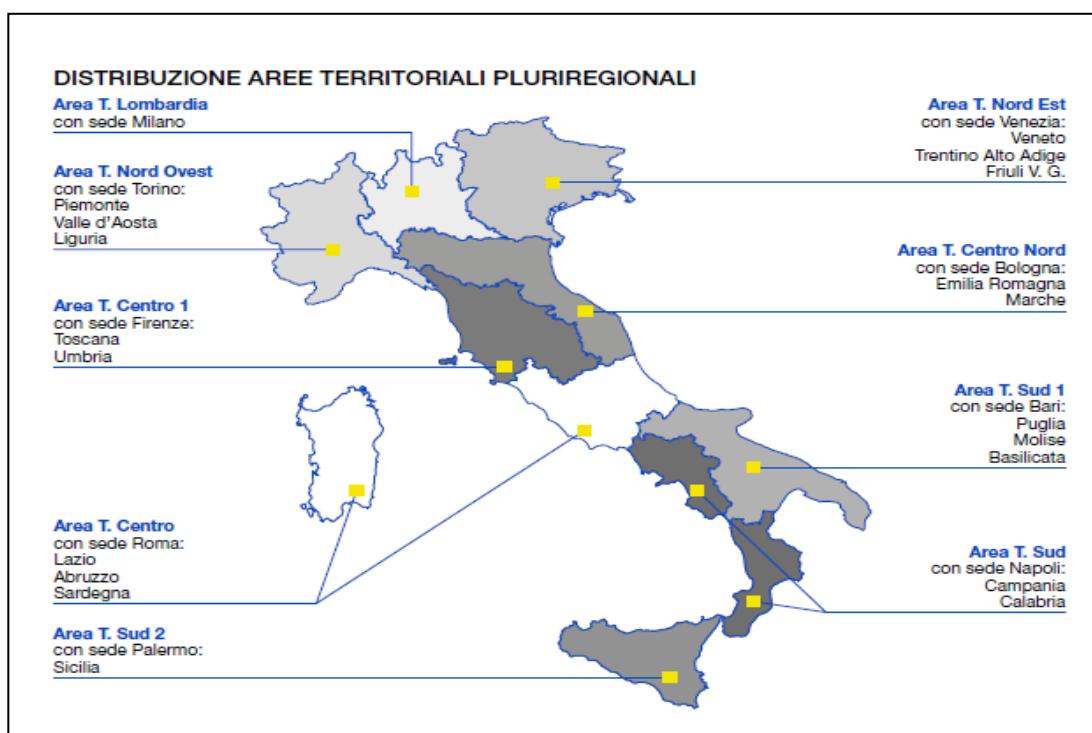


Figura 17: La suddivisione delle aree territoriali (Fonte: Poste Italiane, 2017)

Le aree territoriali assicurano il coordinamento, anche attraverso le filiali da essi dipendenti, dei processi operativi e commerciali degli uffici postali e la loro corretta implementazione secondo gli standard di qualità, definiti a livello centrale, attraverso le attività di monitoraggio, sono inoltre responsabili del raggiungimento degli obiettivi commerciali. Le filiali, garantiscono le attività di coordinamento degli Uffici Postali di riferimento mediante il supporto operativo di strutture di staff

dedicate e l'ottimale svolgimento delle attività commerciali anche con l'impiego di apposite figure dedicate alla vendita dei servizi finanziari e assicurativi, che supportano le risorse presenti negli uffici postali. Sul livello gerarchico più basso troviamo gli Uffici Postali, complessivamente la rete conta 12.822 uffici postali⁵ dedicati alla clientela *retail*, 132 filiali e 9 aree territoriali pluriregionali. La figura 18 mostra la distribuzione degli Uffici Postali e delle rispettive filiali.

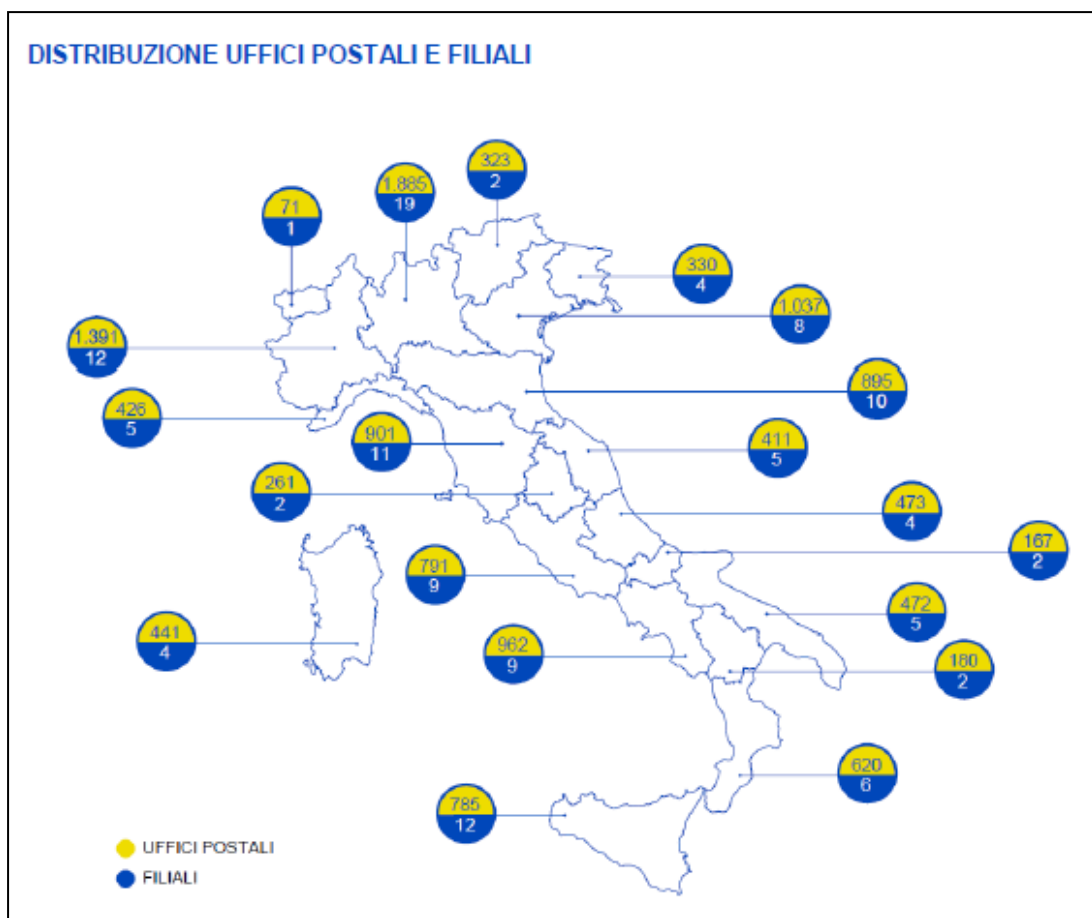


Figura 18: La distribuzione degli uffici postali di Poste Italiane (Fonte: Poste Italiane, 2017)

La funzione mercato privati si occupa inoltre del monitoraggio delle attività svolte dai 18 *customer care* e dai 15 centri TSC⁶ appartenenti all'azienda, che si occupano rispettivamente di assistenza alla clientela e di attività di *back office* per gli uffici postali.

⁵ Dati aggiornati al 30/6/17 (Fonte: Poste Italiane, 2017)

⁶ TSC è l'acronimo di "team servizi centralizzati"

2.8 L'organizzazione degli Uffici Postali

Gli uffici Postali rappresentano il canale commerciale di riferimento per la clientela *retail* e formano una rete che si estende su tutto il territorio italiano. La distribuzione degli Uffici Postali sul territorio riflette la capillarità dei comuni italiani, l'azienda è presente con almeno un Ufficio Postale nel 96.4%⁷ dei circa 8.000 comuni sparsi in Italia, con copertura del 100% dei comuni in diverse regioni italiane. La rete degli Uffici Postali è articolata per rispondere sostanzialmente a diverse, in particolare:

- la capillarità, volta al soddisfacimento degli obblighi normativi di copertura territoriale dettati dal servizio postale universale;
- l'esigenza di equilibrio tra domanda ed offerta in termini di sportelli;
- le esigenze della clientela in termini di consulenza per i servizi finanziari e assicurativi.

Per tenere conto delle disomogeneità dei bacini di utenza su cui operano i diversi Uffici Postali della rete, l'organizzazione commerciale varia in riferimento al portafoglio di prodotti e servizi offerti, di conseguenza gli Uffici si presentano secondo modulazioni differenziate in rapporto ai servizi offerti e al grado di specializzazione con cui vengono offerti, in tal modo l'equilibrio tra domanda e offerta per i diversi servizi può essere più facilmente raggiunto. Per effettuare un'analisi dell'organizzazione commerciale degli Uffici Postali, verranno analizzate le diverse aree di cui si compone un ufficio postale. In ogni Ufficio Postale, è possibile individuare due distinte aree: un'area dedicata alle operazioni di *back office* per le attività di lavorazione interna legate ai servizi postali e il cui accesso è riservato solo al personale dedicato, e un'altra area destinata ad ospitare la clientela, la cosiddetta "sala al pubblico", nella quale opera il personale addetto alle operazioni di *front end*. Nella sala al pubblico è possibile individuare tre aree distinte, ognuna dedicata alla vendita di specifici prodotti e servizi:

- Area sportelleria
- Area sale consulenza
- Area corner

⁷ Dati aggiornati al 30/6/17 (Fonte: Poste Italiane, 2017)

Ognuna di queste aree è organizzata per offrire un determinato portafoglio di prodotti o servizi, servendosi di figure specifiche dedicate. Utilizzando come riferimento la suddivisione dei servizi fin qui impiegata, la figura 19 illustra quali aree sono responsabili nella vendita dei diversi servizi.

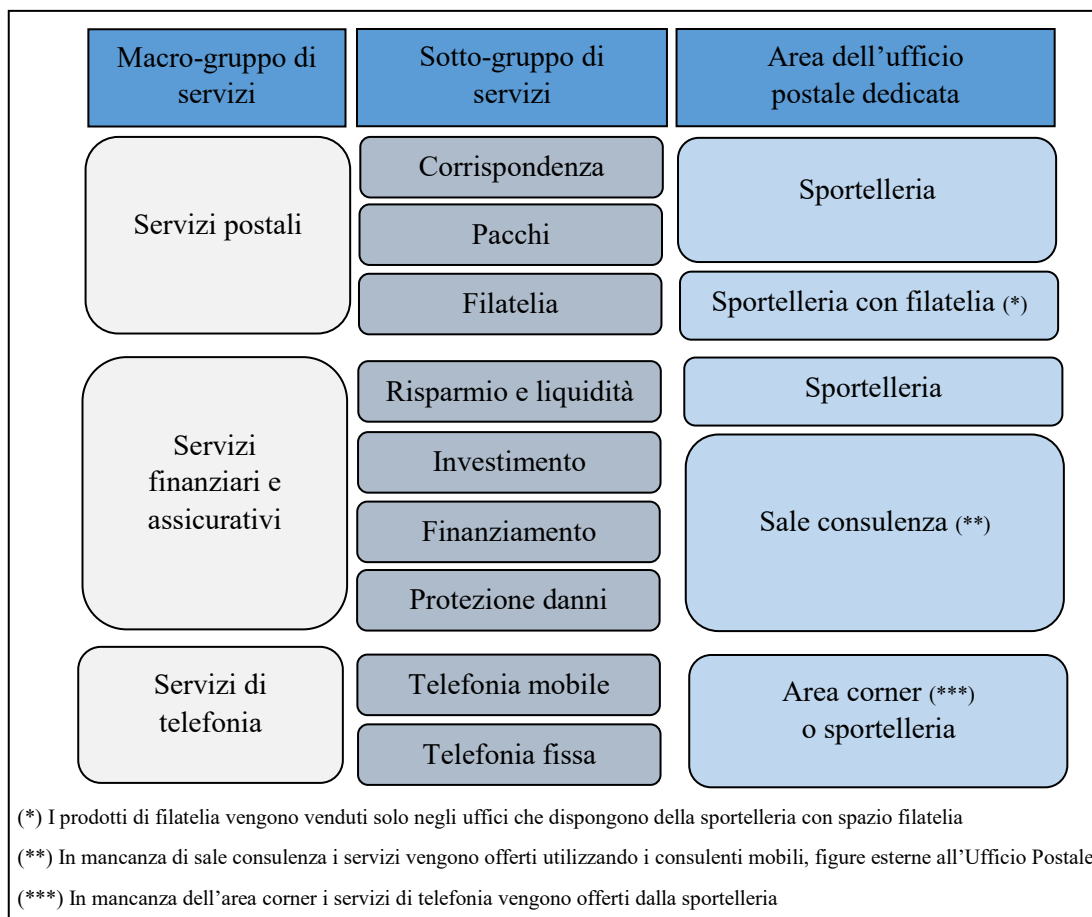


Figura 19: La suddivisione dei servizi per aree di vendita degli Uffici Postali

La sportelleria fornisce i servizi postali e quelli appartenenti al gruppo dei servizi finanziari di risparmio e liquidità. Le sale consulenza, dove presenti, sono dedicate a fornire i servizi finanziari e assicurativi del gruppo investimento, finanziamento e protezione danni. I servizi di telefonia vengono offerti dall'area corner, se presente, altrimenti dalla sportelleria. E' necessario sottolineare che non tutti gli Uffici Postali dispongono di tutte e tre le aree individuate, ed è proprio agendo sulla composizione delle aree dell'Ufficio Postale che l'azienda può modulare il portafoglio di servizi offerti da ciascun Ufficio e il relativo livello di specializzazione. L'area sportelleria

infatti, è l'unica area ad essere presente in tutti gli Uffici Postali della rete, e può essere organizzata secondo quattro diversi livelli, che ordinati per specializzazione crescente sono: sportelleria generalista, light, media, o avanzata. All'aumentare del livello di specializzazione aumenta il numero di sportelli presenti, che vengono contemporaneamente utilizzati, e la specializzazione su determinati prodotti o servizi dell'operatore che opera al relativo sportello, come descritto nella tabella 4.

Tabella 4: I livelli di specializzazione della sportelleria degli Uffici Postali

Livello di specializzazione sportelleria	Numero sportelli aperti	Tipologia di sportelli dedicati				
		Servizi finanziari	Servizi postali	Dedicato ai correntisti	Sportello amico	Sportello filatelia
Generalista	1	Unico		No	No	No
Light	2/3	Si	Si	No	No	No
Media	4/7	Si	Si	Si	Si	No
Avanzata	8/15	Si	Si	Si	Si	Si

Per gli Uffici Postali con sportelleria generalista o light la presenza sul territorio risponde spesso più a esigenze relative alla capillarità sul territorio volta al soddisfacimento degli obblighi normativi di copertura territoriale dettati dal servizio postale universale più che a reali esigenze in termini di soddisfacimento della richiesta del mercato. In particolare gli Uffici Postali con sportelleria generalista sono i cosiddetti uffici monoperatore, nei quali c'è un unico sportello con un solo addetto. Secondo la stessa logica della sportelleria, anche le sale consulenza sono organizzate secondo livelli di specializzazione crescenti. Tuttavia a differenza della sportelleria, non essendo i servizi erogati dalle sale consulenza legati all'obbligo di copertura territoriale dettato dal servizio postale universale, negli Uffici che operano su bacini di utenza che non offrono alte potenzialità in termini di vendita di servizi finanziari e assicurativi, le sale consulenza non sono presenti all'interno dell'Ufficio Postali. In tali Uffici il portafoglio di prodotti e servizi offerti stabilmente dal personale dipendente è ridotto, ed i servizi finanziari e assicurativi appartenenti al gruppo investimento, finanziamento e protezione danni vengono offerti solo su richiesta del cliente attraverso le figure commerciali esterne all'Ufficio Postale, appartenenti alle filiali, dei consulenti mobili. Tali figure operano solo su richiesta,

recandosi direttamente presso l'Ufficio Postale che non dispone di sala consulenza e che manifesta la necessità di tale figura commerciale. Ogni consulente mobile lavora con un approccio generalista, operando per tutti i servizi del ramo finanziario e assicurativo, per un gruppo di Uffici, in questo modo si vogliono evitare le inefficienze nell'allocazione del personale che si avrebbero nel collocare stabilmente un consulente in un Ufficio Postale che per il bacino di utenza su cui opera non offre sufficienti opportunità commerciali. Diversamente per gli Uffici Postali che operano su bacini ad alte potenzialità di vendita, le sale consulenza possono operare con un grado di specializzazione maggiore, con sale dedicate agli investimenti, ai finanziamenti o alle polizze assicurative del ramo danni. Tuttavia è importante sottolineare che mentre la scelta di inserire una sala di consulenza generalista anziché operare con i consulenti mobili viene effettuata analizzando nel complesso le potenzialità dei servizi finanziari e assicurativi di investimento, di finanziamento e di protezione danni, la scelta del livello di specializzazione di ciascuna sala viene effettuata analizzando singolarmente le potenzialità del servizio nell'area in cui opera l'Ufficio Postale. Nella figura 20 vengono descritti i diversi livelli di specializzazione per ogni tipologia di servizio considerato.

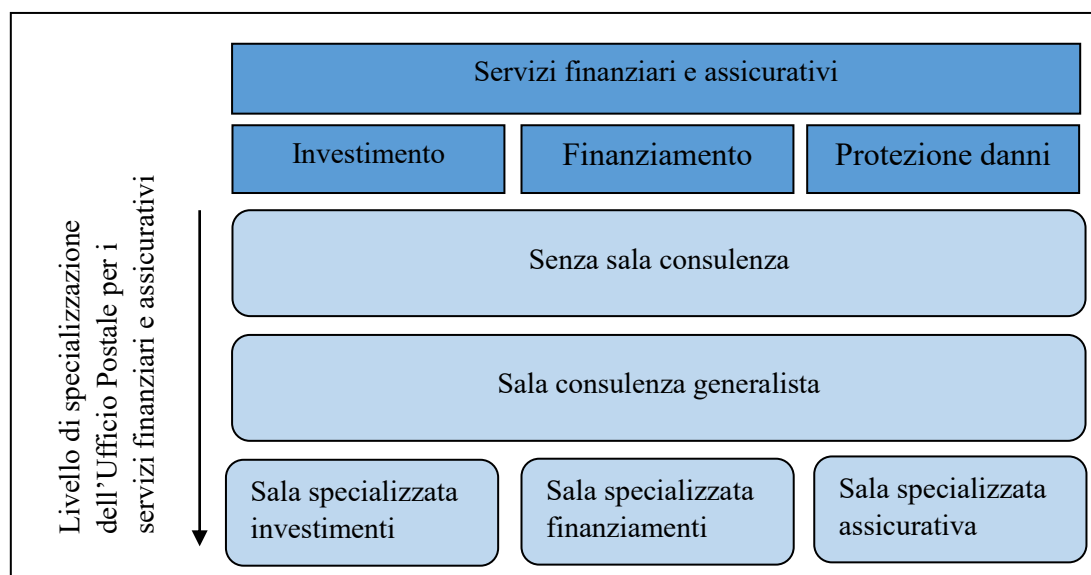


Figura 20: I livelli di specializzazione degli Uffici Postali in merito ai servizi finanziari

A conferma di quanto precedentemente esposto, analizzando l'organizzazione delle sale consulenza presso gli Uffici Postali, solo in rari casi si riscontra la presenza

contemporanea nello stesso Ufficio di sala specializzata in investimenti, in finanziamenti ed assicurativa. In questi pochi casi di concomitanza di tutte e tre le sale con massima specializzazione, inoltre c'è anche una sala generalista di supporto alle altre. La figura 21 rappresenta le configurazioni possibili delle sale consulenza, per gli Uffici Postali che ne dispongono, in relazione al loro numero.

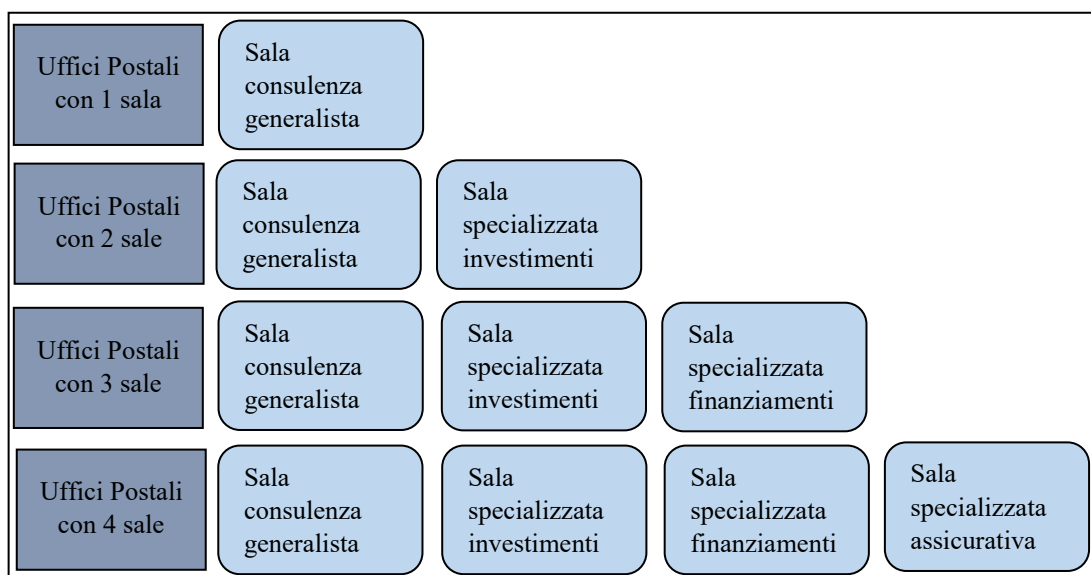


Figura 21: La composizione delle sale consulenza di Poste Italiane

La configurazione che si riscontra più frequentemente presso gli Uffici Postali vede la presenza di un'unica sala di tipo generalista o di una sala generalista con una specializzata in investimenti, infatti sulle 6.376 sale consulenza sparse in Italia nei diversi Uffici Postali 3.719 sono generaliste, 2300 sono sale investimenti, 182⁸ sale sono dedicate ai finanziamenti e 175 sale sono assicurative⁹.

Tra le aree costituenti l'Ufficio Postale l'altra considerata è l'area corner che, dove presente, è dedicata alla vendita dei servizi di PosteMobile. Le differenti aree descritte, essendo dedite ad offrire un portafoglio di prodotti e servizi diversi tra loro diversi, si servono di figure specializzate che variano in riferimento all'area dell'ufficio postale in cui sono collocate. Nella tabella 5 vengono descritte le figure presenti in ogni area e il loro numero, per le sale consulenza e l'area corner qualora

⁸ Il numero esiguo delle sale finanziamenti è dovuto alla recente reintroduzione avvenuta nel 2016 e tuttora in corso, infatti tali sale a inizio 2013 erano oltre 600; la dismissione delle sale finanziamento venne effettuata a fine 2013 per minimizzare gli impatti del calo del mercato del credito.

⁹ Dati aggiornati al 31/12/16 (Fonte: Poste Italiane, 2016)

non dovessero essere presenti all'interno dell'Ufficio Postale il numero delle rispettive risorse dedicate è pari a zero.

Tabella 5: Le risorse umane presenti negli Uffici Postali (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Area di lavoro		Risorse umane	Numero risorse (min-max)
Area sportelleria		• Operatore di sportello	1-15
Area corner		• Operatore vendite PosteMobile	0-1
Area sale consulenza	Sala generalista	• Consulente finanziario generalista	0-3
	Sala investimenti	• Promotore finanziario	0-3
	Sala finanziamenti	• Consulente finanziario finanziamenti	0-2
	Sala assicurativa	• Consulente finanziario assicurativo	0-2
Su tutto l'Ufficio Postale		• Direttore Ufficio Postale	1
Su tutto l'Ufficio Postale		• Collaboratore del direttore Ufficio Postale	0-1

Ognuna delle tre aree commerciali descritte prevede la presenza di specifiche risorse commerciali, in particolare le figure che si occupano della commercializzazione dei servizi di finanziamento sono i consulenti finanziari finanziamenti delle sale finanziamenti, dove presenti, e i consulenti finanziari generalisti che operano in loro supporto negli uffici con sale dedicate ai finanziamenti o altrimenti in via esclusiva. All'interno dell'Ufficio Postale operano oltre alle figure commerciali nelle tre aree descritte (sportelleria, sale consulenza, area corner) anche il direttore dell'Ufficio Postale il quale è responsabile della corretta implementazione dei processi interni e dei risultati commerciali. Il direttore supervisiona lo svolgimento dei processi e ne assicura l'adeguatezza normativa intervenendo in alcuni processi di *back office*. Negli Uffici Postali che possiedono almeno una sala consulenza il direttore è supportato da un collaboratore che si occupa di gestire le attività che gli vengono delegate. Analizzando i *range* rappresentativi del numero di risorse presenti in un Ufficio Postale, evidenziati nella terza colonna della tabella 5 precedentemente esposta, appaiono evidenti le differenze in termini di complessità organizzativa tra i diversi Uffici. La complessità organizzativa riflette il portafoglio di prodotti e servizi

offerti dagli Uffici Postali e il grado di specializzazione delle risorse. Per effettuare un'analisi più accurata sulla composizione degli Uffici Postali, nel successivo paragrafo verranno considerati unicamente quelli appartenenti all'area territoriale nord-ovest, i quali saranno oggetto dello studio relativo alla progettazione degli indicatori per la misura delle performance.

2.9 Gli Uffici Postali dell'area territoriale nord-ovest

L'analisi relativa all'individuazione degli indicatori per misurare le performance degli Uffici Postali si concentrerà esclusivamente su quelli dell'area territoriale nord-ovest, questa comprende le tre regioni: Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta; complessivamente su tale area sono presenti 1888 Uffici Postali, di cui ne risultano attivi 1846¹⁰, facenti capo a 18 diverse filiali e distribuiti tra le provincie come descritto nella tabella numero 6.

Tabella 6: Distribuzione degli Uffici Postali dell'area territoriale nord-ovest (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Liguria	Piemonte	Valle d'Aosta
Uffici Postali attivi per provincia	▪ Genova: 162 ▪ Imperia: 87 ▪ La Spezia: 76 ▪ Savona: 95	▪ Alessandria: 214 ▪ Asti: 120 ▪ Biella: 85 ▪ Cuneo: 260 ▪ Novara: 108 ▪ Torino: 412 ▪ Verbania: 80 ▪ Vercelli: 91	▪ Aosta: 56
Tot. Uffici attivi	420	1370	56

La distribuzione degli Uffici Postali rispecchia le diversità tra le tre regioni considerate in termini di estensione e di densità di popolazione tra le relative provincie, tuttavia è assicurata la presenza di almeno un Ufficio Postale nella quasi

¹⁰ Dati aggiornati al 31/12/16 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

totalità dei comuni, ad eccezione di quelli della Valle d'Aosta, come si evince dalla tabella numero 7.

Tabella 7: Copertura comuni appartenenti all'area nord-ovest (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Liguria	Piemonte	Valle d'Aosta
Totale comuni	235	1202	74
Comuni con almeno un Ufficio Postale	224	1110	52
Percentuale di copertura comuni	95%	92%	70%

Come è stato descritto nel precedente paragrafo, la rete degli Uffici Postali è articolata per rispondere a tre diverse esigenze, la capillarità volta al soddisfacimento degli obblighi normativi di copertura territoriale dettati dal servizio postale universale, l'equilibrio tra domanda ed offerta in termini di sportelli e l'equilibrio in termini di soddisfacimento delle richieste di consulenza. L'analisi della complessità organizzativa di un Ufficio Postale dà indicazione rispetto alle esigenze che soddisfa maggiormente. Da tale analisi si evidenzia che una gran parte degli Uffici Postali presenti nell'area nord-ovest risponde quasi esclusivamente alle esigenze dettate agli obblighi normativi relativi all'erogazione del servizio postale universale, per tale motivo si registra la forte capillarità territoriale precedentemente citata, con Uffici collocati in comuni che in alcuni casi non raggiungono i 500 abitanti. Per tali Uffici Postali la scarsa domanda sia in termini di sportelli che di servizi finanziari e assicurativi viene fronteggiata offrendo i servizi erogabili dall'area sportelleria attraverso un unico sportello generalista e facendo ricorso, sulla base delle richieste dei clienti, ai consulenti mobili per i servizi finanziari e assicurativi. In tali Uffici le risorse presenti si riducono ad un solo operatore di sportello e al direttore che in tal caso è delegato anche a mansioni operative, questi vengono chiamati Uffici monoperatore e costituiscono circa il 50% degli Uffici Postali dell'area considerata. A tali Uffici Postali si affianca un altro 30% del totale che invece risponde oltre agli obblighi normativi del servizio postale anche a reali esigenze commerciali relative ai servizi erogabili dalla sportelleria, tali uffici hanno un'organizzazione leggermente più articolata dei precedenti, generalmente presentano dai 2 ai 4 sportelli, ma fanno

anche essi ricorso ai consulenti mobili per i servizi finanziari e assicurativi. Complessivamente questi due gruppi di Uffici Postali rappresentano circa l'80% della rete dell'area nord-ovest e costituiscono l'insieme di Uffici che non dispone di sala consulenza. Invece il restante 20% degli uffici ha almeno una sala consulenza. La tabella 8 descrive la composizione degli Uffici Postali dell'area nord-ovest in base al livello di servizio offerto in relazione ai servizi di finanziamento. Come si evince dalla tabella gli Uffici che dispongono di una o più sale consulenza sono una piccola quota sul totale. In particolare per l'offerta di finanziamenti solo in 24 Uffici è presente una sala dedicata esclusivamente a tali servizi, nella maggior parte degli Uffici Postali con sala consulenza i finanziamenti vengono commercializzati dai consulenti generalisti. Gli Uffici che presentano una sala consulenza specializzata in finanziamenti sono quelli che presentano complessivamente la maggiore complessità organizzativa, con un elevato numero di sportelli e con un maggior numero di complessivo di sale consulenza.

Tabella 8: Le tipologie di Uffici Postali presenti nell'area nord-ovest (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Livello di specializzazione per l'offerta di finanziamenti	Composizione aree dell'ufficio postale			Numero di Uffici Postali	Numero di Uffici Postali sul totale
	Sportelleria	Area corner	Totale sale consulenza***		
Ufficio Postale senza sala consulenza	Generalista (monoperatore)*	Non presente	Nessuna	1484	80,3%
	Light (2/4 sportelli)**				
Ufficio Postale con sala generalista	Media (4/7 sportelli)	Solo in alcuni	1-2	341	18,4%
Ufficio Postale con sala finanziamenti	Avanzata (8/15 sportelli)	Si	3-4	24	1,3%

* Gli Uffici Postali monoperatore costituiscono il 50% del totale degli Uffici Postali dell'area

** Gli Uffici Postali senza sala con sportelleria light costituiscono il 30% del totale degli Uffici Postali dell'area

*** La composizione delle sale segue lo schema esposto in figura 21.

Per un riscontro empirico della classificazione in tabella 8, nell'appendice A è riportata la composizione dei 55 Uffici Postali con sala consulenza appartenenti alla Filiale Torino 1, che racchiude l'intero comune di Torino e i 30 con sala appartenenti

alla filiale Torino 2, che comprende i comuni della cintura di Torino e dell'area nord della provincia. Analizzando la localizzazione degli Uffici Postali dell'area nord-ovest distinti, dalla tabella 9 si osserva che quelli senza sala consulenza sono collocati prevalentemente in piccoli comuni come unico Ufficio Postale.

Tabella 9: Distribuzione degli Uffici Postali dell'area nord-ovest per numerosità nel comune (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Uffici senza sala consulenza	Uffici con sala consulenza generalista	Uffici con sala consulenza finanziamenti
Uffici situati in comuni come unico UP	1110 (100-8.000 abitanti)	119 (2.000-20.000 abitanti)	0
Uffici situati in comuni con due o più di UP	374 (3.500-870.000 abitanti)	222 (3.500-870.000 abitanti)	24 (40.000-870.000 abitanti)
Totale Uffici Postali	1484	341	24

I comuni con un unico Ufficio Postale presente e di tipologia senza sala consulenza sono di piccole dimensioni e presentano meno di 8.000 abitanti, mentre i comuni con un unico Ufficio Postale di tipologia con sala consulenza generalista sono generalmente di dimensioni maggiori, fino a 20.000 abitanti. Tuttavia una piccola parte degli Uffici Postali senza sala consulenza e più della metà di quelli con sala generalista è collocata anche in comuni maggiormente abitati in compresenza nello stesso con altri Uffici Postali. Diversamente gli Uffici con sala consulenza specializzata in finanziamenti sono posizionati esclusivamente nei grandi comuni, e principalmente nei capoluoghi di provincia delle seguenti città: Genova, La Spezia, Savona, Alessandria, Asti, Cuneo, Novara, Torino, Vercelli; i restanti sono collocati nell'*hinterland* di Torino nei comuni maggiormente abitati della "cintura torinese". Tuttavia è necessario sottolineare che il numero di abitanti del comune in cui è collocato un Ufficio Postale costituisce una misura molto inaffidabile della sua attrattività, per tale motivo successivamente verrà descritta la metodologia che è stata utilizzata per definire i bacini di utenza degli Uffici Postali. La definizione dei bacini di utenza permette di circoscrivere l'area su cui opera ciascun Ufficio Postale ed effettuare un'analisi basata sulla stima delle potenzialità. Prima di effettuare l'analisi dei bacini di utenza, nel successivo capitolo verrà effettuata l'analisi e la mappatura dei processi relativi alla linea di servizi di finanziamento.

Capitolo 3

La mappatura dei processi

3.1 L'analisi preliminare dei processi

L'analisi dei processi ed in particolare dei sottoprocessi chiave assume un ruolo fondamentale per la costruzione di un sistema di misura delle prestazioni. A tale scopo risulta necessario effettuare una accurata mappatura dei processi aziendali rilevanti, con un livello di dettaglio funzionale all'obiettivo dell'analisi. La seguente analisi, tenuto conto del sistema di misura delle prestazioni che si vuole progettare, si limiterà a descrivere i processi che coinvolgono gli Uffici Postali di Poste Italiane per i servizi appartenenti al ramo dei finanziamenti, per la loro descrizione si privilegeranno le rappresentazioni grafiche attraverso l'utilizzo di *flow chart* e del modello Idef0. La raccolta delle informazioni necessaria per la mappatura dei processi è stata condotta principalmente attraverso interviste al personale coinvolto nell'esecuzione delle attività integrando, dove possibile, l'osservazione passiva diretta dello svolgimento delle procedure e analizzando la documentazione relativa ai manuali sui metodi di lavoro dei consulenti finanziari. Partendo da un'analisi ad ampio raggio, le attività inerenti i servizi di finanziamento svolte all'interno degli Uffici Postali dell'azienda, si collocano all'interno di quattro macro processi, tra loro interagenti: il processo di ricerca potenziali clienti, di gestione delle richieste dei potenziali clienti, di gestione della vendita e di gestione del post-vendita. Le fonti informative utilizzate per la mappatura hanno consentito di individuare i quattro processi precedentemente citati, adottando una logica di tipo *bottom up*, partendo dall'aggregazione delle attività elementari secondo livelli gerarchici crescenti fino ad ottenere i sottoprocessi di livello più alto, che costituiscono il primo livello di

scomposizione di ogni processo. L'aggregazione ai rispettivi processi è stata condotta facendo riferimento alle diverse fasi di cui si compone il ciclo di vendita, che prevede una fase di ricerca dei potenziali clienti, un primo contatto che può avvenire fisicamente se l'utente si presenta in Ufficio oppure sotto forma di telefonata o mail, una fase di presentazione dell'offerta e di conclusione della vendita ed infine una fase che racchiude le attività di post-vendita. Per un'analisi preliminare dei processi, nella tabella 10 vengono descritti per ognuno di quelli individuati l'obiettivo specifico e gli attori coinvolti nel processo.

Tabella 10: La descrizione dei principali processi relativi ai servizi di finanziamento

ID	Processo	Obiettivo	Attori coinvolti esterni all'ufficio postale
A1	Ricerca potenziali clienti	Utilizzare le campagne commerciali per intercettare i profili di potenziali clienti con l'obiettivo di pianificare attraverso un contatto telefonico degli appuntamenti in ufficio postale con i consulenti, volti alla proposta di un'offerta commerciale	○ Staff commerciale area territoriale ○ Staff commerciale filiale ○ Utente
A2	Gestione delle richieste dei potenziali clienti	Gestire le richieste dei potenziali clienti che spontaneamente mostrano interesse per uno dei servizi pianificando con loro un appuntamento con un consulente in ufficio postale che soddisfi le loro preferenze ed esigenze	○ Utente
A3	Gestione della vendita	Concludere i contratti di vendita che soddisfino i bisogni dei potenziali clienti tenendo conto dei requisiti necessari per ottenere il finanziamento dettati dal partner finanziario e gestendo il processo nel rispetto dei vincoli normativi e procedurali	○ Utente ○ Staff centro specializzato finanziamenti TSC ○ Staff operativo istituto finanziario partner
A4	Gestione del post-vendita	Garantire la corretta esecuzione dei contratti di vendita conclusi con delibera positiva, gestendo anche le attività legate all'archiviazione rispettando le procedure interne	○ Utente ○ Staff centro specializzato finanziamenti TSC

Dato che tali processi appartengono alle diverse fasi di cui si compone il ciclo di vendita, esistono delle relazioni tra questi sotto forma di input e output. L'utilizzo del modello di rappresentazione grafica Idef0 ci consente di esplicitare le relazioni tra i diversi processi considerati, identificare i principali input e output, e le risorse coinvolte nell'esecuzione dei processi. Nella figura 22 sono rappresentati i quattro processi descritti utilizzando tale modello.

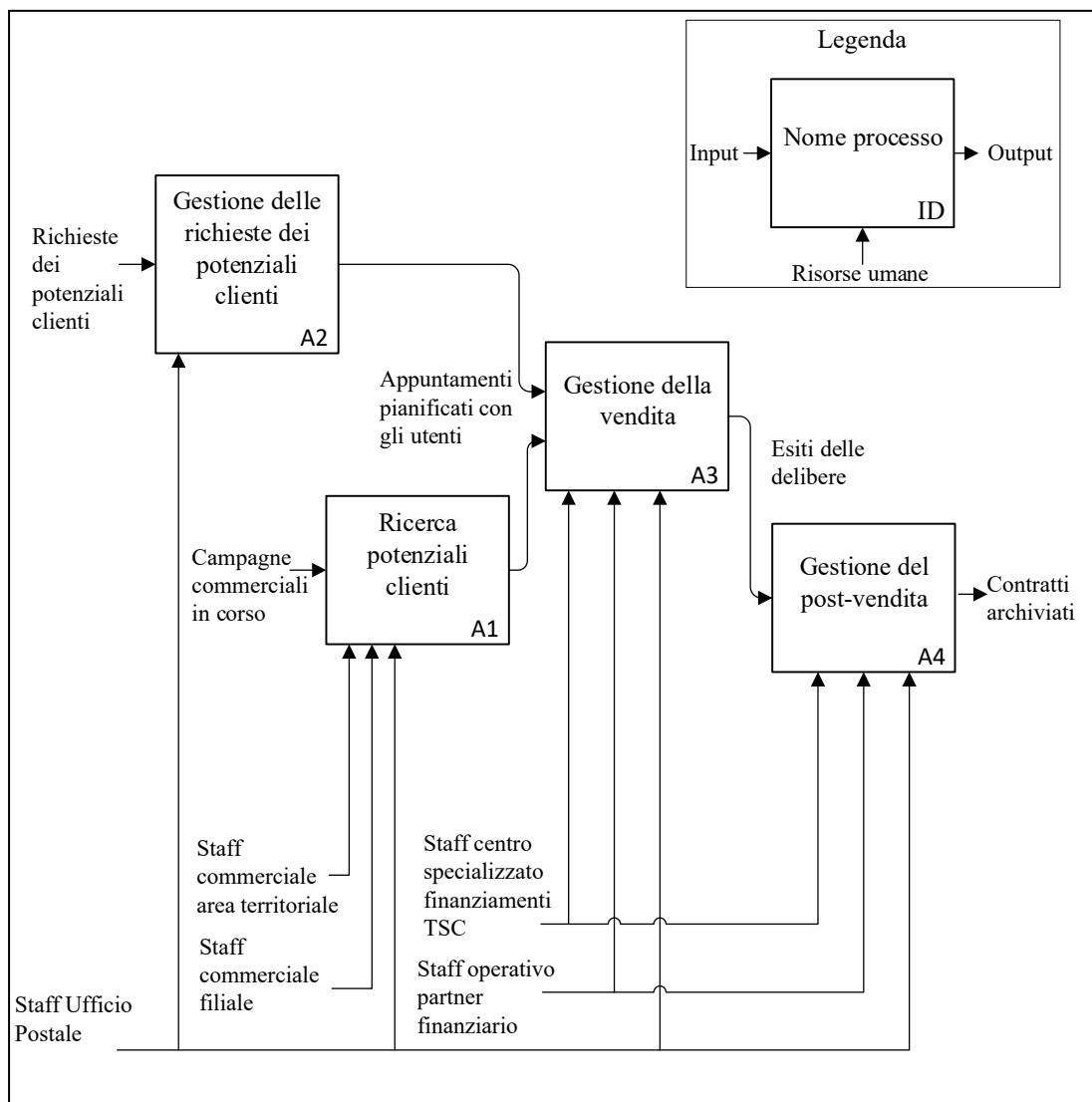


Figura 22: L'analisi dei principali processi relativi ai servizi di finanziamento

I processi considerati prevedono che le figure che operano all'interno degli Uffici Postali si interfaccino con diversi soggetti, in tutti i processi considerati ad eccezione della gestione delle richieste dei potenziali clienti c'è un'interfaccia con altre

funzioni aziendali, mentre in tutti processi c'è l'interfaccia diretta con l'utente in quanto gli Uffici Postali rappresentano il loro punto di contatto, gestendo tutte le attività di *front office*. Analizzando in dettaglio, gli Uffici Postali si trovano ad interagire, scambiando flussi informativi, con le funzioni commerciali delle aree territoriali e delle filiali di cui fanno parte, inoltre si interfacciano con i centri TSC i quali si occupano delle attività di *back office* legate alla vendita. In particolare i 15 centri TSC sparsi in Italia operano per aree di servizi, di questi 4 sono dedicati ai finanziamenti e sono i cosiddetti centri specializzati finanziamenti TSC, ognuno di essi serve un insieme determinato di Uffici Postali in base all'area territoriale di appartenenza. L'interfaccia con gli utenti nei processi avviene esclusivamente con gli operatori dell'Ufficio Postale. Diversamente, gli istituti finanziari partner non hanno un'interfaccia diretta con gli uffici postali, ma si interfacciano indirettamente attraverso i centri specializzati TSC, all'interno dei processi di gestione della vendita e gestione del post-vendita. Nella figura 23 vengono rappresentati i flussi informativi che interessano gli Uffici Postali e gli *stakeholder* coinvolti nei processi considerati.

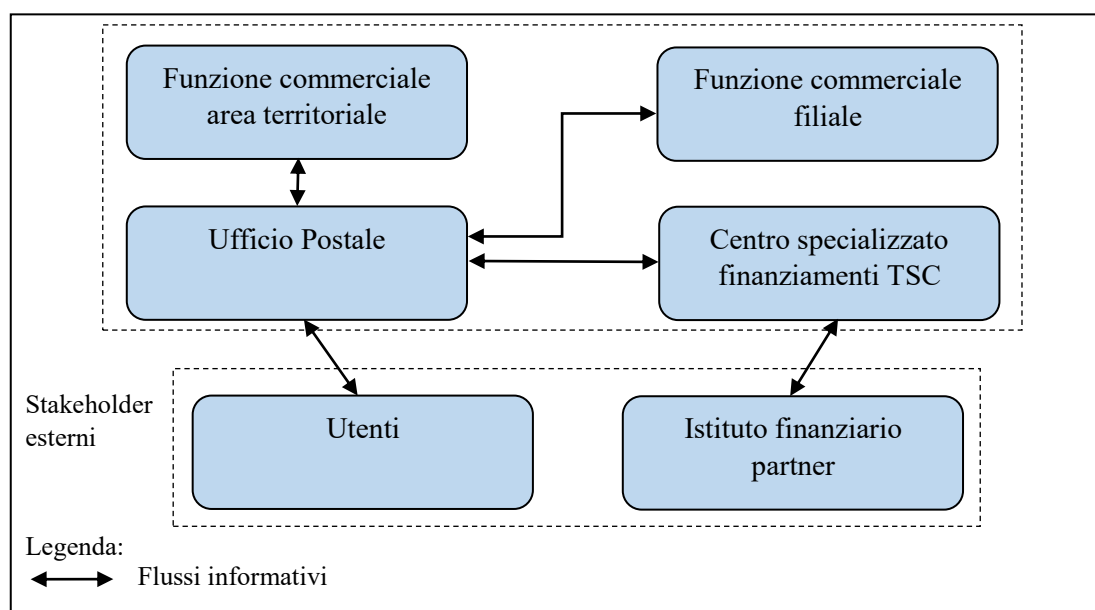


Figura 23: Flussi informativi che coinvolgono gli Uffici Postali e gli stakeholder

Per individuare quali figure tra quelle che operano all'interno degli uffici postali sono coinvolte nei processi risulta utile rappresentare l'organigramma delle risorse. Con riferimento alle risorse che operano all'interno degli Uffici Postali già descritte

nel paragrafo 7 del capitolo 2, nella figura 24 è riportato l'organigramma suddiviso in base alla competenza nella vendita dei diversi servizi offerti dall'azienda. I consulenti finanziari generalisti e quelli specializzati per i finanziamenti sono coinvolti nei quattro processi descritti, in quanto responsabili della vendita di tali servizi. Gli operatori di sportello pur non essendo preposti alla vendita, intervengono nella gestione delle richieste dei potenziali clienti che si recano in Ufficio, in quanto risorse addette anche all'accoglienza. Il direttore dell'Ufficio Postale e il suo collaboratore non sono coinvolti nei processi operativi ma si occupano del monitoraggio e dall'analisi dei risultati ottenuti.

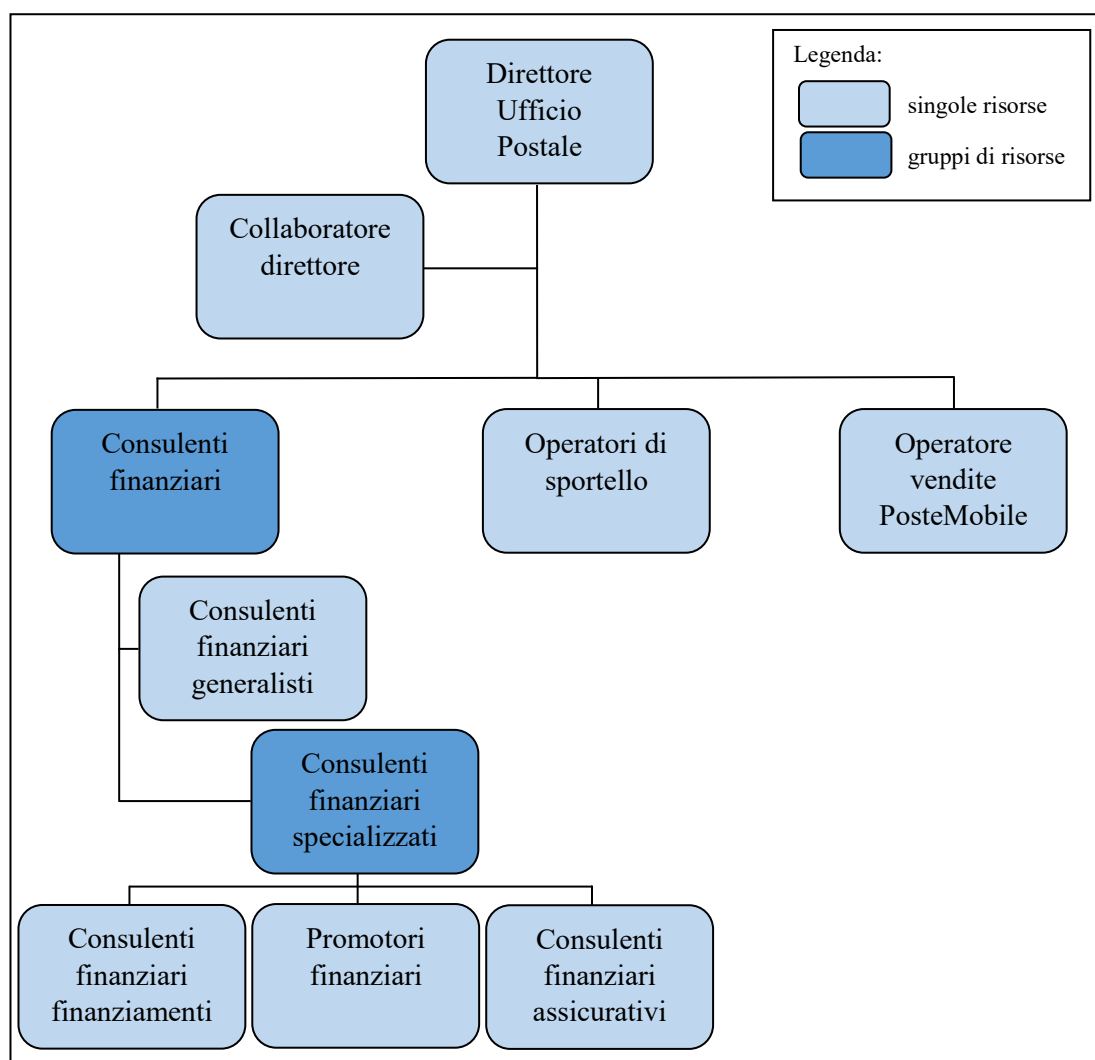


Figura 24: L'organigramma degli Uffici Postali

Negli uffici senza sala consulenza le attività di competenza dei consulenti finanziari vengono svolte da un consulente mobile generalista, figura esterna all'Ufficio Postale

ed appartenente alle filiali. Nella descrizione dei processi si farà riferimento con il termine consulente indistintamente sia ai consulenti mobili che a quelli che operano stabilmente in Ufficio Postale. Inoltre ci si riferirà genericamente utilizzando la dizione consulente sia ai consulenti finanziari generalisti e sia ai consulenti finanziari finanziamenti in quanto nelle procedure che vengono svolte non sono riscontrabili differenze. Le due figure si distinguono solo in termini di competenze, in quanto i consulenti finanziari finanziamenti ricevono una formazione esclusiva su tali servizi, a differenza dei consulenti finanziari generalisti che ricevono una formazione anche sugli altri servizi di cui sono competenti alla vendita, tuttavia i primi operando solo per l'offerta finanziamenti godono dei vantaggi in termini di esperienza generati dalla ripetitività delle mansioni.

3.2 Gli obiettivi rappresentazionali della prospettiva dei processi

L'analisi dei processi verrà condotta dando maggiore enfasi alla descrizione dei sottoprocessi chiave, ovvero quelli capaci di influenzare l'esito degli obiettivi. Per l'individuazione degli obiettivi rappresentazionali è stato scelto come riferimento il modello PZB, che individua dieci elementi chiave che costituiscono, secondo i proponenti del modello, i fattori determinanti della qualità dei servizi [Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991; Franceschini, 2001]. I fattori determinanti del modello PZB costituiranno gli obiettivi di primo livello della prospettiva dei processi, questi verranno successivamente scomposti in voci di secondo livello sulla base dell'analisi dei processi. A tal scopo, verranno analizzati in dettaglio i sotto processi chiave e all'interno di questi verranno individuate le attività critiche, ovvero quelle che maggiormente condizionano l'output del processo, e i punti critici nei quali sarà possibile effettuare il monitoraggio e definire delle precise misure di prestazione. Per l'analisi dei sottoprocessi verrà utilizzato lo strumento delle schede di processo, nella tabella 11 sono riportati gli obiettivi rappresentazionali tratti dal modello PZB, che verranno utilizzati nell'analisi.

Tabella 11: Fattori determinanti della qualità dei servizi secondo il modello PZB

Determinante	Descrizione
Accesso	Riguarda la possibilità di accesso e la facilità con cui si può richiedere il servizio
Affidabilità	Significa esecuzione del servizio nel modo giusto, mantenendo le promesse
Capacità di risposta	Riguarda la volontà e la prontezza del personale preposto nel fornire il servizio
Capire il cliente	Significa adoperarsi per capire le esigenze degli utenti
Competenza	Significa possedere le abilità e le conoscenze necessarie a eseguire il servizio
Comunicazione	Significa tenere informati gli utenti del servizio con un linguaggio semplice e comprensibile
Cortesia	Significa gentilezza, rispetto, considerazione e amabilità da parte del personale di contatto
Credibilità	Significa fiducia e onestà avendo a cuore l'interesse del cliente
Aspetti tangibili	Riguardano i supporti tangibili al servizio
Sicurezza	Significa assenza di pericoli, rischi o dubbi

3.3 Il processo di ricerca potenziali clienti

Il processo di ricerca dei potenziali clienti ha l'obiettivo di incrementare le opportunità di vendita dell'Ufficio Postale per i servizi considerati sfruttando le campagne commerciali definite dall'azienda e valide per tutta la rete di Uffici. Periodicamente vengono definite delle campagne commerciali dedicate o a coloro che sono già clienti, perché hanno un contratto di finanziamento in corso per proposte di rifinanziamento dell'importo residuo, oppure a potenziali clienti per i servizi di finanziamento che attualmente o negli ultimi anni hanno usufruito di uno dei servizi offerti dall'azienda che richiede la registrazione anagrafica. Le tipologie di potenziali clienti descritte, sono censite all'interno del database aziendale e quindi possono essere agevolmente identificati per un contatto telefonico. Nel processo di ricerca clienti attraverso l'ausilio del team della funzione commerciale dell'area territoriale e della filiale di riferimento, si definiscono delle liste di potenziali clienti rispetto alla campagna commerciale in corso. Per garantire un buon livello di efficacia del processo, la funzione commerciale dell'area territoriale elabora per ogni campagna commerciale un insieme di indicatori che permettono ai consulenti,

tramite il software CRM di cui dispongono, di ricercare i profili dei potenziali clienti appartenenti all'Ufficio Postale in cui operano. I profili ottenuti utilizzando i criteri di ricerca precedentemente definiti, vengono analizzati dal consulente per controllare la presenza di un recapito telefonico e il consenso alla normativa della privacy, necessari per poter contattare il cliente. Lo staff dell'area commerciale delle filiali supporta il consulente nella ricerca dei dati, relativi ai potenziali clienti individuati, non presenti nel CRM del consulente utilizzando il database centrale. I profili dei clienti che soddisfano i requisiti per il contatto vengono inseriti in una lista contenenti i potenziali clienti da contattare per la relativa campagna commerciale. Tali liste, relative a una specifica campagna commerciale, sono uniche per ogni Ufficio Postale e vengono messe a disposizione di tutti i consulenti addetti alla vendita dei finanziamenti. I consulenti in base alle proprie disponibilità in agenda rispetto agli appuntamenti già programmati, settimanalmente individuano e selezionano i profili di maggiore interesse per il contatto telefonico con lo scopo di concordare un appuntamento in Ufficio Postale finalizzato a proporre la vendita del servizio oggetto della campagna commerciale. Per analizzare la sequenza delle attività, nella figura 25 è riportato il *flow chart* del processo.

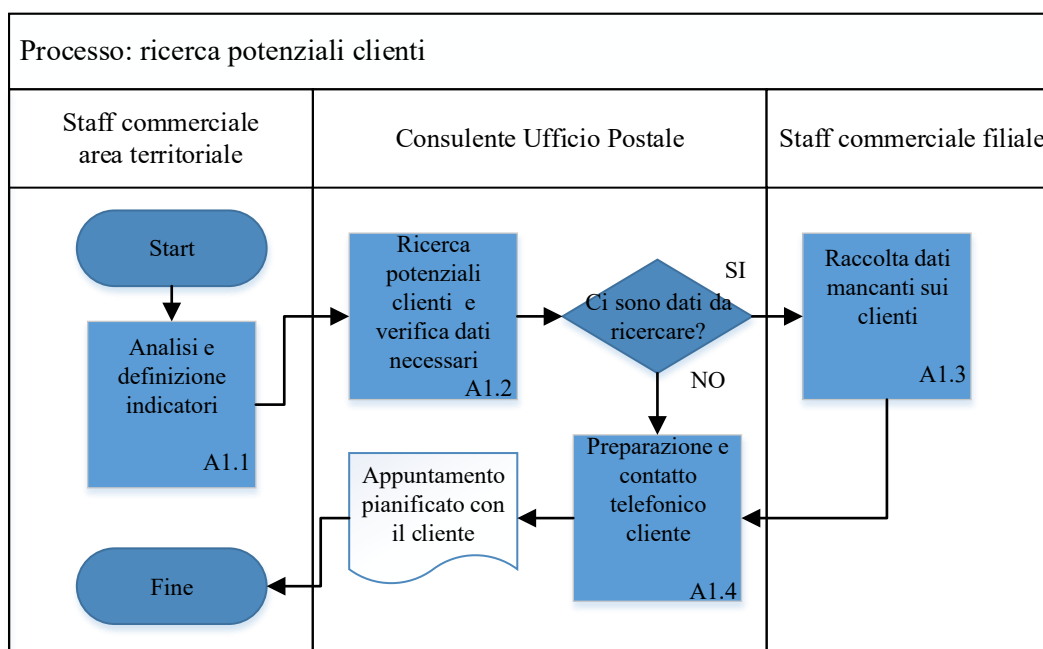


Figura 25: Flow chart del processo di ricerca potenziali clienti

Il processo, se correttamente implementato, permette ad ogni Ufficio Postale di intercettare una parte della clientela potenzialmente interessata ai servizi che gravita sul proprio bacino di utenza. Tuttavia per come è progettato il processo, il numero di profili contenuti nelle liste può variare notevolmente tra i diversi Uffici in funzione della numerosità dei profili registrati, in quanto ognuno può generare delle liste clienti che attingono solo dalle proprie anagrafiche, censite all'interno dei database, che generalmente corrisponde a coloro che risultano possedere, o che possedevano, un conto corrente, un libretto postale o altri servizi appartenenti al ramo finanziario che prevedono un rapporto continuativo. Tralasciando le differenze nella composizione della clientela tra gli Uffici Postali, quelli con un'esigua base clienti genereranno liste tendenzialmente con un numero minore di potenziali clienti. Nella tabella 12 vengono analizzati i diversi sottoprocessi esplicitando per ognuno l'obiettivo e l'output atteso.

Tabella 12: Il processo di ricerca potenziali clienti

ID	Sottoprocesso	Obiettivo	Input	Output
A1.1	Analisi e definizione indicatori	Fornire, sulla base dell'analisi dei requisiti necessari in relazione alla campagna commerciale in corso, ad ogni Ufficio Postale degli indicatori che consentano ai consulenti di ricercare i potenziali clienti.	Campagne commerciali in corso	Indicatori per individuare i potenziali clienti
A1.2	Ricerca potenziali clienti e verifica dati necessari	Generare liste clienti, utilizzando gli indicatori che sono stati forniti, attraverso la ricerca dei profili registrati nel CRM e verificando che siano presenti tutti i dati necessari per il contatto	Indicatori per individuare i potenziali clienti	Lista profili potenziali clienti
A1.3	Raccolta di dati mancanti sui clienti	Ricerca e fornire al consulente i dati mancanti dei clienti, necessari per il contatto telefonico	Lista profili potenziali clienti	Lista potenziali clienti da contattare
A1.4	Preparazione e contatto telefonico cliente	Selezionare i potenziali clienti da contattare e concordare telefonicamente un appuntamento in ufficio postale per proporre la vendita del servizio oggetto della campagna commerciale	Lista potenziali clienti da contattare	Appuntamento pianificato con il cliente

Per monitorare l'efficacia complessiva del processo, è importante tenere sotto controllo il sottoprocesso riguardante la preparazione e il contatto telefonico del cliente. Nella tabella 13 viene approfondita l'analisi del sottoprocesso, esplicitando le relative procedure, utilizzando lo strumento delle schede di processo.

Tabella 13: Scheda del sottoprocesso A1.4

Fase e descrizione della procedura	Uso banche dati	Utenza	Inizio/fine	Consulente
1 Il consulente accede al database del CRM e seleziona la lista con i potenziali clienti da contattare che è stata predisposta			INPUT: lista potenziali clienti da contattare	Accesso alla lista clienti da contattare Tempo: 30 sec
2 Analizza le disponibilità sull'agenda del CRM in modo da proporre diverse alternative di data e ora per l'appuntamento in chiamata				Analisi agenda Tempo: 30 sec
3 Analizza i profili dei clienti, in particolare analizza i rapporti attivi in corso e gli ultimi eventi riportati sulla scheda e seleziona un cliente da contattare				Scelta del cliente da contattare Tempo: 2 min
4 Illustra telefonicamente la campagna commerciale e propone al cliente un appuntamento secondo le alternative di data e orario disponibili precedentemente analizzate				Contatto telefonico con il cliente Tempo: 4 min
5a Se la pianificazione dell'appuntamento è andata a buon fine, registra sull'agenda l'ora e il giorno stabilito per l'appuntamento, aggiorna la relativa scheda cliente e lo elimina dalla lista clienti relativa alla campagna commerciale			OUTPUT appuntamento pianificato con il potenziale cliente	Registrazione dell'appuntamento Tempo: 1 min
5b Se l'utente non è interessato, lo elimina dalla lista clienti e aggiorna la relativa scheda cliente annotando la proposta esposta nel contatto telefonico intercorso			OUTPUT: cliente non interessato	Aggiornamento scheda cliente non interessato Tempo: 1 min
5c Se l'appuntamento non viene pianificato per un'impossibilità nel concordare una data e ora che soddisfi l'utente nonostante risulti interessato, aggiorna la scheda cliente annotando i dettagli del contatto telefonico intercorso e lo inserisce nella lista di clienti da ricontattare per un successivo contatto			OUTPUT: cliente da ricontattare	Inserimento in lista clienti da ricontattare Tempo: 1 min

La procedura prevede che il consulente si avvalga settimanalmente delle liste clienti per concordare gli appuntamenti per i giorni immediatamente seguenti a quelli del contatto telefonico, generalmente la pianificazione è su un orizzonte temporale di massimo cinque o sei giorni lavorativi. Tuttavia nell'utilizzo di tale strumento sarà il consulente stesso a decidere ogni volta il numero di contatti telefonici da effettuare in

funzione del numero di appuntamenti che vorrà concordare, tenendo conto che tale strumento è di supporto alla vendita ed ha lo scopo di incrementare le opportunità commerciali fermo restando la necessità di soddisfare gli utenti che si resta in modo spontaneo presso l'Ufficio Postale per richiedere i servizi, per tale motivo il consulente nel definire il numero di appuntamenti da concordare terrà conto non solo delle disponibilità in agenda rispetto agli appuntamenti già pianificati al momento dell'utilizzo della lista clienti ma anche della stima delle richieste che riceverà direttamente in Ufficio Postale nei giorni seguenti. Tale stima viene effettuata qualitativamente dal consulente in base alla conoscenza dell'ammontare medio delle richieste per servizi di finanziamento che riceve l'Ufficio Postale. Non dovrà quindi saturare completamente tutti gli *slot* disponibili degli appuntamenti per i successivi giorni, in questo modo manterrà delle disponibilità per appuntamenti anche per i clienti che richiedono spontaneamente i servizi. Risulta quindi importante la selezione che effettua il consulente precedentemente alla fase di chiamata per dare priorità ai profili di clienti che reputa a più alto valore di vendita, in quanto entro il termine della campagna commerciale potrebbe non avere l'opportunità di contattare tutti i potenziali clienti in lista. Le procedure 2-3-4-5 del sottoprocesso vengono ripetute fino a quando il consulente non pianifica il numero di appuntamenti che avevo posto come obiettivo all'inizio dell'attività. Gli appuntamenti pianificati vengono inseriti nell'agenda del software CRM del consulente, che permette di visualizzare le informazioni riguardanti:

- orario di inizio e fine attività: ogni appuntamento viene collocato in una fascia oraria di trenta minuti;
- nome cliente: permettendo il collegamento con la scheda del profilo del cliente che contiene l'anagrafica, i rapporti attivi e i principali eventi;
- campagna: permette di visualizzare se il cliente ricade in una campagna commerciale;
- motivo dell'appuntamento: viene inserito il tipo di finanziamento richiesto.

Nel sottoprocesso analizzato le attività relative alle fasi 3-4-5 risultano critiche in quanto incidono sull'efficacia del processo, in particolare il punto di controllo ricade sulla fase 5 in cui andranno monitorati gli appuntamenti pianificati utilizzando le liste clienti.

3.4 Il processo di gestione delle richieste dei potenziali clienti

Il processo di gestione delle richieste dei potenziali clienti ha come obiettivo la pianificazione degli appuntamenti con gli utenti che spontaneamente manifestano l'intenzione di richiedere uno dei servizi che costituiscono l'offerta di finanziamenti. Il processo si articola diversamente a seconda del canale di contatto che utilizza il cliente, nella figura 26 è rappresentato il *flow chart* del processo.

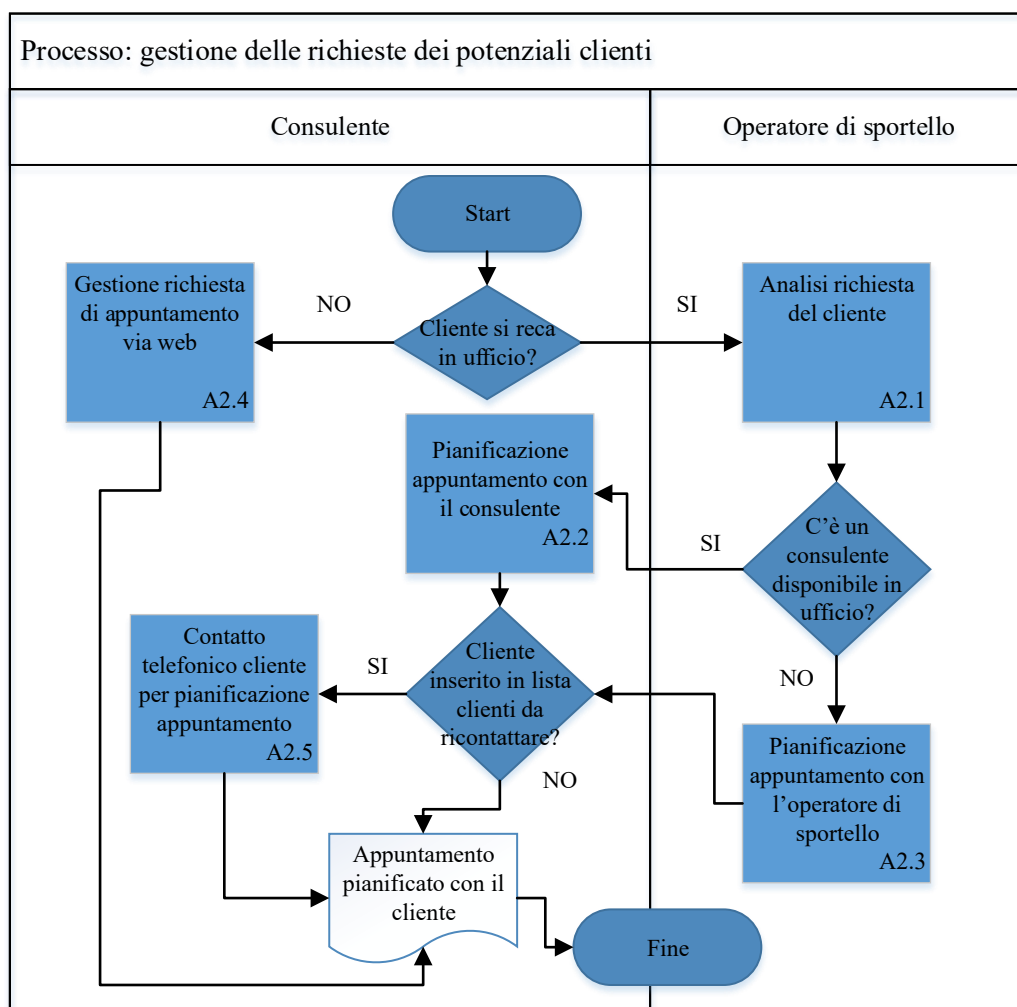


Figura 26: Flow chart processo di gestione delle richieste di appuntamenti

Il processo in analisi risulta di fondamentale importanza in quanto le attività di vendita negli Uffici Postali, per tali servizi, avvengono esclusivamente su

appuntamento, in questo modo il consulente ha l'opportunità di preparare l'incontro attraverso l'analisi del profilo e dei bisogni manifestati dall'utente in fase di prenotazione. Inoltre il potenziale cliente potrà presentarsi con tutta la documentazione necessaria per l'eventuale contratto, di cui verrà fatta richiesta di reperirla durante il contatto in fase di prenotazione. La pianificazione consente anche una migliore gestione delle attività da svolgere per i consulenti e una riduzione dei tempi di attesa in Ufficio dei clienti. Per comprendere come è articolato il processo, in tabella 14 sono riportati gli obiettivi e gli output attesi per ciascun sotto processo.

Tabella 14: Il processo di gestione delle richieste dei potenziali clienti

ID	Sottoprocesso	Obiettivo	Input	Output
A2.1	Analisi richiesta del cliente	Analizzare i bisogni del cliente e affidarlo, se possibile ad un consulente disponibile in ufficio postale	Richiesta del cliente	Cliente affidato al consulente
A2.2	Pianificazione appuntamento con il consulente	Pianificare gli appuntamenti con la clientela che proviene dall'area della sportelleria dell'Ufficio Postale	Cliente affidato al consulente	Appuntamento pianificato con il cliente
A2.3	Pianificazione appuntamento con l'operatore di sportello	Pianificare gli appuntamenti con la clientela nel caso in cui non fosse presente in Ufficio un consulente disponibile	Richiesta di appuntamento	Appuntamento pianificato con il cliente
A2.4	Gestione richiesta di appuntamento inviata via web	Pianificare gli appuntamenti con i clienti che effettuano la richiesta attraverso il sito web dell'azienda	Richiesta di appuntamento	Appuntamento pianificato con il cliente
A2.5	Contatto telefonico cliente per pianificazione appuntamento	Pianificare telefonicamente gli appuntamenti con la clientela che è stata inserita nella lista dei clienti da ricontattare	Lista clienti da ricontattare	Appuntamento pianificato con il cliente

Come evidenziato dal *flow chart* precedentemente esposto, il processo segue un andamento differente a seconda del canale di accesso utilizzato dal cliente. Per prenotare un appuntamento il cliente può recarsi direttamente in uno degli Uffici Postali della rete oppure può servirsi del canale *online* accedendo al sito dell'azienda, a seconda della scelta che effettua il processo verrà gestito secondo una precisa

procedura. Nel caso in cui scelga di recarsi direttamente in Ufficio Postale, il cliente inizialmente dovrà interfacciarsi con l'operatore di sportello preposto. Il processo richiede che il cliente ritiri all'ingresso, utilizzando il totem del gestore attese, il ticket con il codice alfa numero relativo alla sua priorità nella coda allo sportello, selezionando tra i servizi la voce "informazioni sull'offerta di finanziamenti". Il cliente dovrà attendere in sala fino a che sul display non appaia il codice che lo contraddistingue, in tabella 15 vengono descritte le procedure seguite dall'operatore relative a tale sottoprocesso.

Tabella 15: Scheda del sottoprocesso A2.1

Fase e descrizione della procedura	Uso banche dati	Utenza	Inizio/fine	Operatore di sportello
1 Attraverso l'interfaccia a disposizione del sistema di gestione delle code mostra sul display il codice alfa numerico del cliente da servire			INPUT: richiesta del cliente munito di ticket	Invio sul display del codice del cliente da servire Tempo: 15 sec ↓
2 Accoglie il cliente in arrivo assicurandosi che il codice del ticket corrisponda a quello del cliente da servire e conferma sul software la presa in carico del cliente				Presa in carico del cliente Tempo: 30 sec ↓
3 Analizza il bisogno del cliente ascoltando le sue richieste e rispondendo a domande di carattere generale sul servizio				Analisi del bisogno del cliente Tempo: 2 min ↓
4 Controlla la disponibilità in ufficio di un consulente attraverso una verifica sul software interno				Analisi disponibilità consulenti Tempo: 30 sec ↓
5a Nel caso sia disponibile un consulente in ufficio fa dirigere il cliente verso la sala consulenza di pertinenza e invia al consulente il segnale di allert per informarlo sul cliente in arrivo			OUTPUT: cliente affidato al consulente	Affidamento del cliente al consulente Tempo: 1 min ↓
5b Nel caso in cui non sia disponibile alcun consulente in ufficio invita il cliente a fissare un appuntamento direttamente allo sportello			OUTPUT: richiesta di appuntamento	Proposta di prenotazione di un appuntamento Tempo: 1 min

Nel sottoprocesso descritto l'operatore di sportello dopo un'analisi preliminare dei bisogni del cliente dovrà verificare la presenza di consulenti nell'Ufficio Postale che non siano impegnati in attività di consulenza con altri clienti, e in tal caso inviare il cliente verso il consulente libero preposto per il servizio richiesto, in alternativa

dovrà proporre all'utente di effettuare una prenotazione direttamente presso la sportelleria. In tale sottoprocesso le attività critiche riguardano le fasi 1 e 2 andando esse ad incidere sull'efficacia del processo in quanto tempi di attesa particolarmente lunghi potrebbero provocare l'abbandono del cliente dall'Ufficio Postale, per tale motivo il punto di controllo sarà al termine della fase 2 dove andranno monitorati i tempi dalla ricezione del ticket alla presa in carico del cliente. Per i clienti che vengono indirizzati dall'operatore di sportello verso un consulente il sottoprocesso segue la procedura descritta in tabella 16.

Tabella 16: Scheda del sottoprocesso A2.2

Fase e descrizione della procedura	Uso banche dati	Utenza	Inizio/fine	Consulente
1 Ricevuto il segnale di alert dall'operatore di sportello relativo all'arrivo del cliente, congela le attività in corso per dargli priorità accogliendolo in sala			INPUT cliente affidato al consulente	Ricevimento del cliente Tempo: 30 sec ↓
2 Analizza le richieste del cliente prestandogli ascolto ed esponendo rapidamente il servizio, anche fornendo documentazione informativa				Analisi dei bisogni del cliente Tempo: 5 min ↓
3 Se il cliente non è registrato sul CRM provvede a creare il profilo cliente chiedendogli i dati anagrafici essenziali e un recapito telefonico				Creazione profilo cliente Tempo: 1 min ↓
4 Analizza le disponibilità in agenda per proporre delle alternative di data/ora per l'appuntamento				Analisi agenda Tempo: 30 sec ↓
5 Concorda un appuntamento proponendo diverse alternative in base all'analisi fatta dell'agenda.				Pianificazione appuntamento Tempo: 1 min ↓
6a Registra l'appuntamento sull'agenda e aggiorna la scheda cliente con i dettagli dell'appuntamento concordato e della richiesta			OUTPUT appuntamento pianificato con il cliente	Registrazione appuntamento Tempo: 1 min ↓
6b Se l'appuntamento non viene pianificato per un'impossibilità nel concordare una data e ora che soddisfi il cliente, aggiorna la scheda con la richiesta ricevuta e lo inserisce nella lista di clienti da ricontattare per un successivo contatto			OUTPUT cliente da ricontattare	Inserimento in lista clienti da ricontattare Tempo: 1 min ↓

Il consulente ricevendo il cliente si limiterà brevemente ad esporgli il servizio che risponde ai suoi bisogni, fornendogli eventualmente anche della documentazione informativa, inserirà la scheda cliente sul CRM per i clienti non censiti, e lo inviterà a concordare un appuntamento. In tale processo le attività critiche sono quelle

relative alle fasi 4-5-6, in particolare il punto di controllo ricade nella fase 6 dove andranno monitorati gli appuntamenti pianificati. I clienti che non concordano un appuntamento vengono inseriti in una lista contenente i clienti da ricontattare, questo accade nei casi in cui il cliente non riesce a concordare con il consulente un appuntamento che soddisfi le sue esigenze in termini di giorno e ora, o nei casi in cui il cliente dopo un primo contatto con il consulente manifesti la volontà di non voler fissare immediatamente un appuntamento ma di voler essere ricontattato. Diversamente nel caso il cliente non sia stato indirizzato verso il consulente per indisponibilità di quest'ultimo, sarà lo sportellista ad occuparsi di concordare un appuntamento, il sottoprocesso segue le procedure descritte in tabella 17.

Tabella 17: Scheda del sottoprocesso A2.3

Fase e descrizione della procedura	Uso banche dati	Utenza	Inizio/fine	Operatore di sportello	Consulente
1 Se il cliente non è registrato sul CRM provvede a creare il profilo cliente chiedendogli i dati anagrafici e un recapito telefonico			INPUT: richiesta di appuntamento	Creazione profilo cliente Tempo: 1 min	
2 Analizza le disponibilità sull'agenda dei consulenti per proporre delle alternative di data e ora per l'appuntamento				Analisi agenda Tempo: 30 s	
3 Concorda un appuntamento proponendo diverse alternative di data e ora in base all'analisi dell'agenda				Pianificazione appuntamento Tempo: 1 min	
4 Invia un alert ai consulenti con i dettagli della richiesta del cliente e dell'appuntamento se pianificato				Invio alert ai consulenti Tempo: 30 s	
5 Accetta ed analizza la richiesta ricevuta, controllando se il cliente ha concordato già l'appuntamento					Presa in carico della richiesta Tempo: 30 s
6a Registra l'appuntamento sull'agenda e aggiorna la scheda cliente con i dettagli dell'appuntamento concordato			OUTPUT: appuntamento pianificato con il cliente		Registrazione appuntamento Tempo: 1 min
6b Se appuntamento non viene pianificato per un'impossibilità nel concordare una data e ora che soddisfi il cliente, aggiorna la scheda con la richiesta ricevuta e lo inserisce nella lista di clienti da ricontattare			OUTPUT: cliente da ricontattare		Inserimento in lista clienti da ricontattare Tempo: 1 min

La pianificazione dell'appuntamento attraverso lo sportellista avviene nei casi in cui l'Ufficio Postale operi con i consulenti mobili, in quanto questi si recano presso l'ufficio solo a seguito di un appuntamento già fissato, o nel caso in cui tutti i consulenti preposti ai finanziamenti risultino impegnati con clienti per attività di vendita. Risulta infatti preferibile in caso di disponibilità, che il cliente abbia la possibilità di un primo contatto con il consulente che si occuperà di gestire il processo di vendita. L'operatore di sportello per pianificare l'appuntamento con il cliente accede all'agenda del CRM, che offre un'interfaccia diversa da quella a disposizione dei singoli consulenti. L'operatore, dopo aver selezionato il servizio richiesto dal cliente, visualizza attraverso il software le disponibilità aggregate dei consulenti addetti alla vendita, per ogni *slot* orario di ciascun giorno sull'agenda appariranno all'operatore caselle di colore rosso nel caso in cui nessun consulente è disponibile, giallo se almeno un consulente è disponibile, bianco se tutti i consulenti sono disponibili. Dopo che l'operatore pianifica l'appuntamento con il cliente, il software invia un *alert* ai consulenti che risultano disponibili per l'ora e il giorno concordato, nel caso risulti che ci sia più di uno disponibile, al primo consulente che prende in carico la richiesta verrà attribuito il cliente. Diversamente nel caso in cui l'operatore non abbia concordato un appuntamento con il cliente la richiesta viene inviata a tutti i consulenti addetti alla vendita del servizio, ed anche in questo caso la richiesta verrà attribuita al primo che a seguito dell'*alert* l'avrà presa in carico. Così come previsto nel sottoprocesso di prenotazione con il consulente, i clienti che non concordano un appuntamento vengono inseriti in una lista contenente i clienti da ricontattare. Nel sottoprocesso in esame le attività critiche sono quelle relative alle fasi 3-4-5-6 in particolare il punto di controllo ricade nella fase 6 dovranno andranno monitorati gli appuntamenti pianificati. Per i clienti che non si recano direttamente in ufficio postale, l'altra possibilità di accesso al servizio avviene attraverso l'utilizzo del sistema di prenotazione *online*. Il cliente collegandosi al sito dell'azienda può accedere alla sezione "prenota un appuntamento", dopo aver effettuato la registrazione, e inviare una richiesta all'Ufficio Postale scelto. L'utilizzo del canale web permette al cliente di poter scegliere l'Ufficio Postale che preferisce e di visualizzare per quello scelto le disponibilità in termini di giorno e fasce orarie per

l'appuntamento, nella figura 27 è rappresentata l'interfaccia a disposizione dell'utente.

The screenshot displays the 'Prenota un appuntamento' (Book an appointment) page on the Posteitaliane website. The page has a yellow header with the logo and navigation links. The main content area is divided into two columns. The left column contains the booking form, and the right column contains a sidebar with assistance options.

Header: Posteitaliane, ← TORNA INDIETRO, ASSISTENZA, LUCA GIOVANNI DE SIMONE

Main Title: Prenota un appuntamento

Text: Un nostro consulente ti aiuterà a trovare il prodotto più adatto alle tue esigenze.

Form Fields:

- MOTIVO APPUNTAMENTO:** Finanziamenti - Prestiti (dropdown menu)
- LUOGO (INDIRIZZO, CAP, AREA):** Torino, TO, Italia (text input with search icon)
- TORINO 15:** VIA SAN QUINTINO 35/F, 10121 TORINO (TO) (address card with Wi-Fi, NFC, and Mail icons, and a 1.37 Km distance indicator)
- DATA APPUNTAMENTO:** 12-02-2018 (calendar icon)
- FASCIA ORARIA:** Dalle 09.30 alle 10.30 (dropdown menu)
- EMAIL:** (text input with dropdown arrow)

Buttons:

- CHIAMACI** (phone icon)
- SCRIVICI** (envelope icon)
- VIENI IN POSTE** (map icon)
- PRENOTA APPUNTAMENTO** (large button at the bottom)

Text: HAI BISOGNO DI AIUTO? (above the sidebar buttons)

Text: Inserisci l'indirizzo email a cui sarà inviato il promemoria dell'appuntamento (below the email input field)

Figura 27: L'interfaccia a disposizione dell'utente per la richiesta di un appuntamento

Il software che gestisce le richieste di prenotazioni *online* ha accesso all'agenda del CRM con la stessa interfaccia riservata agli operatori di sportello, che consente di visualizzare le disponibilità aggregate dei consulenti degli Uffici Postali addetti alla vendita del servizio richiesto. Il software mostra al cliente le disponibilità in tempo reale, ed in base al giorno e alla fascia oraria scelta dal cliente invia la richiesta direttamente ai consulenti attraverso l'invio di un *alert* così come avviene nel processo di prenotazione in ufficio postale attraverso l'operatore di sportello. Il consulente che prenderà in carico la richiesta dovrà solamente confermare l'appuntamento fissando un orario all'interno della fascia di un'ora scelta dal cliente, permettendo al software di inviare la conferma al cliente via mail. Essendo di un'ora la fascia temporale selezionabile nell'invio della richiesta, l'ora esatta definita dal consulente potrà corrispondere o all'ora iniziale o a quella intermedia in quanto ogni consulente programma i propri appuntamenti in slot di trenta minuti. In tabella 18 è

descritta la scheda del sottoprocesso relativo alla gestione della richiesta di appuntamento inviata attraverso il canale web dal cliente.

Tabella 18: Scheda del sottoprocesso A2.4

Fase e descrizione procedura	Uso banche dati	Inizio/fine	Cliente	Consulente
1 Il cliente accede al sito dell'azienda effettua la registrazione inserendo i dati personali richiesti ed entra nella sezione preposta per prenotare un appuntamento		INPUT: richiesta di appuntamento	Registrazione e accesso all'area prenotazione Tempo: 2 min	
2 Dopo aver scelto l'ufficio postale presso il quale intende recarsi al cliente appare un agenda che mostra i giorni disponibili e per ognuno di essi i relativi orari disponibili, il cliente sceglie in base alle sue preferenze ed inoltra la richiesta			Scelta ufficio postale e giorno/ora appuntamento Tempo: 1 min	
3 Analizza la richiesta ricevuta controllando il giorno e la fascia oraria scelta per l'appuntamento e se il cliente è già censito nel CRM				Analisi della richiesta Tempo: 30 sec
4 Se il cliente non è registrato sul CRM provvede a creare la scheda del cliente				Creazione scheda cliente Tempo: 1 min
5 Conferma l'appuntamento sull'agenda fissando un orario nella fascia di preferenza del cliente e aggiorna la scheda cliente con i dettagli dell'appuntamento e la richiesta ricevuta				Presa in carico appuntamento Tempo: 1 min
6 Invia la conferma appuntamento indicando l'ora esatta nella fascia scelta dal cliente. Il sistema invierà la conferma all'email fornita dal cliente in fase di richiesta e attraverso un sms al numero di cellulare se inserito dal cliente in fase di registrazione		OUTPUT: appuntamento pianificato con il cliente		Invio conferma Tempo: 30 sec

Il sottoprocesso in esame, essendo gestito dal software che analizza in tempo reale le agende dei consulenti, permette al cliente di selezionare solo delle combinazioni di data e ora in cui almeno un consulente è disponibile. La problematica che potrebbe essere riscontrata non risulta quindi l'effettiva pianificazione dell'appuntamento a seguito della richiesta, bensì è importante che al cliente venga garantita rapidità di accesso al servizio, intesa come possibilità di poter concordare un appuntamento anche nei giorni immediatamente successivi alla richiesta. Per tale motivo le fasi 3-4-5-6 corrispondono ad attività critiche, nel punto di controllo corrispondente alla fase

6 andranno monitorati gli appuntamenti pianificati con clienti. I clienti che, in seguito al contatto in Ufficio Postale con un operatore, non hanno concordato un appuntamento in quanto le alternative proposte non soddisfacevano le loro esigenze in termini di giorno e ora, sono stati inseriti nella lista di clienti da ricontattare e verranno contattati telefonicamente dal consulente che ha preso in carico la richiesta. Il consulente si occuperà di chiamarlo ed invitarlo a concordare un appuntamento, il relativo sottoprocesso è illustrato nella scheda in tabella 19.

Tabella 19: Scheda del sottoprocesso A2.5

Fase e descrizione della procedura	Uso banche dati	Utenza	Inizio/fine	Consulente
1 Accede alla lista dei clienti da ricontattare e imposta tra i criteri di ricerca i clienti da contattare nella data odierna			INPUT: lista clienti da ricontattare	Accesso alla lista clienti da ricontattare Tempo: 30 sec ↓
2 Seleziona uno dei clienti ottenuti dalla ricerca ed analizza la scheda del cliente e i dettagli relativi al servizio che aveva richiesto il cliente				Scelta del cliente da contattare Tempo: 2 min ↓
3 Analizza le disponibilità in agenda in modo da proporre diverse alternative di data/ora per l'appuntamento in chiamata				Analisi agenda Tempo: 30 sec ↓
4 Illustra telefonicamente al cliente il motivo del contatto e propone al cliente un appuntamento secondo le alternative di data/orario disponibili analizzate				Contatto telefonico con il cliente Tempo: 4 min ↱
5a Se la pianificazione dell'appuntamento è andata a buon fine, registra sull'agenda online l'ora e il giorno stabilito per l'appuntamento, aggiorna la relativa scheda cliente e lo elimina dalla lista clienti da ricontattare			OUTPUT: appuntamento pianificato con il cliente	Registrazione dell'appuntamento Tempo: 3 min ↓
5b Se la pianificazione dell'appuntamento non va a buon fine aggiorna la scheda cliente annotando i dettagli del contatto telefonico intercorso e lo elimina dalla lista clienti da ricontattare			OUTPUT: cliente non interessato	Eliminazione dalla lista del cliente Tempo: 2 min

La fase 5 del sottoprocesso rappresenta un punto critico e andranno monitorati gli appuntamenti pianificati.

3.5 Il processo di gestione della vendita

Il processo di gestione della vendita ha l'obiettivo di generare contratti di finanziamento con i clienti che soddisfano i requisiti richiesti, e che ottengano una valutazione positiva dall'istituto finanziario partner. La sequenza del processo è illustrata nel *flow chart* in figura 28.

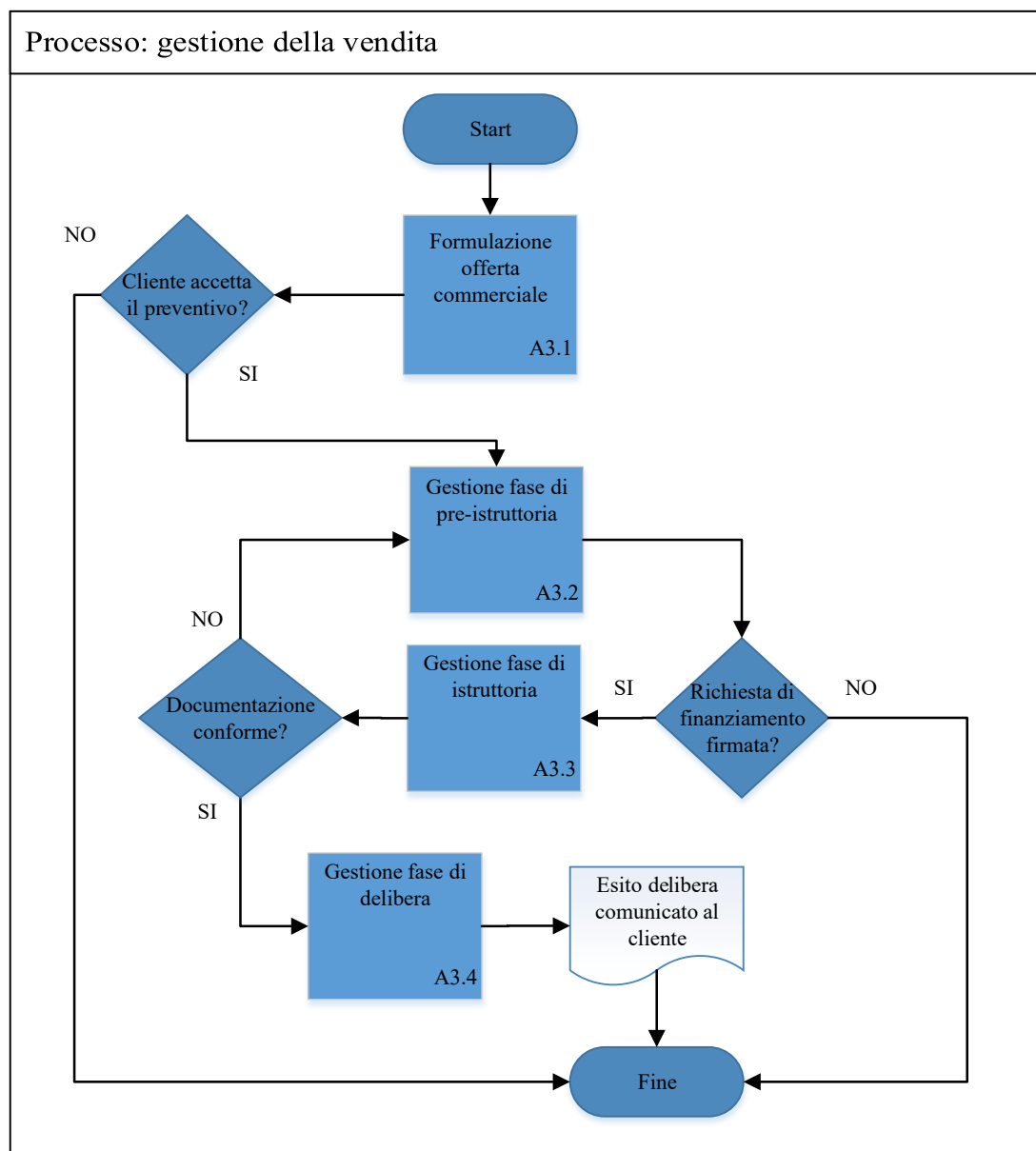


Figura 28: Flow chart del processo di gestione della vendita

Il processo di gestione della vendita si serve come input degli appuntamenti pianificati dai consulenti nei processi di ricerca potenziali clienti e di gestione delle richieste dei potenziali clienti, e si compone di quattro sottoprocessi, in tabella 20 sono indicati per ognuno di essi l'obiettivo, l'input e l'output atteso.

Tabella 20: il processo di gestione della vendita

ID	Sottoprocesso	Obiettivo	Input	Output
A3.1	Formulazione offerta commerciale	Formulare sulla base dell'analisi dei bisogni un'offerta commerciale al cliente emettendo un preventivo	Appuntamento pianificato con il cliente non disdetto	Preventivo di offerta al cliente
A3.2	Gestione fase pre-istruttoria	Far stipulare al cliente il contratto di richiesta di finanziamento dopo aver effettuato una valutazione preliminare sulla solvibilità del cliente	Preventivo di offerta al cliente	Contratto di richiesta di finanziamento
A3.3	Gestione fase di istruttoria	Ottenere una valutazione sulla richiesta di finanziamento del cliente eseguendo le analisi e i controlli necessari	Contratto di richiesta di finanziamento	Valutazione della richiesta
A3.4	Gestione fase di delibera	Ottenere e comunicare l'esito della valutazione della richiesta al cliente	Valutazione della richiesta	Esito della delibera comunicato al cliente

La prima fase del processo di gestione della vendita prevede la formulazione dell'offerta commerciale, in tale sottoprocesso il cliente viene accolto in sala dal consulente il giorno e l'ora programmata, il quale registra sulla scheda del cliente l'effettivo svolgimento dell'appuntamento. Il consulente utilizza la tecnica dell'intervista per analizzare i bisogni del cliente. In tale fase dovrà identificare il servizio che risponde alle esigenze del cliente e dovrà verificare, ottenendo le informazioni verbalmente dal cliente, l'esistenza dei requisiti minimi richiesti per la concessione del finanziamento che riguardano l'età del richiedente, il periodo di residenza in Italia per i cittadini stranieri e l'esistenza di una forma di reddito documentabile. Se il cliente soddisfa tali requisiti minimi, il consulente dovrà illustrare tutte le caratteristiche del tipo di finanziamento offerto, fornendo tutti i chiarimenti necessari e consegnando al cliente un preventivo conforme al "modello

secci”, che non ha carattere impegnativo e riassume le condizioni offerte al cliente. E’ importante che il consulente operi seguendo gli adempimenti legati alla trasparenza dettati dalle normative di riferimento [Banca d’Italia, 2009, 2017] in particolare dovrà:

- mettere a disposizione la guida sull’arbitrato bancario finanziario e la guida pratica sul credito ai consumatori consentendo al cliente di prenderne visione e poter prelevare una copia;
- far compilare e sottoscrivere dal cliente l’informativa privacy rilasciando al cliente la copia a lui riservata;
- consegnare, se richiesta dal cliente, la copia completa del testo contrattuale idoneo per la stipula.

Gli adempimenti legati alla trasparenza, oltre che necessari per il rispetto delle normative legislative, risultano importanti per trasmettere fiducia al cliente. In tale fase infatti, per il buon esito dell’intero processo è necessario che il consulente operi mostrando al cliente competenza, credibilità, capacità di ascolto e di saper soddisfare le sue esigenze. Al termine della fase di formulazione dell’offerta commerciale, se il cliente risulta interessato alla proposta del consulente il processo di vendita continua con la fase di pre-istruttoria, nella quale viene effettuata una valutazione preliminare della solvibilità del cliente. Solo al termine della valutazione preliminare e in base al suo esito verrà offerto al cliente di stipulare il contratto di richiesta del finanziamento. Questa procedura permette di effettuare uno *screening* sui richiedenti, in modo da non dover gestire improduttivamente delle richieste che, alla successiva analisi che verrà effettuata dal partner finanziario, risulterebbero sicuramente non accolte. Nella fase di pre-istruttoria il consulente dovrà richiedere al cliente la documentazione necessaria per effettuare la valutazione preliminare, per tale motivo tale fase potrebbe anche collocarsi temporalmente in un giorno diverso da quello in cui è stata formulato il preventivo al cliente, a seguito della pianificazione di un nuovo appuntamento. In tal caso è necessario che il consulente verifichi la validità del preventivo, che è pari ad almeno 24 ore dall’emissione, nel caso siano trascorse le 24 ore la validità del preventivo è subordinata alla verifica che l’offerta fatta al cliente, in termini di condizioni contrattuali proposte, risulti ancora disponibile. Le

procedure relative al sottoprocesso di gestione della fase di pre-istruttoria sono descritte nella scheda in tabella 21.

Tabella 21: Scheda del sottoprocesso A3.2

Fase e descrizione della procedura	Uso banche dati	Utenza	Inizio/fine	Consulente
1 Il consulente dopo aver valutato la validità del preventivo, si fa consegnare dal cliente un documento di identità, il codice fiscale, un documento che attesti il reddito del cliente e altri documenti, se necessari, specifici del tipo di finanziamento offerto, controlla la loro validità e fotocopia i documenti			INPUT: preventivo di offerta al cliente	Raccolta e verifica formale della documentazione Tempo: 5 min ↓
2 Inserisce sul software per il pre-scoring i dati anagrafici e di reddito del cliente e le condizioni contrattuali proposte al cliente (importo da finanziare, importo rata, durata) ed ottiene dal software una valutazione espressa con i colori di un semaforo: verde, giallo, rosso				Analisi di pre-scoring Tempo: 5 min ↓
3 Nel caso in cui il software restituisca valutazione con colore giallo o rosso, il consulente valuta con il cliente variazioni alle condizioni contrattuali, agendo sull'importo della rata, oppure inserendo un garante, ed inserisce le modifiche sul software per ripetere l'analisi di pre-scoring				Valutazione eventuali variazioni contrattuali Tempo: 10 min ↓
4a Nel caso in cui il software restituisca valutazione con colore rosso anche a seguito di eventuali variazioni contrattuali, il consulente comunica al cliente l'impossibilità di effettuare la richiesta di finanziamento			OUTPUT: richiesta non inoltrabile	Annullamento della richiesta Tempo: 2 min ↓
4b Nel caso in cui il software restituisca valutazione con colore verde, o con colore giallo a seguito di eventuali variazioni contrattuali, il consulente raccoglie le firme necessarie per il contratto e consegna una copia al cliente			OUTPUT: contratto di richiesta di finanziamento	Raccolta firme contratto Tempo: 3 min

Nella fase di pre-istruttoria a differenza della fase di formulazione dell'offerta che viene svolta con il metodo dell'intervista senza richiedere documentazioni, il consulente si fa consegnare tutti i documenti necessari per effettuare una prevalutazione sulla solvibilità del cliente attraverso l'analisi di pre-scoring. Tale valutazione è fondamentale in quanto l'esito condiziona la possibilità per il cliente di poter stipulare il contratto di richiesta di finanziamento, questa viene svolta attraverso un software che valuta la sostenibilità per il cliente della restituzione

dell'importo da finanziare in base al reddito dichiarato e in base alla composizione del nucleo familiare e alla presenza di persone a carico. Il software effettua un'analisi quantitativa in base alla quale restituisce una valutazione espressa con dei colori: rosso, giallo, verde. Le pratiche con esito di valutazione di pre-scoring negativa, corrispondenti al colore rosso, non possono essere contrattualizzate, per tale motivo in tal caso il consulente proporrà al cliente di modificare l'importo della rata variando la cifra complessiva richiesta e/o la durata del finanziamento, o valutando l'inserimento di un garante e ripeterà la valutazione. Anche in caso di valutazione con colore giallo il consulente proporrà delle modifiche per ottenere un risultato migliore dall'analisi. Tuttavia le pratiche con valutazione gialla a differenza di quelle con colore rosso potranno essere contrattualizzate, raccogliendo dal cliente le firme necessarie per il contratto. Le pratiche con valutazione verde invece non necessitano di modifiche. E' necessario tenere presente che un esito non negativo nella prevalutazione effettuata dal consulente con l'ausilio del software di pre-scoring è una condizione necessaria ma non sufficiente per ricevere una delibera finale positiva dal partner. Per tale motivo l'analisi di pre-scoring si rileva non esaustiva, in quanto non considera alcuni aspetti di cui invece terrà conto nella propria analisi il partner finanziario, quali l'eventuale presenza del cliente sui database che riportano eventi di protesti pregiudizievoli. Inoltre il software per il pre-scoring non effettua una valutazione sulla veridicità dei dati inseriti, per tale motivo anche pratiche con valutazione verde potrebbero essere respinte nelle successive fasi del processo di vendita. Vista l'importanza dell'analisi di pre-scoring tutte le attività finalizzate all'analisi e corrispondenti alle fasi 1-2-3-4 sono critiche per l'efficacia del processo, e la fase 4 del sottoprocesso di pre-istruttoria è un punto di controllo del processo.

Al sottoprocesso di gestione della fase di pre-istruttoria segue quello di istruttoria, nel quale vengono effettuate tutte le analisi e le verifiche necessarie sulla richiesta di finanziamento inoltrata dal cliente al fine di arrivare a formulare una valutazione, in tabella 22 viene riportata la relativa scheda che esplicita le procedure attuate.

Tabella 22: Scheda del sottoprocesso A3.3

Fase e descrizione della procedura	Uso banche dati	Inizio/fine	Consulente	Operatore TSC	Operatore del partner finanziario
1 Il consulente carica tutta la documentazione raccolta in fase di pre-istruttoria e la invia al centro TSC utilizzando il software di condivisione		INPUT: contratto di richiesta di finanziamento	Caricamento e invio documentazione Tempo: 10 min		
2 L'operatore effettua un controllo sulla conformità formale dei documenti ricevuti				Controllo formale documentazione Tempo: 5 min	
3 L'operatore effettua un controllo sui dati presenti sulla documentazione relativi al cliente ed eventuali altri coobbligati				Controllo dati del cliente e di eventuali altri coobbligati Tempo: 10 min	
4 L'operatore segnala sul software condiviso con il consulente l'esito dell'analisi e in caso di documentazione respinta ne specifica il motivo				Segnalazione esito del controllo Tempo: 30 sec	
5a Se la documentazione viene respinta il consulente analizza le cause e reinvia la documentazione nella precedente fase di pre-istruttoria		OUTPUT: richiesta da riesaminare in pre-istruttoria	Controllo motivi del respingimento Tempo: 2 min		
5b Se la documentazione viene accettata dall'operatore, questi la carica sul software condiviso con il partner per l'invio				Invio documentazione al partner finanziario Tempo: 4 min	
6 L'operatore analizza la richiesta e inserisce i dati sul software per l'analisi di valutazione del merito creditizio		OUTPUT: valutazione della richiesta			Analisi di valutazione del merito creditizio Tempo: 10 min

Nel sottoprocesso di gestione dell'istruttoria sono coinvolti, oltre al consulente, diversi attori ovvero un operatore del centro specializzato finanziamenti TSC appartenente all'azienda e un operatore del partner finanziario, proprio per tale motivo la durata del sottoprocesso risulta superiore alla somma dei tempi indicati necessari per svolgere le procedure a causa dei tempi di attesa. La procedura

richiede che il consulente verifichi il contratto e tutta la documentazione raccolta in fase di pre-istruttoria e la invii al centro TSC caricandola sul software condiviso con il personale di *back office*. Successivamente l'operatore del TSC effettua un'analisi attraverso un controllo formale per verificare la conformità e la completezza della documentazione, e un controllo sostanziale sulla documentazione del richiedente e di eventuali altri coobbligati. Al termine dei controlli l'operatore segnala lo stato del processo al consulente, gli stati possibili sono "richiesta conforme" oppure "richiesta non conforme" specificandone i motivi. La richiesta può essere respinta per i seguenti motivi:

- contratto non valido per mancanza di uno degli elementi essenziali del contratto (es. mancanza di firma, dichiarazione del "domicilio eletto", ecc.);
- contratto valido ma non completo a causa di informazioni mancanti (es. numero conto corrente per l'accredito, ecc.);
- documentazione allegata al contratto non completa (es. mancanza di copia del documento d'identità\busta paga\codice fiscale, ecc.);
- documentazione del richiedente e/o di eventuali altri coobbligati non valida (es. documento d'identità scaduto, busta paga emessa oltre il mese precedente alla richiesta, ecc.).

Nel caso in cui la richiesta venga respinta dall'operatore del centro TSC, il consulente dovrà ripetere la fase di pre-istruttoria. Nel caso in cui la richiesta venga accettata, l'operatore segnala al consulente la conformità e provvede a caricarla sul software condiviso con il partner finanziario. Al termine dell'invio aggiornerà lo stato del processo, in modo che il consulente possa controllare che la richiesta sia stata inviata al partner finanziario e che sia in attesa di valutazione. Il partner finanziario, dopo aver ricevuto e controllato la richiesta, effettua le analisi necessarie per la valutazione del merito creditizio, sia di tipo quantitativo attraverso lo scoring e sia di tipo qualitativo attraverso la consultazione di banche dati.

Tali analisi vengono eseguite in modo automatico, attraverso l'uso di un software, e consentono di valutare il profilo reddituale¹¹, socio-demografico¹² e comportamentale del cliente¹³. L'entità e il livello di dettaglio con cui verranno svolte tali analisi da parte del partner finanziario varierà in base al tipo di richiesta di finanziamento inoltrata dal cliente (i mutui ad esempio richiedono verifiche più approfondite compresa la stima da parte di un tecnico del valore dell'immobile, la verifica della titolarità e della legittimità della proprietà dell'immobile attraverso un notaio ecc.). La fase di istruttoria termina con l'analisi svolta dal partner al termine della quale si ottiene una valutazione sulla richiesta che verrà analizzata in fase di delibera. Nel sottoprocesso di gestione della fase di istruttoria il punto di controllo corrisponde alla fase 5 ed è relativo alle attività critiche che corrispondono alle fasi 1-2-3-4-5, in particolare andranno monitorate le richieste respinte in quanto tale evento ha un forte effetto negativo sui tempi complessivi del processo di vendita. Il respingimento causa il ritorno della richiesta alla precedente fase di pre-istruttoria con un effetto negativo sui tempi del processo, il consulente dovrà regolarizzare tutta la documentazione e successivamente rimetterla nel processo di istruttoria facendola nuovamente controllare dal centro TSC. In base al tipo di non conformità rilevata il consulente valuterà se sia necessario contattare il cliente per invitarlo in ufficio postale a regolarizzare la richiesta, in tal caso i tempi complessivi delle fasi di pre-istruttoria ed istruttoria risulteranno notevolmente amplificati rispetto ai tempi necessari per gestire le richieste non respinte. Per le richieste non respinte, l'istituto partner sulla base dell'analisi del merito creditizio ottiene una valutazione. Nel successivo sottoprocesso di gestione della fase di delibera, l'operatore dell'istituto finanziario sulla base della valutazione emette la delibera sulla richiesta di finanziamento e la comunica all'operatore del TSC. L'esito della delibera può essere positivo, e in tal caso la richiesta di finanziamento verrà accolta, o negativo comportando il suo rifiuto. L'esito della delibera viene comunicato al consulente

¹¹ Valutano se la richiesta di prestito sia sostenibile sulla base di quanto il cliente guadagna e di eventuali finanziamenti già in essere

¹² Valutano se il cliente, in caso di difficoltà, ha le risorse a cui attingere per restituire almeno parte dell'importo finanziato

¹³ Valutano il comportamento del cliente rispetto a precedenti finanziamenti per capire la volontà del cliente di onorare il contratto

dell'Ufficio Postale attraverso l'operatore del TSC. Il consulente a sua volta analizzerà la delibera e la comunicherà al cliente.

In tabella 23 è riportata la scheda del sottoprocesso di gestione della fase di delibera.

Tabella 23: Scheda del sottoprocesso A3.4

Fase e descrizione della procedura	Uso banche dati	Utenza	Inizio/fine	Operatore del partner finanziario	Operatore TSC	Consulente
1 L'operatore analizza l'esito della valutazione del merito creditizio			INPUT: valutazione della richiesta	Analisi della valutazione ottenuta Tempo: 2 min		
2 Comunica l'esito della delibera ottenuto a valle dell'analisi dell'esito della valutazione del merito creditizio				Comunicazione esito della delibera Tempo: 1 min		
3 Analizza l'esito della delibera e lo comunica al consulente aggiornando lo stato del processo					Invio dell'esito della delibera al consulente Tempo: 1 min	
4 Analizza l'esito della delibera e lo comunica telefonicamente al cliente			OUTPUT: esito delibera comunicato al cliente			Controllo esito delibera Tempo: 5 min

Anche in tale sottoprocesso la durata totale risulta superiore alla somma dei tempi indicati necessari per svolgere le procedure a causa dei tempi di attesa tra le procedure svolte da diversi attori. In tale sottoprocesso il punto di controllo corrisponde alla fase 4 e andranno monitorati gli esiti delle delibere in quanto una valutazione negativa comporta il rifiuto alla concessione del finanziamento e di conseguenza il mancato introito per l'azienda in quanto la vendita si considera non conclusa.

3.6 Il processo di gestione del post-vendita

Il processo di gestione della vendita si conclude con la comunicazione al cliente dell'esito della delibera emessa dal partner finanziario in merito alla richiesta di finanziamento, al termine di tale processo si colloca temporalmente quello relativo alla gestione del post-vendita. In particolare in tale fase gli uffici postali gestiscono le eventuali richieste dei clienti, che hanno ottenuto una delibera positiva, di solleciti nell'erogazione dell'importo richiesto l'archiviazione dei contratti. I solleciti dei clienti vengono gestiti dal consulente contattando il centro TSC che ha in gestione la documentazione, il quale controllerà lo stato del processo di erogazione, che è gestito integralmente dal partner finanziario, per individuare la causa dell'eventuale ritardo. In tale processo l'Ufficio Postale cura solo l'interfaccia con il cliente e non sono previste attività operative di cui è responsabile. Invece l'archiviazione dei contratti viene gestita dagli uffici postali e in particolare dal consulente che ha curato la fase di vendita. L'archiviazione segue una procedura diversa a seconda che l'esito della delibera sia stato positivo o negativo. Con l'archiviazione vengono anche effettuate le attività di aggiornamento delle schede dei clienti e le attività contabili di consuntivazione delle vendite. L'analisi di tale processo non verrà approfondita in quanto non ha un impatto significativo sugli obiettivi rappresentazionali della dimensione dei processi.

3.7 L'analisi dei sottoprocessi chiave

Sulla base dell'analisi dei processi che è stata svolta, è stato possibile individuare i gruppi di attività critiche e i punti di controllo presenti all'interno dei sottoprocessi chiave, in relazione agli obiettivi rappresentazionali individuati secondo il modello PZB. Tali informazioni, già descritte nell'analisi dei rispettivi processi, vengono riepilogate in tabella 24.

Tabella 24: Le attività critiche e i punti di controllo dei sottoprocessi critici

Processo	Sottoprocesso	Gruppo attività critiche	Punto di controllo
Ricerca potenziali clienti	Preparazione e contatto telefonico cliente	Contatto telefonico con il cliente	Registrazione appuntamento
Gestione delle richieste dei potenziali clienti	Analisi richiesta cliente	Accoglienza cliente allo sportello	Presa in carico del cliente
	Pianificazione appuntamento attraverso il consulente	Pianificazione appuntamento	Registrazione appuntamento
	Pianificazione appuntamento attraverso l'operatore di sportello	Pianificazione appuntamento	Registrazione appuntamento
	Gestione richiesta di appuntamento inviata via web	Gestione richiesta	Invio conferma
	Contatto telefonico cliente per pianificazione appuntamento	Contatto telefonico con il cliente	Registrazione appuntamento
Gestione della vendita	Gestione fase di pre-istruttoria	Analisi e valutazione pre-scoring	Raccolta firme contratto
	Gestione fase di istruttoria	Controllo documentazione	Controllo motivi respingimento
	Gestione fase di delibera	Valutazione richiesta	Controllo esito delibera

Sulla base delle attività descritte e nei rispettivi punti di controllo evidenziati, si rilevano le seguenti criticità nei processi di:

- ricerca potenziali clienti: il grado di utilizzo delle liste clienti avviene a discrezione dei consulenti secondo le loro disponibilità e quindi in base ai carichi di lavoro, inoltre per una buona efficacia del processo nei casi in cui non risulti possibile entro la scadenza della campagna commerciale contattare tutti i clienti in lista è necessario che vengano privilegiati nel contatto quelli con maggiori possibilità di vendita. Tuttavia un eventuale uso limitato delle liste incide negativamente sull'efficacia commerciale;
- gestione delle richieste dei potenziali clienti: in tale fase è necessario garantire facilità di accesso al servizio agli utenti mantenendo un buon grado di saturazione delle risorse con gli appuntamenti pianificati al fine di ottenere un'alta produttività delle risorse. Inoltre per gli utenti che si recano

direttamente in Ufficio Postale per la prenotazione è necessario anche garantire bassi tempi di attesa per essere serviti;

- gestione della vendita: in tale fase, per ottenere una buona efficacia del processo, è necessario che il consulente effettui una proposta che soddisfi sia i bisogni del cliente ma che al tempo stesso sia in linea con i requisiti richiesti per l'accettazione dal partner. Inoltre nella fase di vendita non essendoci un controllo da parte del software di pre-scoring sulla validità dei dati inseriti potrebbero verificarsi delle non conformità nelle richieste di finanziamento, è quindi necessario che il consulente presti la massima attenzione nella contrattualistica in quanto eventuali non conformità influenzano negativamente la durata del processo.

Sulla base delle criticità descritte, in relazione al punto di controllo individuato, nel prossimo capitolo, verranno descritti, dopo la scomposizione degli obiettivi, gli indicatori di prestazione che corrispondono alla dimensione di analisi dei processi. A tali indicatori si affiancheranno quelli corrispondenti alle altre dimensioni di analisi considerate, che verranno anch'essi individuati e descritti nel prossimo capitolo.

Capitolo 4

Il sistema di indicatori per la misura delle prestazioni

4.1 Gli obiettivi del sistema di misura

Gli Uffici postali, come già descritto, si presentano con diversi livelli di specializzazione, con una forte predominanza nell'area nord-ovest di Uffici di piccole dimensioni focalizzati per lo più sull'erogazione dei servizi postali. In tali tipi di Uffici la linea di servizi di finanziamento ottiene dei risultati in termini di vendita molto marginali se confrontati con gli altri della rete, ciò appare evidente dall'analisi del valore totale dei finanziamenti commercializzati dagli Uffici Postali con stesso livello di specializzazione. Come evidenziato dai dati in tabella 25, relativi ai risultati aggregati dell'ultimo anno degli Uffici Postali dell'area nord-ovest, quelli senza sala consulenza, che costituiscono l'80% del totale nell'area considerata, hanno contribuito a commercializzare complessivamente in termini di valore dei finanziamenti poco più del 20% del totale.

Tabella 25: Suddivisione del valore dei finanziamenti commercializzati per tipologia di Ufficio Postale per l'area nord-ovest (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Uffici senza sala consulenza	Uffici con sala consulenza generalista	Uffici con sala consulenza finanziamenti
Valore dei finanziamenti commercializzati sul totale	22%	58%	20%
Percentuale di Uffici Postali sul totale	80.3%	18.4%	1.3%

I valori in tabella suggeriscono che l'approccio di misura dei risultati, in termini assoluti, conseguiti dai diversi Uffici Postali si rileva piuttosto inefficace ai fini di una comparazione delle performance. I diversi livelli di specializzazione degli Uffici Postali rispetto ai servizi di finanziamento riflettono, in maniera più o meno precisa, le differenti potenzialità offerte per tali servizi dall'area territoriale su cui ogni Ufficio si trova ad operare, le quali risultano piuttosto significative. Per tale motivo, ai fini della comparazione dei risultati finanziari appare evidente la necessità di dover tener conto delle differenze territoriali su cui operano i diversi Uffici Postali in termini di potenzialità di vendita. A tal fine il sistema di misura che verrà progettato farà uso di indicatori che confrontano le performance assolute ottenuti dagli Uffici postali con quelle potenziali. In particolare le performance finanziarie verranno misurate tenendo conto delle diverse potenzialità offerte dall'area su cui opera ciascun Ufficio Postale, individuando i bacini di utenza, in questo modo sarà possibile effettuare una comparazione delle prestazioni registrate limitando l'influenza delle variabili territoriali. Si rimanda la descrizione della metodologia utilizza per determinare i bacini di utenza degli Uffici Postali al successivo paragrafo. Oltre agli indicatori della prospettiva finanziaria, utilizzando il metodo del *Balanced Scorecard* verranno individuati anche gli indicatori relativi alle altre prospettive di analisi suggerite dal modello, ed anche per questi si confronteranno le performance assolute con quelle potenziali al fine di poter di effettuare un confronto tra i diversi Uffici Postali.

4.2 L'individuazione dei bacini di utenza degli Uffici Postali

Una parte degli indicatori finanziari che si vogliono individuare per il sistema dovranno misurare le performance in relazione a quelle potenziali ottenibili dagli Uffici Postali, che dipendono dai bacini di utenza su cui essi operano. Risulta quindi necessario individuare il perimetro di azione di ogni Ufficio Postale, ovvero identificare i relativi bacini di utenza. L'individuazione è stata effettuata attraverso un software in grado di elaborare i dati georeferenziati, valutando la localizzazione dei clienti rispetto agli Uffici Postali. In particolare, per determinare con precisione l'area di attrazione degli Uffici Postali, inizialmente per ognuno di essi sono stati

analizzati i dati relativi al luogo esatto di residenza dei rispettivi clienti per i servizi appartenenti al ramo finanziario e con la tecnica di georeferenziazione sono stati associati alle relative sezioni di censimento di appartenenza definite dall'Istat. In questo modo è stato possibile individuare in via preliminare le aree territoriali di riferimento, considerando per ogni Ufficio Postale tutte le sezioni di censimento contenenti almeno un proprio cliente. Le zone censuarie dell'Istat essendo molto circoscritte¹⁴, consentono nell'allocazione delle aree territoriali che non ci siano casi in cui la stessa sezione risulti di competenza di più Uffici Postali, tuttavia si possono verificare casi in cui al termine dell'assegnazione delle sezioni di censimento contenenti almeno un cliente al relativo Ufficio Postale ci siano altre che non risultino allocate, per assenza di clienti censiti dall'azienda. Per tali sezioni sono state analizzate le distanze dagli Uffici Postali limitrofi e sono state attribuite a quello geograficamente più vicino. Seguendo tale metodologia il bacino di un Ufficio postale è costituito da tutte le sezioni di censimento dell'Istat che contengono almeno un suo cliente e dalle eventuali sezioni che sono state allocate per vicinanza geografica. I bacini di utenza risulteranno quindi di conformazione irregolare in termini di estensione dell'area territoriale, in funzione della reale collocazione dei clienti. La definizione dei bacini di utenza consente di effettuare un'analisi tra le performance finanziarie assolute registrate da ciascun Ufficio Postale e quelle potenziali che potrebbero essere conseguite. Risulta quindi necessario individuare degli indicatori che siano in grado di rappresentare le potenzialità dei bacini di utenza. Sono stati individuati due indicatori:

- ✓ Valore totale dei finanziamenti potenziali
 - Fonte dati: elaborazione software Poste Italiane su dati pubblicati da Assofin
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Metodo di calcolo: somma del valore degli importi dei finanziamenti erogati a persone residenti nel bacino di riferimento nel periodo di riferimento
 - Descrizione: rappresenta il valore totale dei finanziamenti erogati alle persone residenti nel bacino nel periodo di riferimento

¹⁴ Le sezioni censuarie in totale sono circa 380.000 che aggregate coprono l'intero territorio italiano e che individuano aree con in media poco meno di 160 residenti (Fonte: Istat, 2017)

- ✓ Numero di clienti potenziali
 - Fonte dati: elaborazione software Poste Italiane sui dati pubblicati da Assofin
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Metodo di calcolo: somma delle persone che hanno ottenuto un finanziamento nel periodo di riferimento
 - Descrizione: rappresenta il numero di persone presenti nel bacino che hanno ottenuto un finanziamento nel periodo di riferimento
 - Criticità: non distingue coloro che nello stesso periodo richiedono ed ottengono più di un finanziamento

I dati necessari per calcolare i due indicatori vengono ottenuti allocando sui bacini di utenza i dati pubblicati mensilmente da Assofin sul credito erogato alle famiglie. Tali indicatori verranno utilizzati come indicatori di base per determinare alcuni indicatori derivati in grado di confrontare le performance assolute registrate con quelle potenziali.

4.3 L'analisi dei bacini di utenza degli Uffici Postali dell'area nord-ovest

Per comprendere le differenti potenzialità dei bacini di utenza sono stati analizzati i due indicatori relativi ai bacini di utenza “valore totale dei finanziamenti potenziali” e “numero di clienti potenziali” calcolati per ogni Ufficio Postale, utilizzando i dati aggregati relativi all'ultimo anno. Nella figura 29 è rappresentata per i diversi Uffici Postali la distribuzione del numero di potenziali clienti nel bacino di utenza di riferimento. Il grafico evidenzia, le grandi differenze tra i bacini di utenza dei diversi Uffici in termini di potenzialità misurate con l'indicatore “numero di potenziali clienti”. La distribuzione è fortemente asimmetrica verso sinistra, in particolare il 70% degli Uffici totali è posizionato su bacini con un numero di potenziali clienti, inferiore al valore medio, pari a 595 clienti potenziali. Per maggior dettaglio nell'appendice B sono riportate le distribuzioni del numero di clienti potenziali nei bacini di utenza suddivise per livello di specializzazione degli Uffici Postali.

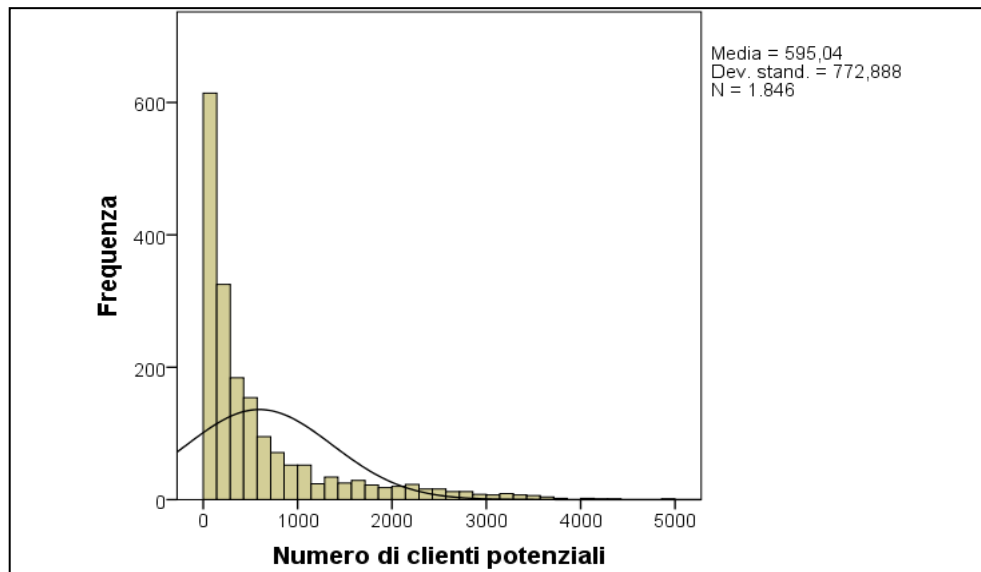


Figura 29: Le potenzialità dei bacini di utenza degli Uffici Postali dell'area nord-ovest
(Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Per comprendere la distribuzione degli Uffici Postali distinti in base al livello di specializzazione, nella figura 30 è descritto il grafico che evidenzia il valore assunto dagli indicatori “valore totale dei finanziamenti potenziali” e “numero di clienti potenziali” per ogni Uffici Postale.

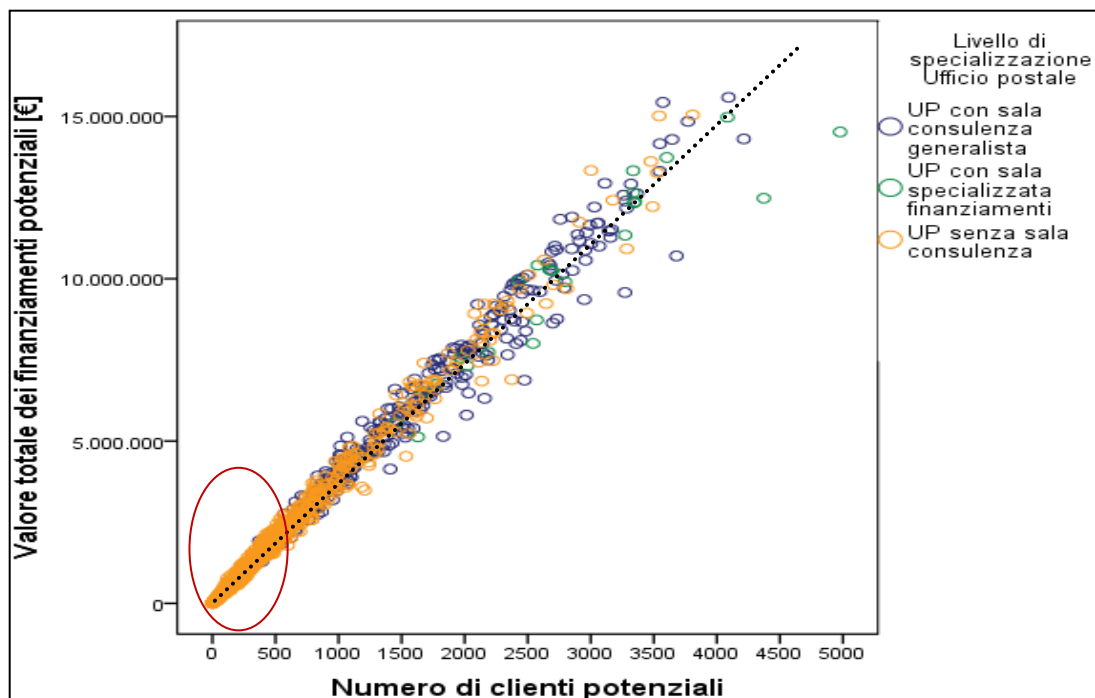


Figura 30: Le potenzialità dei bacini di utenza degli Uffici Postali dell'area nord-ovest
(Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Gli Uffici Postali posti su bacini con un numero minore della media della distribuzione dei potenziali clienti, pari a circa 600 clienti, sono il 70% del totale, di questi il 97% sono Uffici senza sala consulenza. Nella figura 29 viene evidenziata la forte concentrazione in tale area, cerchiata con il colore rosso. Diversamente, considerando i bacini con più del valore medio di clienti potenziali circa il 60% degli Uffici presenti ha almeno una sala consulenza generalista. Appare quindi evidente che la distribuzione degli Uffici rispetto al numero di clienti potenziali assume l'andamento asimmetrico verso sinistra a causa della presenza dei tanti Uffici senza sala, che come già esposto spesso rispondono quasi esclusivamente ad esigenze legate all'erogazione del servizio postale universale. All'aumentare del numero di potenziali clienti, diminuisce in percentuale il numero di Uffici senza sala in favore degli altri più specializzati. La tabella 26 riassume i valori numerici esposti circa il livello di specializzazione degli Uffici Postali al variare del numero di potenziali clienti.

Tabella 26: Distribuzione degli Uffici Postali dell'area nord-ovest per livello di specializzazione nei bacini di utenza (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Bacini con meno del valore medio totale di potenziali clienti	Bacini con più del valore medio totale di potenziali clienti
Uffici senza sala consulenza	97%	41%
Uffici con sala consulenza generalista	3%	54%
Uffici con sala consulenza specializzata finanziamenti	0%	5%
Percentuale di Uffici Postali presenti sul totale	70%	30%

Inoltre sempre considerando la figura 28 si nota che il valore dei finanziamenti potenziali medio per cliente è pressoché simile tra i bacini di utenza, differenze significative si osservano solo all'aumentare del numero dei clienti potenziali dove sono presenti bacini con un valore minore, posti sulla parte destra del segmento tratteggiato che rappresenta il valore medio calcolato su tutti i bacini di utenza. Tenuto conto di quanto esposto, l'analisi delle prestazioni degli Uffici Postali si limiterà a quelli con sala consulenza, generalista o specializzata finanziamenti, non

verranno invece considerati quelli senza sala in quanto i valori potenziali sono troppo esigui per poter ottenere delle misure attendibili. Il campione oggetto dell'analisi seguente comprende gli Uffici distribuiti nelle tre regioni come indicato in tabella 27.

Tabella 27: Distribuzione per provincia degli Uffici Postali dell'area nord-ovest utilizzati per l'analisi (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Liguria	Piemonte	Valle d'Aosta
Uffici Postali situati nelle provincie	▪ Genova: 62 ▪ Imperia: 16 ▪ La Spezia: 19 ▪ Savona: 21	▪ Alessandria: 28 ▪ Asti: 11 ▪ Biella: 12 ▪ Cuneo: 24 ▪ Novara: 25 ▪ Torino: 113 ▪ Verbania: 10 ▪ Vercelli: 15	▪ Aosta: 9

Nella tabella 28 è invece indicata la distribuzione del campione di Uffici Postali rispetto al livello di specializzazione per la linea di servizi di finanziamento.

Tabella 28: Distribuzione degli Uffici Postali dell'area nord-ovest utilizzati per l'analisi per livello di specializzazione (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Liguria	Piemonte	Valle d'Aosta
Uffici Postali con sala generalista	113	219	9
Uffici Postali con sala finanziamenti	5	19	0
Totale Uffici Postali	118	238	9

Il campione, composto da 365 unità statistiche, comprende quasi esclusivamente Uffici Postali con sala generalista, in quanto i restanti del campione rappresentati da quelli con sala specializzata finanziamenti sono solo 24. Inoltre il campione comprende Uffici Postali localizzati in prevalenza nella regione Piemonte.

4.4 La definizione degli obiettivi rappresentazionali del sistema

Per identificare gli indicatori, che costituiranno il sistema di misura delle prestazioni, è necessario identificare gli obiettivi rappresentazionali a cui essi dovranno rispondere, partendo dall'identificazione dei fattori determinanti fino ad arrivare a considerare le voci di dettaglio crescente, che si ottengono attraverso un processo di scomposizione. Per la dimensione dei processi sono già stati descritti gli obiettivi rappresentazionali scelti, i quali sono stati desunti utilizzando i fattori determinanti della qualità secondo il modello di Parasuraman, Zeithaml, e Berry (modello PZB). Per l'individuazione degli obiettivi bisogna considerare diversi elementi, tra questi figura il piano strategico dell'organizzazione. La *mission* del piano strategico di Poste Italiane prevede come obiettivo la creazione di valore per:

- gli azionisti: attraverso l'incremento dell'efficacia commerciale degli uffici postali nella vendita dei servizi cercando di ampliare la base clienti. Per mantenere un buon livello di redditività viene posta attenzione all'economicità degli Uffici Postali nella gestione delle risorse, che dovranno garantire buoni livelli di produttività;
- i clienti: attraverso l'impegno dell'azienda ad offrire un alto livello di qualità nei servizi, prestando attenzione ai loro bisogni con l'ottica di ridurre il gap tra qualità offerta e quella percepita dai clienti;

Sulla base della *mission* dell'azienda e dell'analisi svolta, nei precedenti capitoli, sul posizionamento nel settore e sui processi aziendali, sono stati individuati gli obiettivi rappresentazionali della prospettiva finanziaria, descritti nella tabella 29.

Tabella 29: Gli obiettivi rappresentazionali della prospettiva finanziaria

Obiettivi	Descrizione
Redditività	Significa capacità di generare ricchezza e di remunerare il capitale
Produttività	Sintetizza il livello di sforzo richiesto in termini di risorse per ottenere l'output
Efficacia commerciale rispetto al bacino di utenza	Significa capacità di penetrazione sul mercato e di intercettare il maggior numero di clienti

Per la prospettiva dei clienti sono stati considerati, così come è stato fatto per la dimensione dei processi, i fattori determinanti della qualità secondo il modello di modello PZB, i quali sono stati assunti come obiettivi rappresentazionali della rispettiva dimensione di analisi, al fine di misurare la qualità percepita del servizio. Non verrà invece considerata, nel sistema di misura delle performance, per mancanza dei dati necessari ad un'analisi, la prospettiva dell'apprendimento e della crescita.

4.5 Gli indicatori della prospettiva finanziaria

Per individuare gli indicatori della prospettiva finanziaria è necessario analizzare la struttura dei costi e dei ricavi degli Uffici Postali per i servizi del ramo finanziamenti. I ricavi sono rappresentati dalle commissioni generate dai contratti di finanziamento che hanno ottenuto una delibera positiva dal partner, che sono determinate dalla somma su tutti i contratti accettati del differenziale tra il tasso annuo nominale applicato al cliente ed il tasso concordato con il partner calcolato sull'importo del finanziamento concesso al cliente. La struttura dei costi presenta una componente variabile rappresentata dai costi del personale e una componente fissa rappresentata dai costi di struttura (affitti, utenze, ecc.). Tuttavia molte delle voci di costo non sono direttamente attribuibili in quanto condivise con gli altri servizi e/o prodotti commercializzati dall'Ufficio Postale. I costi riguardanti il personale solo per i consulenti specializzati in finanziamenti sono direttamente imputabili, in quanto risorse dedicate a tempo pieno sui finanziamenti, per le altre risorse condivise è possibile utilizzare la metodologia di attribuzione per centri di costo, utilizzando come base di allocazione le ore di lavoro effettivo sui servizi di finanziamento. Le ore di lavoro effettivo sui servizi di riferimento sono facilmente calcolabili utilizzando i dati riportati sui registri dei consulenti. I consulenti ogni giorno lavorativo annotano sul proprio registro le mansioni svolte nelle diverse fasce temporali all'interno dell'orario di lavoro, specificando sia il tipo di attività (es. appuntamento con cliente, pianificazione appuntamenti, ecc.) e sia la categoria di servizio oggetto dell'attività, in questo modo per le risorse condivise tra più linee di servizi è possibile risalire al tempo speso su ognuno di essi. Per la prospettiva di analisi considerata sono stati individuati tre obiettivi rappresentazionali e sulla base

della scomposizione in voci di secondo livello sono stati determinati gli indicatori di prestazione. Nella tabella 30 sono riportati gli indicatori della dimensione considerata.

Tabella 30: Scomposizione degli obiettivi per la prospettiva finanziaria

Obiettivi rappresentazionali	Voci di secondo livello	Indicatori
Redditività	Redditività dell'Ufficio per la linea di servizi considerata	Margine percentuale lordo di contribuzione
Produttività	Produttività dei consulenti in termini di vendite	Valore dei finanziamenti erogati per risorsa FTE
Efficacia commerciale rispetto al bacino di utenza	Efficacia di penetrazione sul bacino di mercato	Quota di mercato
	Efficacia nell'intercettare i potenziali clienti presenti	Copertura clienti

Di seguito vengono descritti singolarmente gli indicatori individuati per la prospettiva finanziaria.

- ✓ Margine percentuale lordo di contribuzione
 - Metodo di calcolo: $MLC = (\text{ricavi} - \text{costi del personale}) / \text{ricavi}$
 - Dati raccolti: ricavi da commissioni, costi del personale, ore di lavoro del personale attribuibili ai servizi di finanziamento
 - Fonte / Punto di raccolta dati: documentazione contabilità e registri di dettaglio ore di lavoro dell'Ufficio Postale
 - Frequenza raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: consente di valutare la redditività calcolando il margine percentuale generato in un mese dalla vendita dei finanziamenti al netto dei costi del personale coinvolto nelle attività di vendita della linea di servizi di finanziamento
 - Criticità: richiede di effettuare l'attribuzione dei costi del personale utilizzando la metodologia dei centri di costo, non tiene conto della quota dei costi indiretti relativa ai costi di struttura.

- ✓ Valore dei finanziamenti erogati per risorsa FTE
 - Metodo di calcolo: rapporto tra il valore dei contratti fatti sottoscrivere dai clienti e accettati dal partner in un mese e il rapporto di ore spese dai consulenti per i servizi di finanziamento sulle ore lavorative in un mese di una risorsa FTE¹⁵
 - Dati raccolti: contratti di finanziamenti accettati, ore di lavoro del personale attribuibili ai servizi di finanziamento
 - Fonte / Punto di raccolta dati: documentazione contabilità e registri di dettaglio ore di lavoro dell'Ufficio Postale
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: identifica la produttività dei consulenti come valore economico dei finanziamenti erogati per consulenti FTE
 - Criticità: il calcolo utilizzando la misura standardizzata di risorsa FTE consente di confrontare i risultati degli Uffici Postali con diverso numero di risorse coinvolte anche se queste non sono allocate a tempo pieno sui servizi della linea di finanziamenti, tuttavia l'indicatore fornisce una misura che può non corrispondere a quanto effettivamente commercializzato in media dai consulenti nei casi in cui sia allocata meno di una risorsa FTE.

- ✓ Quota di mercato
 - Metodo di calcolo: somma degli importi erogati relativi ai contratti accettati dal partner in un mese sulla somma totale degli importi erogati alle persone fisiche presenti nel bacino di utenza dell'Ufficio Postale nello stesso periodo
 - Dati raccolti: importi finanziamenti contratti accettati, importo totale erogato nel bacino di utenza
 - Fonte / Punto di raccolta dati: contratti con delibera positiva, indicatore "valore totale dei finanziamenti potenziali" per il bacino di utenza considerato
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: identifica la quota mercato dell'Ufficio Postale in termini di importo erogato sul bacino di utenza in cui opera

¹⁵ Per il calcolo delle ore di una risorsa FTE si considerano 8 ore al giorno su 5 giorni lavorativi

- Criticità: richiede di calcolare l'importo totale erogato nel bacino di utenza dell'Ufficio Postale, considerando anche i finanziamenti erogati dai competitor
- ✓ Copertura clienti
 - Metodo di calcolo: numero di clienti relativo ai contratti fatti sottoscrivere e accettati dal partner in un mese sul numero totale di persone che hanno ottenuto un finanziamento nel bacino di utenza nello stesso periodo
 - Dati raccolti: numero clienti relativi ai contratti accettati, numero totale persone che hanno ottenuto un finanziamento nel bacino di utenza
 - Fonte / Punto di raccolta dati: contratti con delibera positiva, indicatore "numero di clienti potenziali" per il bacino di utenza considerato
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: identifica la percentuale di persone all'interno del bacino di utenza che hanno ottenuto un finanziamento dall'Ufficio Postale sul totale delle persone che hanno ottenuto un finanziamento nello stesso periodo
 - Criticità: richiede di calcolare il numero totale di persone presenti nel bacino di utenza dell'Ufficio Postale che hanno ottenuto l'erogazione di un finanziamento, considerando anche quelli erogati dai competitor

Per gli indicatori individuati è possibile effettuare la mappatura con gli obiettivi attraverso l'uso di tabelle del tipo di quelle utilizzate nella metodologia del *Quality Function Deployment* [Franceschini, 2002]. Nella parte sinistra della matrice delle relazioni sono riportati gli obiettivi rappresentazionali e sulle colonne gli indicatori della prospettiva finanziaria individuati. Le relazioni tra indicatori e obiettivi sono rappresentati con tre diversi simboli a seconda del legame della relazione, che può essere debole, medio o forte. Nella tabella 31 è riportata la simbologia utilizzata per la mappatura delle relazioni.

Tabella 31: Simbologia utilizzata per la mappatura delle relazioni tra obiettivi e indicatori

Legame debole	Legame medio	Legame forte
Δ	o	●

Nella tabella 32 è riportata la matrice delle relazioni della prospettiva finanziaria, utilizzando la codifica simbolica precedentemente esposta.

Tabella 32: Matrice delle relazioni della prospettiva finanziaria

Obiettivi	Indicatori			
	Margine percentuale lordo di contribuzione	Valore dei finanziamenti erogati per risorsa FTE	Quota di mercato	Copertura clienti
Redditività	●	Δ		
Produttività	o	●		
Efficacia commerciale nel bacino di utenza			●	●

4.6 Gli indicatori della prospettiva dei clienti

Per la prospettiva dei clienti sono stati utilizzati come obiettivi rappresentazionali i 10 fattori determinanti della qualità dei servizi e sulla base della scomposizione in voci di secondo livello sono stati determinati gli indicatori di prestazione che valutano la soddisfazione del cliente. Nella tabella 33 sono riportati gli indicatori della dimensione considerata.

Tabella 33: Scomposizione degli obiettivi per la prospettiva dei clienti

Obiettivi rappresentazionali	Voci di secondo livello	Indicatori
Accesso	Comodità di accesso al servizio	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti
Affidabilità	Esecuzione del servizio mantenendo le promesse	Rispetto dei tempi per l'esito della delibera
Aspetti tangibili	Esecuzione del servizio fornendo tutta la documentazione utile	Completezza documentazione fornita
Capacità di risposta	Prontezza e rapidità nel gestire le richieste dell'utente	Tempestività del personale
Capire il cliente	Comprensione delle richieste dell'utente	Percentuale di contratti stipulati dai clienti
Competenza	Conoscenze e abilità tecniche del personale a contatto con gli utenti	Percezione di competenza del personale
Comunicazione	Chiarezza nella comunicazione con l'utente	Chiarezza espositiva
Cortesia	Gentilezza, rispetto e considerazione dell'utenza	Cortesia del personale
Credibilità	Fiducia trasmessa all'utente	Fiducia nel personale
Sicurezza	Assenza di dubbi per l'utente sull'offerta proposta	Percezione di sicurezza sull'offerta contrattuale

Di seguito vengono descritti singolarmente gli indicatori proposti. Alcuni dei dati da raccogliere per il calcolo di parte degli indicatori individuati sono relativi al questionario di rilevazione della qualità percepita dagli utenti che verrà esposto nel paragrafo 8 di questo capitolo.

- ✓ Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti
 - Metodo di calcolo: numero di appuntamenti non svolti per cause attribuibili ai clienti in un mese sul numero di appuntamenti pianificati nello stesso periodo
 - Dati raccolti: dettagli appuntamenti
 - Fonte / Punto di raccolta dati: CRM consulenti
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: indica la percentuale di clienti che annullano l'appuntamento pianificato sul numero totale di appuntamenti programmati

- ✓ Completezza documentazione fornita
 - Metodo di calcolo: mediana della distribuzione delle risposte al relativo quesito del questionario
 - Dati raccolti: risposte al quesito 3 del questionario
 - Fonte / Punto di raccolta dati: questionario valutazione della qualità percepita
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: indica l'esaustività della documentazione fornita all'utente per valutare la proposta offerta

- ✓ Rispetto dei tempi per l'esito della richiesta
 - Metodo di calcolo: mediana della distribuzione delle risposte al relativo quesito del questionario
 - Dati raccolti: risposte al quesito 11 del questionario
 - Fonte / Punto di raccolta dati: questionario valutazione della qualità percepita
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: valuta il rispetto del personale nell'eseguire il servizio nei tempi dichiarati all'utente

- ✓ Tempestività del personale
 - Metodo di calcolo: mediana della distribuzione delle risposte al relativo quesito del questionario
 - Dati raccolti: risposte al quesito 4 del questionario
 - Fonte / Punto di raccolta dati: questionario valutazione della qualità percepita

- Frequenza di raccolta dati: ogni mese
- Descrizione: definisce la percezione dell'utente sulla prontezza degli operatori nel fornire il servizio

- ✓ Percentuale di contratti stipulati dai clienti
 - Metodo di calcolo: rapporto tra il numero di contratti di richiesta di finanziamento stipulati nel periodo di riferimento e il numero di contratti proposti nello stesso periodo
 - Dati raccolti: contratti di richieste di finanziamento
 - Fonte / Punto di raccolta dati: sottoprocesso gestione fase di pre-istruttoria
 - Frequenza di raccolta dati: ogni due settimane
 - Descrizione: identifica la percentuale di utenti che concludono un contratto di finanziamento sul totale di utenti a cui viene proposto il servizio a seguito dell'analisi di pre-scoring

- ✓ Percezione di competenza del personale
 - Metodo di calcolo: mediana della distribuzione delle risposte al relativo quesito del questionario
 - Dati raccolti: risposte al quesito 5 del questionario
 - Fonte / Punto di raccolta dati: questionario valutazione della qualità percepita
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: valuta la percezione del cliente riguardo la competenza del personale mostrata durante la fase di contatto in Ufficio Postale

- ✓ Chiarezza espositiva
 - Metodo di calcolo: mediana della distribuzione delle risposte al relativo quesito del questionario
 - Dati raccolti: risposte al quesito 6 del questionario
 - Fonte / Punto di raccolta dati: questionario valutazione della qualità percepita
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: valuta la chiarezza degli operatori nell'espone i servizi al cliente

- ✓ Cortesia del personale
 - Metodo di calcolo: mediana della distribuzione delle risposte al relativo quesito del questionario
 - Dati raccolti: risposte al quesito 7 del questionario
 - Fonte / Punto di raccolta dati: questionario valutazione della qualità percepita
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: valuta la cortesia mostrata dal personale mostrata verso gli utenti

- ✓ Fiducia nel personale
 - Metodo di calcolo: mediana della distribuzione delle risposte al relativo quesito del questionario
 - Dati raccolti: risposte al quesito 8 del questionario
 - Fonte / Punto di raccolta dati: questionario valutazione della qualità percepita
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: definisce la fiducia riposta verso gli operatori dagli utenti

- ✓ Percezione di sicurezza sull'offerta contrattuale
 - Metodo di calcolo: mediana della distribuzione delle risposte al relativo quesito del questionario
 - Dati raccolti: risposte al quesito 9 del questionario
 - Fonte / Punto di raccolta dati: questionario valutazione della qualità percepita
 - Frequenza di raccolta dati: ogni mese
 - Descrizione: definisce la percezione degli utenti sulla sicurezza delle condizioni contrattuali proposte dal personale

Gli indicatori proposti presentano una criticità comune data dal fatto che la loro attendibilità dipende dal numero di rispondenti al relativo quesito del questionario, per ovviare a tale problematica potrebbe essere estesa la frequenza di raccolta dei dati da un mese a un periodo temporale maggiore.

Nella tabella 34 viene riportata la matrice delle relazioni che effettua la mappatura tra gli obiettivi e gli indicatori individuati.

Tabella 34: La matrice delle relazioni della prospettiva dei clienti

Obiettivi	Indicatori									
	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	Rispetto dei tempi per l'esito della delibera	Completezza documentazione fornita	Tempestività del personale	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	Percezione di competenza del personale	Chiarezza espositiva	Cortesia del personale	Fiducia nel personale	Percezione di sicurezza sull'offerta contrattuale
Accesso	●			Δ						
Affidabilità		●			o					
Aspetti tangibili		Δ	●							Δ
Capacità di risposta	o	o		●						
Capire il cliente	Δ			o	●		Δ	Δ		
Competenza		o	o		o	●	o		o	Δ
Comunicazione					o	Δ	●	o		o
Cortesia		Δ						●	Δ	
Credibilità		o	o		o	o	Δ		●	o
Sicurezza			o		o	o	Δ		o	●

Come si evince dalla tabella, ogni obiettivo condiziona almeno due indicatori.

4.7 Gli indicatori della prospettiva dei processi

Per la prospettiva del cliente sono stati utilizzati come obiettivi rappresentazionali i 10 fattori determinanti della qualità dei servizi e sulla base della scomposizione in voci di secondo livello sono stati determinati gli indicatori di prestazione. Nella tabella 35 sono riportati gli indicatori della dimensione considerata.

Tabella 35: Scomposizione degli obiettivi per la prospettiva dei processi

Obiettivi rappresentazionali	Voci di secondo livello	Indicatori
Accesso	Correttezza nella gestione degli appuntamenti	Efficacia ricerca potenziali clienti
Affidabilità	Precisione nella gestione della fase di contrattualizzazione	Percentuale di contratti conformi
	Correttezza nella definizione dei contratti	Percentuale di contratti con delibera positiva
Aspetti tangibili	Utilizzo delle liste per intercettare i potenziali clienti	Tasso di utilizzo liste potenziali clienti
Capacità di risposta	Rapidità nel dare gli appuntamenti	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno
Capire il cliente	-	-
Competenza	-	-
Comunicazione	-	-
Cortesia	-	-
Credibilità	-	-
Sicurezza	Rischiosità dei contratti in termini di accettazione	Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto

Per gli obiettivi relativi alla capacità di capire il cliente, competenza, comunicazione, cortesia e credibilità non è stato individuato nessun diretto indicatore significativo, tuttavia gli obiettivi vengono ugualmente considerati in quanto potrebbe essere mappati dagli altri indicatori individuati. I legami che rappresentano la mappatura tra indicatori e obiettivi verranno evidenziati nella matrice delle relazioni, dopo che saranno descritti singolarmente tutti gli indicatori individuati per la prospettiva dei processi.

- ✓ Efficacia ricerca potenziali clienti
 - Metodo di calcolo: rapporto tra il numero di appuntamenti pianificati con i potenziali clienti in lista a seguito del contatto telefonico del consulente e il numero di potenziali clienti presenti nella lista
 - Dati raccolti: appuntamenti pianificati dai potenziali clienti e potenziali clienti contattati telefonicamente
 - Fonte / Punto di raccolta dati: sottoprocesso preparazione e contatto telefonico cliente
 - Frequenza di raccolta dati: al termine di ogni campagna commerciale
 - Descrizione: identifica l'efficacia del processo di ricerca potenziali clienti attraverso il rapporto degli appuntamenti pianificati e il numero di clienti presenti sulla lista

- ✓ Percentuale di contratti conformi
 - Metodo di calcolo: rapporto tra il numero di contratti con esito positivo del controllo del centro TSC e il numero di contratti inviati per la prima volta al centro TSC nel periodo di riferimento
 - Dati raccolti: contratti inviati al centro TSC, esito dei controlli dei contratti
 - Fonte / Punto di raccolta dati: sottoprocesso gestione fase di istruttoria
 - Frequenza di raccolta dati: ogni due settimane
 - Descrizione: identifica la percentuale di contratti che superano con esito positivo il controllo di conformità svolto da centro TSC al primo invio
 - Criticità: non discrimina le diverse cause possibili in caso di non conformità, per il calcolo dell'indicatore è necessario accertarsi di conteggiare i contratti inviati per la prima volta in quanto se si contassero tutti quelli inviati il dato risulterebbe distorto dai contratti rinviati al centro dopo la regolarizzazione

- ✓ Percentuale di contratti con delibera positiva
 - Metodo di calcolo: rapporto tra il numero di contratti con esito delibera positiva nel periodo di riferimento e il numero di contratti inviati al partner che ricevono delibera
 - Dati raccolti: esito delle delibere dei contratti, contratti inviati al partner

- Fonte / Punto di raccolta dati: sottoprocesso di gestione della fase di delibera
- Frequenza di raccolta dati: ogni due settimane
- Descrizione: identifica la percentuale di contratti inviati al partner che ricevono una delibera positiva sul totale delle delibere positive e negative

- ✓ Tasso di utilizzo liste potenziali clienti
 - Metodo di calcolo: rapporto tra il numero di potenziali clienti presenti in lista contattati telefonicamente e il numero di potenziali clienti in lista
 - Dati raccolti: liste potenziali clienti, appuntamenti pianificati con potenziali clienti in liste relative alla campagna commerciale in corso
 - Fonte / Punto di raccolta dati: processo di gestione ricerca potenziali clienti
 - Frequenza di raccolta dati: al termine di ogni campagna commerciale
 - Descrizione: identifica il numero di potenziali clienti presenti in lista che vengono contattati telefonicamente dai consulenti sul totale di quelli presenti in lista

- ✓ Percentuale appuntamenti pianificati entro il terzo giorno
 - Metodo di calcolo: rapporto tra il numero di appuntamenti pianificati per una data entro il terzo giorno dalla richiesta e il numero di appuntamenti pianificati nel periodo di riferimento
 - Dati raccolti: appuntamenti pianificati, richieste di appuntamenti
 - Fonte / Punto di raccolta dati: processo di gestione delle richieste dei potenziali clienti
 - Frequenza di raccolta dati: ogni due settimane
 - Descrizione: identifica il numero di appuntamenti che vengono pianificati per una data posta temporalmente entro tre giorni dalla richiesta
 - Criticità: non tiene conto che alcuni appuntamenti potrebbero essere pianificati oltre i tre giorni dalla richiesta per necessità dell'utente

- ✓ Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto
- Metodo di calcolo: rapporto tra il numero di contratti con valutazione gialla in fase di pre-scoring sul e il numero totale di contratti stipulati nel periodo di riferimento
- Dati raccolti: contratti stipulati, esito valutazioni analisi di pre-scoring
- Fonte / Punto di raccolta dati: sottoprocesso di gestione fase di pre-istruttoria
- Frequenza di raccolta dati: ogni due settimane
- Descrizione: identifica la percentuale di contratti che ottengono una valutazione solo parzialmente positiva nell'analisi di pre-scoring e che quindi hanno un alto rischio di rifiuto dal partner sul totale dei contratti stipulati

Nella tabella 36 viene illustrata la matrice delle relazioni per gli indicatori della prospettiva dei processi

Tabella 36: Matrice delle relazioni della prospettiva dei processi

Obiettivi	Indicatori					
	Efficacia ricerca potenziali clienti	Percentuale di contratti conformi	Percentuale di contratti con delibera positiva	Tasso di utilizzo liste potenziali clienti	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto
Accesso	●			Δ	○	
Affidabilità		●	●			○
Aspetti tangibili	○			●		
Capacità di risposta					●	
Capire il cliente	Δ		○			○
Competenza		○	●			○
Comunicazione			○			Δ
Cortesia					Δ	
Credibilità		○				
Sicurezza			○			●

4.8 Progettazione del questionario per la rilevazione della qualità percepita

Tra gli indicatori contenuti all'interno della prospettiva dei clienti sono presenti alcuni che misurano la qualità percepita dei servizi offerti rispetto agli obiettivi rappresentazionali individuati attraverso la valutazione degli utenti. Per poter misurare la qualità percepita è stato progettato un questionario che verrà distribuito ai clienti, in particolare saranno le filiali ad occuparsi di raccogliere i dati presenti nei *database* degli Uffici Postali di loro competenza relativi ai clienti a cui è stata erogata una consulenza in Ufficio Postale finalizzata a proporre un'offerta commerciale relativa ai finanziamenti (attività del processo di gestione vendita corrispondente al sottoprocesso formulazione offerta commerciale). Le filiali si occuperanno di raccogliere periodicamente i dati dei clienti a cui è stata proposta un'offerta commerciali in una data non più vicina di 15 giorni dalla data della consultazione dei *database*, in questo modo per i clienti che hanno proseguito nel processo di vendita si potrà raccogliere una valutazione della qualità dei servizi che tiene conto anche delle successive fasi di vendita, relative allo stesso servizio, svolte nel periodo temporale susseguente alla data in cui hanno ricevuto l'offerta commerciale. In questo modo il servizio verrà valutato sia da chi ha richiesto formalmente con un contratto il finanziamento e sia da chi a seguito della proposta non ha mostrato più interesse. Il questionario si compone di due parti, nella prima parte vengono richiesti i dati personali riguardanti il sesso e l'età, tali dati sono richiesti al solo scopo di verificare che chi compili il questionario corrisponda con chi effettivamente si è recato in Ufficio Postale per richiedere il servizio e di cui già si hanno i dati anagrafici. La seconda parte ha invece l'obiettivo di misurare gli elementi della componente emotiva dell'atteggiamento del cliente legati al gradimento di alcuni attributi del servizio di cui si vuole misurare la qualità. La componente emotiva rappresenta una delle tre componenti dell'atteggiamento e riassume le sensazioni globali e gli stati emotivi dopo che il cliente è venuto a conoscenza delle prestazioni del servizio [Kinnear Taylor 1996; Aaker, Kumar, Day 1998; Franceschini 2001]. Nella progettazione del questionario è stata scelta per la

misura dell'atteggiamento la scala rating di tipo verbale a categorie elencate. Tale scala permette di ottenere misure con proprietà ordinali e consente di rispondere con semplicità, richiedendo poco tempo. La scala utilizzata presenta 5 livelli, ad ogni categoria sono state aggiunte le etichette con le descrizioni verbali. Le categorie sono bilanciate, in particolare due di esse sono favorevoli e presentano le etichette buono e molto buono, una contiene una categoria neutra etichettata con sufficiente e due categorie non favorevoli etichettate con insufficiente e scarso. Si riporta in basso il questionario progettato per la rilevazione della qualità percepita dai clienti.

Indagine sulla qualità del servizio

Gentile cliente, in seguito alla consulenza ricevuta da un nostro consulente relativamente ad un servizio di finanziamento presso l'Ufficio Postale di Poste Italiane a cui si è rivolto, la invitiamo a compilare questo breve questionario per poter valutare la qualità del servizio che le è stato offerto.

Sezione 1: dati personali

Contrassegnare solo una casella

1. Sesso:

Uomo ☐ Donna ☐

2. Età:

18-30 ☐ 31-45 ☐ 46-60 ☐ +60 ☐

Sezione 2: valutazione del servizio ricevuto

Esprima una valutazione sul servizio di consulenza ricevuto in Ufficio Postale

Contrassegnare solo una casella

3. Come valuta l'esaustività della documentazione informativa che le è stata fornita

insufficiente	scarso	sufficiente	buona	molto buona
☐	☐	☐	☐	☐

4. Come valuta la tempestività mostrata dal personale nel soddisfare le sue richieste

insufficiente	scarso	sufficiente	buona	molto buona
☐	☐	☐	☐	☐

5. Come valuta la competenza del personale con cui è entrata in contatto

insufficiente	scarsa	sufficiente	buona	molto buona
☐	☐	☐	☐	☐

6. Come valuta la chiarezza con cui le sono stati esposti i servizi e le relative condizioni contrattuali

insufficiente	scarsa	sufficiente	buona	molto buona
☐	☐	☐	☐	☐

7. Come valuta la gentilezza e la cortesia mostrata nei suoi confronti dal personale

insufficiente	scarsa	sufficiente	buona	molto buona
☐	☐	☐	☐	☐

8. Come valuta la fiducia riposta nei confronti del personale

insufficiente	scarsa	sufficiente	buona	molto buona
☐	☐	☐	☐	☐

9. Come valuta la sicurezza che le è stata trasmessa sull'offerta contrattuale

insufficiente	scarsa	sufficiente	buona	molto buona
☐	☐	☐	☐	☐

10. A seguito dell'offerta che le è stata proposta dal consulente ha sottoscritto un contratto per la richiesta del finanziamento?

Si	No
☐	☐

11. Nel caso in cui abbia sottoscritto un contratto, come valuta il rispetto dei tempi che le sono stati promessi per ricevere l'esito della richiesta

insufficiente	scarso	sufficiente	buono	molto buono
☐	☐	☐	☐	☐

4.9 Gli indicatori del “Balanced Scorecard”

Per l’analisi delle prestazioni degli Uffici Postali per la linea di servizi di finanziamento sono stati individuati 20 indicatori, rappresentati nella tabella 37.

Tabella 37: Gli indicatori del *Balanced Scorecard*

	Indicatore	Proprietà scala di misura	Scala di misura	Verso di preferenza
Prospettiva finanziaria	Margine percentuale lordo di contribuzione	Rapporto	%	+
	Valore dei finanziamenti erogati per risorsa FTE	Rapporto	euro/risorsa FTE	+
	Quota di mercato	Rapporto	%	+
	Copertura clienti	Rapporto	%	+
Prospettiva dei clienti	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	Rapporto	%	-
	Rispetto dei tempi per l’esito della delibera	Ordinale	IS/SC/SF/B/MB	+
	Completezza documentazione fornita	Ordinale	IS/SC/SF/B/MB	+
	Tempestività del personale	Ordinale	IS/SC/SF/B/MB	+
	Comprensione delle richieste dei clienti	Rapporto	IS/SC/SF/B/MB	+
	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	Rapporto	%	+
	Chiarezza espositiva	Ordinale	IS/SC/SF/B/MB	+
	Cortesie del personale	Ordinale	IS/SC/SF/B/MB	+
	Fiducia nel personale	Ordinale	IS/SC/SF/B/MB	+
	Percezione di sicurezza sull’offerta contrattuale	Ordinale	IS/SC/SF/B/MB	+
Prospettiva dei processi	Efficacia ricerca potenziali clienti	Rapporto	%	+
	Percentuale di contratti conformi	Rapporto	%	+
	Percentuale di contratti con delibera positiva	Rapporto	%	+
	Percentuale di appuntamento pianificati entro il terzo giorno	Rapporto	%	+
	Tasso di utilizzo liste potenziali clienti	Rapporto	%	+
	Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto	Rapporto	%	-

4.10 La sintesi degli indicatori

Nel precedente paragrafo sono stati descritti tutti gli indicatori individuati per effettuare la misura delle performance, tuttavia dato l'alto numero risulta necessario, al fine di ridurre la complessità del sistema, effettuare una sintesi ed individuare un insieme critico di misure. Un numero ampio di indicatori genera delle problematiche operative in fase di monitoraggio, per tale motivo è necessario individuare un sottoinsieme di indicatori che seppur con una prospettiva più ampia siano in grado di rappresentare il sistema. Il processo di sintesi verrà effettuato separatamente per ognuna delle prospettive considerate, e in particolare per ogni prospettiva di analisi verrà utilizzata la metodologia basata sul concetto del grado di correlazione. Due indicatori si dicono correlati se a variazioni dell'uno determinano variazioni dell'altro e viceversa, la correlazione considerata è espressa in termini qualitativi e non è da intendersi solo dal punto di vista puramente statistico [Franceschini, 2002]. Il metodo prevede di analizzare le correlazioni sia attraverso le informazioni ottenute dalla matrice delle relazioni e sia attraverso un'analisi empirica. La matrice delle relazioni viene utilizzata in quanto generalmente gli indicatori correlati tra loro sono condizionati dagli stessi obiettivi. Tuttavia è necessaria anche un'analisi empirica in quanto la dipendenza causata dal condizionamento degli stessi obiettivi può, non necessariamente, implicare l'esistenza di una correlazione [Franceschini et al., 2007]. L'analisi della matrice delle relazioni costituisce quindi un punto di partenza, a cui dovrà seguire una validazione delle proposte fornite dal modello. La metodologia per individuare le possibili correlazioni tenendo conto dei diversi tipi di legami possibili tra indicatori e obiettivi (forte, medio, debole) prevede che si effettui preliminarmente la mappatura delle relazioni introducendo dei valori numerici sulla base della forza del legame, in questo caso si è scelta la codifica standard (forte=9, medio=3, debole=1). L'introduzione della codifica consente di calcolare il coefficiente di importanza relativa per ciascun indicatore, effettuando la sommatoria per ogni colonna del prodotto riga per colonna dei valori di importanza degli obiettivi con i valori numerici che rappresentano la relazione, secondo la metodologia dell' *Independent Scoring Method* [Akao, 1988; Franceschini 2002]. Successivamente attraverso la normalizzazione euclidea delle colonne della matrice delle relazioni

espressa con la codifica numerica descritta, si ottiene la “matrice N” dei valori normalizzati. La matrice delle correlazioni proposte si ricava effettuando il prodotto matriciale della trasposta di N con la matrice N. La selezione degli indicatori viene effettuata secondo gli step esposti [Franceschini et al., 2007]:

1. si sceglie una soglia k con la quale si identificano le possibili correlazioni tra gli indicatori da verificare attraverso l’analisi empirica dei dati degli indicatori;
2. si individuano gli indicatori che non presentano correlazioni e si inseriscono tra quelli di sintesi;
3. si sceglie l’indicatore con maggior numero di correlazioni (nel caso ci fosse più di un indicatore con pari numero di correlazioni si sceglie quello con importanza relativa maggiore);
4. si eliminano le correlazioni dell’indicatore scelto e quelle di tutti gli altri a esso correlati, inserendo l’indicatore tra quelli di sintesi;
5. si ripete la procedura fin quando non sono presenti indicatori che presentano correlazioni con altri;
6. si verifica il set di indicatori per vedere se tutti gli obiettivi sono coperti. Se tutti gli obiettivi sono mappati dagli indicatori di sintesi ottenuti la procedura si arresta, altrimenti si ripete cambiando il valore di k.

Agendo sul valore di soglia k, il metodo assicura che tutti gli obiettivi rappresentazionali vengano coperti. Verrà quindi effettuata singolarmente per ogni prospettiva di analisi la sintesi, partendo da quella finanziaria. Le correlazioni proposte dalla metodologia descritta verranno analizzate calcolando i coefficienti statistici di correlazione.

I valori di importanza della prospettiva finanziaria sono stati ricavati in relazione all’importanza rispetto al piano strategico dell’azienda.

Nella tabella 38 si riporta la matrice delle relazioni utilizzando la codifica numerica precedentemente enunciata.

Tabella 38: Matrice delle relazioni con codifica numerica per la prospettiva finanziaria

Obiettivi	Importanza	Indicatori			
		Margine percentuale lordo di contribuzione	Numero medio dei finanziamenti per consulente FTE	Quota di mercato	Copertura clienti
Redditività	4	9	1	0	0
Produttività	4	3	9	0	0
Efficacia commerciale	5	0	0	9	9
Importanza assoluta		48	40	45	45
Importanza relativa (%)		0,28	0,22	0,25	0,25

Effettuando la procedura esposta si ottiene la matrice riportata nella tabella 39, che riporta i gradi di correlazione proposti sulla base delle mappature tra indicatori e obiettivi della matrice delle relazioni. Scegliendo come soglia $k=0.3$ si individuano le possibili correlazioni evidenziate in giallo nella tabella.

Tabella 39: Matrice delle correlazioni proposte per la prospettiva finanziaria

	Margine percentuale lordo di contribuzione	Numero medio dei finanziamenti per consulente FTE	Quota di mercato	Copertura clienti
Margine percentuale lordo di contribuzione	1,00	0,42	0,00	0,00
Numero medio dei finanziamenti per consulente FTE	0,42	1,00	0,00	0,00
Quota di mercato	0,00	0,00	1,00	1,00
Copertura clienti	0,00	0,00	1,00	1,00

Nota: le caselle evidenziate in giallo rappresentano le correlazioni proposte dalla procedura

Come supporto per la verifica delle correlazioni utilizzate, è stata effettuata un'analisi sulle correlazioni statistiche degli indicatori considerando i dati complessivi dell'ultimo anno relativi agli Uffici Postali con sala consulenza

generalista e specializzata finanziamenti, escludendo gli Uffici senza sala. Il campione è composto da 365 uffici postali, di cui 24 con sala specializzata e il restante con sala generalista. L'analisi delle correlazioni è stata effettuata utilizzando il coefficiente di Pearson, nella tabella 40 si riportano i valori ottenuti.

Tabella 40: Matrice delle correlazioni statistiche degli indicatori della prospettiva finanziaria (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Margine percentuale lordo di contribuzione	Numero medio dei finanziamenti per consulente FTE	Quota di mercato	Copertura clienti
Margine percentuale lordo di contribuzione	1	0,799	0,422	0,389
Valore dei finanziamenti erogati per risorsa FTE	0,799	1	0,294	0,320
Quota di mercato	0,422	0,294	1	0,950
Copertura clienti	0,389	0,320	0,950	1

Nota: le caselle evidenziate in azzurro rappresentano le correlazioni validate dall'analisi statistica dei dati

L'analisi numerica conferma le correlazioni degli indicatori “margine lordo di contribuzione” e “quota di mercato” rispettivamente con “valore medio dei finanziamenti erogati per FTE” e “copertura clienti” e l'assenza di forti correlazioni tra gli altri indicatori, per tale motivo le correlazioni proposte risultano validate. Utilizzando la procedura di selezione descritta, l'indicatore individuato al primo passo è “margine percentuale lordo di contribuzione” che presenta valore di importanza superiore agli altri con uguale numero di correlazioni. Al secondo passo ci sono due indicatori, con pari numero di correlazioni e uguale valore di importanza, si è scelto di selezionare l'indicatore “quota di mercato” piuttosto che “copertura clienti” in quanto in questo modo è possibile tener conto anche dell'importo dei finanziamenti richiesto dai clienti. Il secondo passo consente di arrestare la procedura in quanto tutti gli obiettivi sono coperti, gli indicatori di sintesi per tale prospettiva sono “margine percentuale lordo di contribuzione” e “quota di mercato”.

Per la prospettiva di analisi dei clienti è stata utilizzata la stessa metodologia usata per la prospettiva finanziaria, tuttavia in tal caso l'importanza degli obiettivi è stata ottenuta somministrando un questionario ad un campione di 76 persone, ai quali si è chiesto di effettuare una valutazione dell'importanza su una scala da 1 a 5. Il questionario è riportato nell'appendice C del testo. La figura 31 rappresenta la composizione del campione dei rispondenti del questionario.

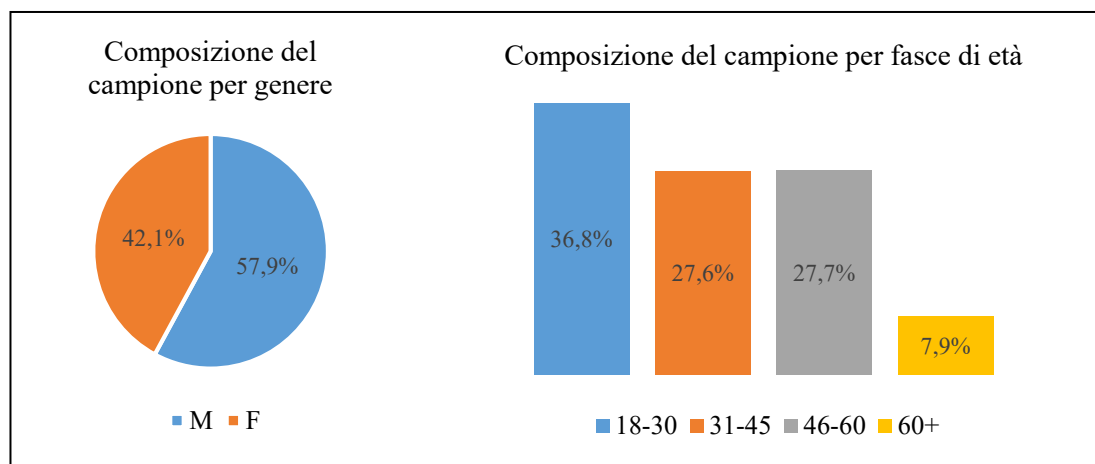


Figura 31: Composizione del campione dei rispondenti al questionario

Nella figura 32 è riportata la percentuale di risposte ottenute per ciascuna categoria per gli obiettivi di cui è stata richiesta la valutazione ai rispondenti del questionario.

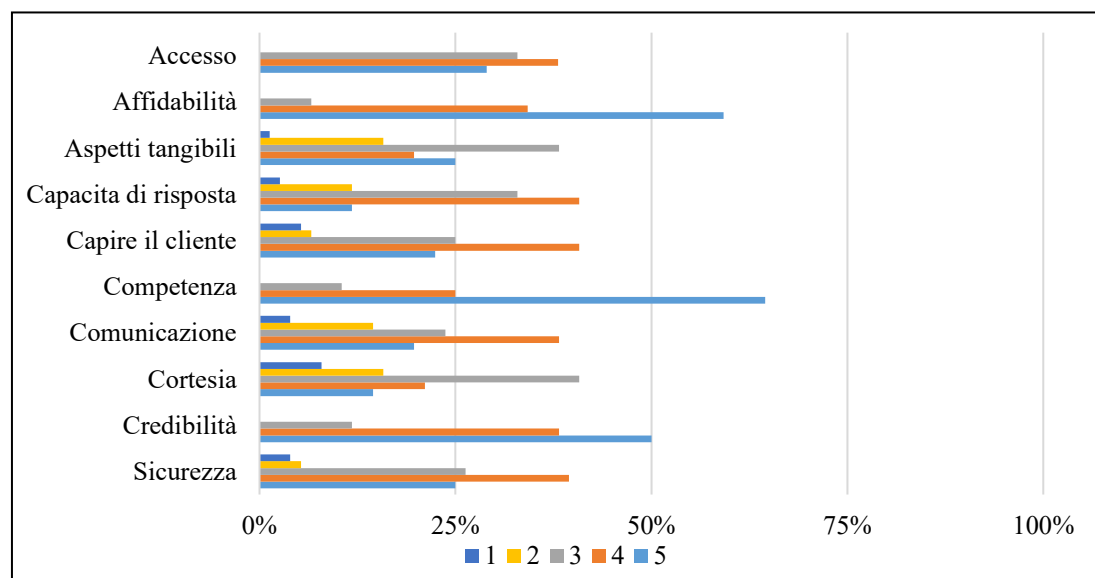


Figura 32: Risultati ottenuti dal questionario per la valutazione dell'importanza degli obiettivi

I risultati del questionario evidenziano una forte importanza per i clienti dell'affidabilità del servizio, della competenza del personale e della credibilità, a tali fattori viene associata sulla base della mediana delle risposte il valore massimo di importanza, diversamente la cortesia e gli aspetti tangibili di supporto al servizio vengono valutati con un'importanza minore tra tutti i fattori. Per completezza nell'appendice D è riportata la tabella con le valutazioni effettuate da ciascun rispondente al questionario. La definizione dell'importanza degli obiettivi permette di l'applicazione della procedura di sintesi degli indicatori anche alle altre due prospettive di analisi. Nella tabella 41 si riporta la matrice delle relazioni per la prospettiva dei clienti con la codifica numerica delle relazioni e i valori di importanza degli obiettivi ottenuti utilizzando i valori mediani delle valutazioni ricevute con la somministrazione del questionario.

Tabella 41: Matrice delle relazioni con codifica numerica per la prospettiva dei clienti

Obiettivi	Importanza	Indicatori									
		Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	Rispetto dei tempi promessi per l'esito della delibera	Completezza documentazione fornita	Tempestività del personale	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	Percezione di competenza del personale	Chiarezza espositiva	Cortesia del personale	Fiducia nel personale	Percezione di sicurezza sull'offerta contrattuale
Accesso	4	9			1						
Affidabilità	5		9			3					
Aspetti tangibili	3		1	9							1
Capacità di risposta	4	3	3		9						
Capire il cliente	4	1			3	9		1	1		
Competenza	5		3	3		3	9	3		3	1
Comunicazione	4					3	1	9	3		3
Cortesia	3		1						9	1	
Credibilità	5		3	3		3	3	1		9	3
Sicurezza	4			3		3	3	1		3	9
Importanza assoluta		52	93	69	52	105	76	64	43	75	71
Importanza relativa (%)		7,4	13,3	9,9	7,4	15,0	10,9	9,1	6,1	10,7	10,1

Applicando la stessa metodologia applicata per la precedente prospettiva si ottiene la matrice riportata nella tabella 42, che riporta i gradi di correlazione proposti sulla base delle mappature tra indicatori e obiettivi della matrice delle relazioni. Scegliendo come soglia $k=0,3$ la procedura propone diverse correlazioni tra indicatori, i evidenziati in giallo nella tabella.

Tabella 42: Matrice delle correlazioni proposte per la prospettiva dei clienti

	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	Rispetto dei tempi promessi per l'esito della delibera	Completezza documentazione fornita	Tempestività del personale	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	Percezione di competenza del personale	Chiarezza espositiva	Cortesia del personale	Fiducia nel personale	Percezione di sicurezza sull'offerta contrattuale
Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	1,00	0,09	0,00	0,43	0,08	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00
Rispetto dei tempi promessi per l'esito della delibera	0,09	1,00	0,25	0,27	0,38	0,34	0,12	0,09	0,35	0,12
Completezza documentazione fornita	0,00	0,25	1,00	0,03	0,23	0,43	0,15	0,00	0,43	0,46
Tempestività del personale	0,43	0,27	0,00	1,00	0,28	0,03	0,04	0,03	0,00	0,00
Percentuale di contratti stipulati dai clienti	0,08	0,38	0,33	0,28	1,00	0,43	0,47	0,17	0,40	0,43
Percezione di competenza del personale	0,00	0,34	0,43	0,03	0,43	1,00	0,44	0,03	0,63	0,48
Chiarezza espositiva	0,01	0,12	0,15	0,04	0,47	0,44	1,00	0,30	0,22	0,43
Cortesia del personale	0,01	0,09	0,00	0,13	0,17	0,03	0,30	1,00	0,09	0,09
Fiducia nel personale	0,00	0,35	0,43	0,10	0,40	0,63	0,22	0,09	1,00	0,57
Percezione di sicurezza sull'offerta contrattuale	0,00	0,12	0,46	0,03	0,43	0,48	0,43	0,09	0,57	1,00

Nota: le caselle evidenziate in azzurro rappresentano le correlazioni validate su considerazioni di natura qualitativa

Al primo passo si seleziona l'indicatore "rispetto dei tempi per l'esito della richiesta" che non presenta correlazioni con altri indicatori. Al secondo passo ci sono più indicatori con cinque correlazioni, l'indicatore selezionato è "percentuale di contratti

stipulati dai clienti”, con quattro correlazioni e valore di importanza relativa maggiore rispetto agli altri con pari numero di correlazioni. Al terzo passo si sceglie di selezionare l’indicatore “percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti” con lo stesso numero di correlazioni di “tempestività del personale” e con uguale importanza. Il terzo passo consente di terminare la procedura, gli indicatori di sintesi sono “rispetto dei tempi promessi per l’esito della delibera”, “percentuale di contratti stipulati dai clienti”, “percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti”.

Per la prospettiva di analisi dei processi sono stati utilizzati gli stessi valori di importanza ottenuti dal questionario ed utilizzati per la prospettiva dei clienti. Nella tabella 43, si riporta la matrice delle relazioni utilizzando la codifica numerica i valori di importanza degli obiettivi ottenuti con il questionario.

Tabella 43: Matrice delle relazioni con codifica numerica per la prospettiva dei processi

Obiettivi	Importanza	Indicatori					
		Efficacia ricerca potenziali clienti	Percentuale di contratti conformi	Percentuale di contratti con delibera positiva	Tasso di utilizzo liste potenziali clienti	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto
Accesso	4	9			1	3	
Affidabilità	5		9	9			3
Aspetti tangibili	3	3			9		
Capacità di risposta	4					9	
Capire il cliente	4	1		3			3
Competenza	5		3	9			3
Comunicazione	4			3			1
Cortesìa	3					1	
Credibilità	5		3				
Sicurezza	4			3			9
Importanza assoluta		45	75	126	31	51	82
Importanza relativa (%)		10,9	18,3	30,7	7,6	12,4	20,0

Applicando la metodologia si ottiene la matrice riportata nella tabella 44 che riporta i gradi di correlazione proposti sulla base delle mappature tra indicatori e obiettivi della matrice delle relazioni. Scegliendo come soglia $k=0.3$ la procedura suggerisce diverse correlazioni, evidenziate in giallo nella tabella.

Tabella 44: Matrice delle correlazioni proposte per la prospettiva dei processi

	Percentuale di contratti conformi	Percentuale di contratti con delibera positiva	Tasso di utilizzo liste potenziali clienti	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	Efficacia ricerca potenziali clienti	Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto
Percentuale di contratti conformi	1,00	0,79	0,00	0,00	0,00	0,35
Percentuale di contratti con delibera positiva	0,79	1,00	0,00	0,00	0,20	0,65
Tasso di utilizzo liste potenziali clienti	0,00	0,00	1,00	0,03	0,33	0,00
Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	0,00	0,00	0,03	1,00	0,09	0,00
Efficacia ricerca potenziali clienti	0,00	0,20	0,33	0,09	1,00	0,26
Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto	0,35	0,65	0,00	0,00	0,26	1,00

Nota: le caselle evidenziate in giallo rappresentano le correlazioni proposte dalla procedura

L'analisi numerica conferma due delle correlazioni proposte, ovvero quelle tra gli indicatori “percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto” e “percentuale di contratti con delibera positiva” e tra “efficacia ricerca potenziali clienti” e “tasso di utilizzo liste potenziali clienti”, risultano invece non esistenti le altre due correlazioni proposte, che presentano valori di coefficiente di correlazione di Pearson inferiori a 0,4. Inoltre anche per i restanti indicatori dall'analisi empirica non si evidenziano forti correlazioni. Nella tabella 45 è riportata la matrice contenente tutti i coefficienti di correlazione statistica tra gli indicatori della prospettiva dei processi.

Tabella 45: Matrice delle correlazioni statistiche degli indicatori della prospettiva dei processi (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

	Percentuale di contratti conformi	Percentuale di contratti con delibera positiva	Tasso di utilizzo liste potenziali clienti	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	Efficacia ricerca potenziali clienti	Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto
Percentuale di contratti conformi	1,00	0,37	0,24	0,42	0,16	0,35
Percentuale di contratti con delibera positiva	0,37	1,00	0,19	0,35	0,14	0,88
Tasso di utilizzo liste potenziali clienti	0,33	0,20	1,00	0,46	0,80	0,17
Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	0,42	0,35	0,46	1,00	0,34	0,33
Efficacia ricerca potenziali clienti	0,16	0,14	0,80	0,34	1,00	0,11
Percentuale di contratti con alto rischio di rifiuto	0,35	0,88	0,17	0,33	0,11	1,00

Nota: le caselle evidenziate in azzurro rappresentano le correlazioni validate dall'analisi statistica dei dati

Utilizzando la procedura di selezione, al primo passo si selezionano gli indicatori “percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno” e “percentuale di contratti conformi” che non presentano correlazioni con altri indicatori. Al secondo passo ci sono più indicatori con una sola correlazione, si sceglie “percentuale di contratti con delibera positiva” che presenta un'importanza relativa maggiore. Al successivo step tra i due restanti indicatori tra loro correlazione, si sceglie “efficacia ricerca potenziali clienti” che presenta importanza relativa maggiore. Quindi gli indicatori di sintesi per tale prospettiva, “percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno”, “percentuale di contratti con delibera positiva”, “percentuale di contratti conformi” e “efficacia ricerca potenziali clienti”. Nella tabella 46 si riportano tutti gli indicatori di sintesi individuati con la metodologia basata sul grado di correlazione e i relativi valori target utilizzati dall'azienda per gli indicatori

attualmente monitorati. L'indicatore "rispetto dei tempi promessi per l'esito della delibera" non è stato incluso in quanto correlato con percentuale di contratti conformi e per indisponibilità dei dati per effettuare un'analisi.

Tabella 46: Gli indicatori di sintesi ottenuto con il metodo delle correlazioni

	Indicatori di sintesi	Valore target dell'azienda
Prospettiva finanziaria	Margine percentuale lordo di contribuzione	80%
	Quota di mercato	7%
Prospettiva dei clienti	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	-
	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	-
Prospettiva dei processi	Efficacia ricerca potenziali clienti	-
	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	-
	Percentuale di contratti con delibera positiva	65%
	Percentuale di contratti conformi	85%

Dalla tabella si evidenzia che solo alcuni degli indicatori proposti vengono attualmente costantemente monitorati dall'azienda, tuttavia i dati relativi a tali indicatori già vengono raccolti. Successivamente in base all'analisi che verrà svolta su campioni di uffici postali verranno proposti dei valori target per gli indicatori, al fine di rendere operativo il modello proposto.

Capitolo 5

L'analisi delle performance degli Uffici Postali

5.1 La panoramica sulle performance finanziarie

La valutazione delle performance partirà da un'analisi generale dei risultati finanziari conseguiti nell'ultimo anno dall'insieme di Uffici Postali considerato, costituito dai 365 con sala consulenza, di cui 341 con sala generalista e 24 con sala specializzata finanziamenti, dell'area nord-ovest. Per l'indicatore “margine percentuale lordo di contribuzione” l'azienda fissa un valore target dell'80%, nella figura 33 è rappresentato il grafico delle frequenze per tale indicatore.

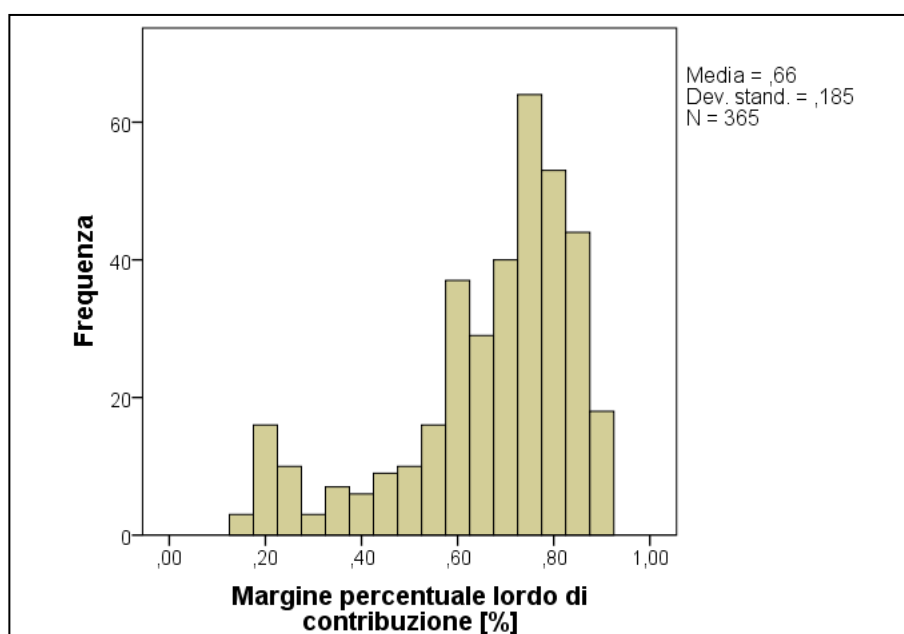


Figura 33: Istogramma delle frequenze del margine percentuale lordo di contribuzione
(Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dall'analisi dei valori emerge che solo 92 Uffici Postali, pari al 25% del campione considerato, hanno ottenuto risultati superiori al target fissato dall'azienda, inoltre è possibile osservare che c'è una forte dispersione dei valori verso la parte bassa che si riscontra in particolare per gli Uffici Postali con sala generalista, come si evidenzia dalla figura 34 che rappresenta i *box plot* delle distribuzioni distinte per livello di specializzazione.

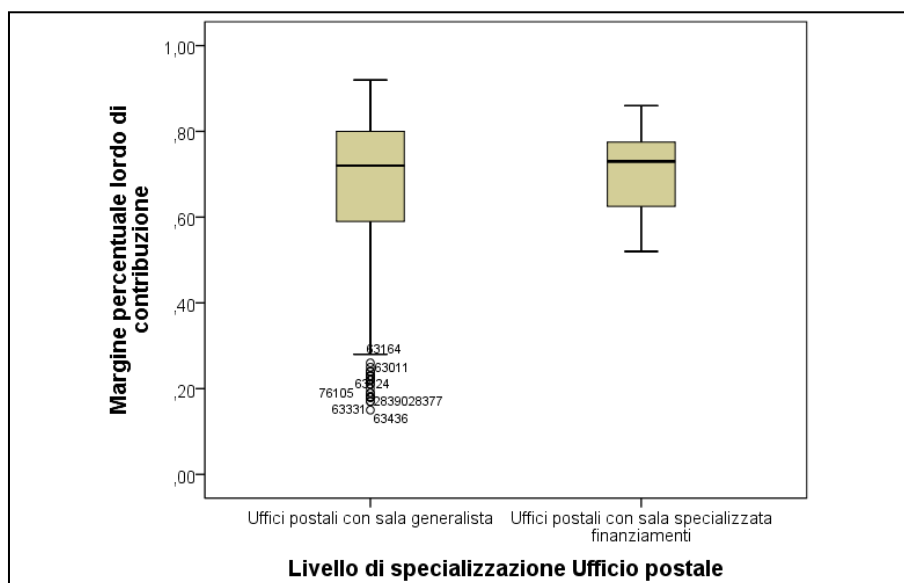


Figura 34: Box plot delle distribuzioni del margine percentuale lordo di contribuzione per livello di specializzazione (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

I box plot sono stati realizzati con il software SPSS, la linea nera all'interno della scatola rappresenta il valore mediano della distribuzione, mentre la parte inferiore indica il venticinquesimo percentile e quella superiore il settantacinquesimo percentile. I baffi delle scatole si estendono per 1,5 volte l'altezza della scatola¹⁶ oppure, se nell'intervallo non sono presenti casi con valori assegnati, fino ai valori minimi o a quelli massimi, in questo modo è possibile mettere in evidenza i possibili valori anomali. I punti cerchiati sono valori estremi, che cioè non rientrano nelle recinzioni interne, mentre gli eventuali asterischi esterni sono valori anomali estremi e rappresentano casi di valori che superano di tre volte l'altezza delle scatole. Affianco ai punti o agli asterischi è indicato il codice ID del rispettivo Ufficio

¹⁶ L'altezza dei baffi pari a 1.5 volte il *range* interquartile è posta a tale valore in quanto se la distribuzione dei cluster fosse di tipo normale circa il 95% dovrebbe ricadere tra le recinzioni interne

Postale. Analizzando le due distribuzioni si nota che i valori mediani sono tuttavia simili e si attestano attorno al 70%, così come il *range* di valori compreso tra i due interquartili. Per l'altro indicatore finanziario, rappresentato dalla quota di mercato, dall'analisi dei valori emerge che 111 Uffici Postali, pari al 30% del campione considerato, hanno ottenuto risultati superiori al target pari al 7%, fissato dall'azienda. Nella figura 35 è rappresentato l'istogramma delle frequenze per tale indicatore. Si rileva quindi una quota leggermente maggiore di Uffici Postali con valori superiori al rispettivo target per l'indicatore quota di mercato rispetto all'altro precedentemente analizzato rappresentato dal margine percentuale lordo di contribuzione.

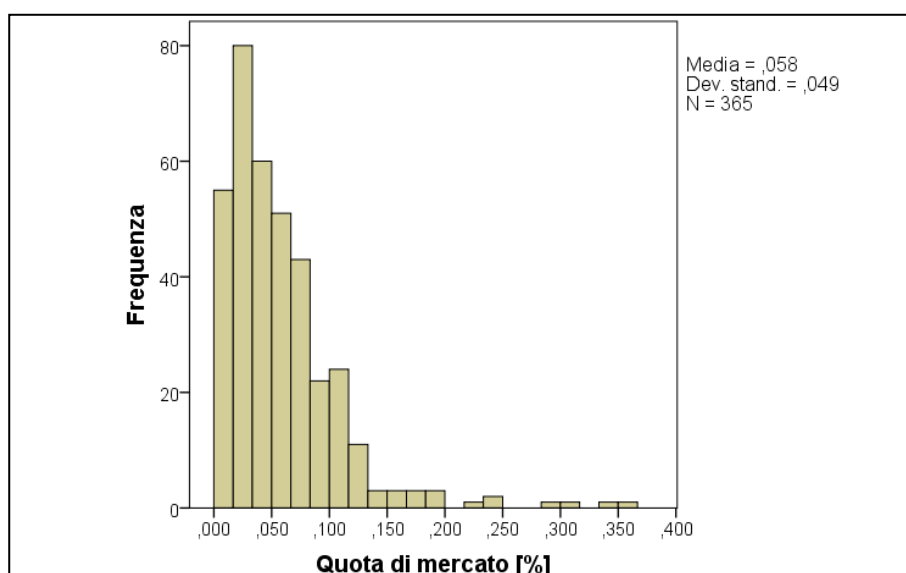


Figura 35: Istogramma delle frequenze della quota di mercato (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dall'analisi delle distribuzioni dei valori della quota di mercato degli Uffici Postali distinti per livello di specializzazione si osserva che per quelli con sala specializzata finanziamenti il valore mediano, pari al 12%, è nettamente superiore rispetto a quello mediano degli Uffici Postali con sala generalista, pari al 4,4%, come si evidenzia dalla figura 36 che mostra i *box plot* distinti per livello di specializzazione. Tuttavia nella distribuzione della quota di mercato degli Uffici Postali con sala generalista sono presenti diversi *outliers* nella parte alta dei valori, identificati con l'asterisco nel grafico considerato (vicino agli outlier è indicato il codice ID dell'Ufficio Postale).

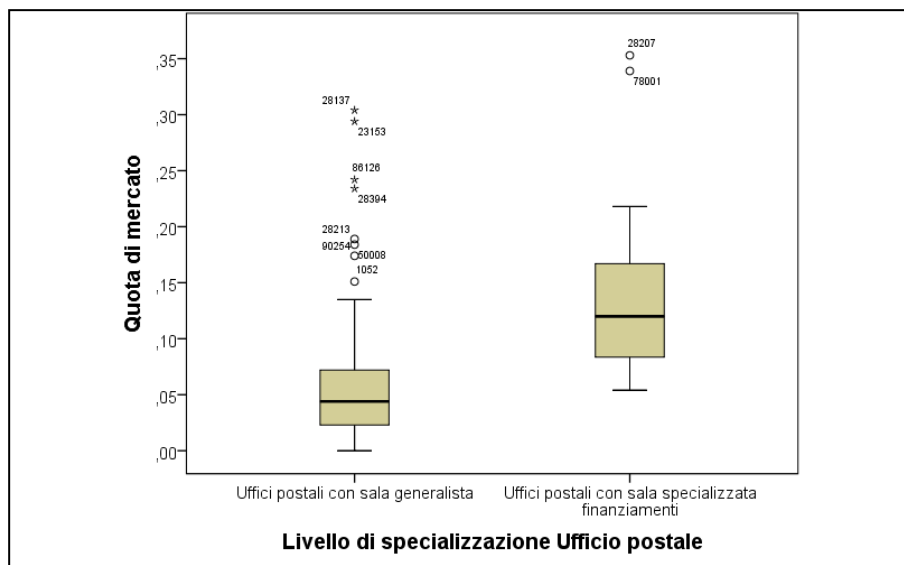


Figura 36: Box plot delle distribuzioni della quota di mercato per livello di specializzazione (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Verranno ora analizzati gli indicatori finanziari esclusi dalla sintesi del cruscotto, ovvero la copertura clienti e il valore medio dei finanziamenti erogati per risorsa FTE per analizzare le relative correlazioni. Nella figura 37 è riportato il grafico a dispersione tra la quota di mercato e la copertura clienti.

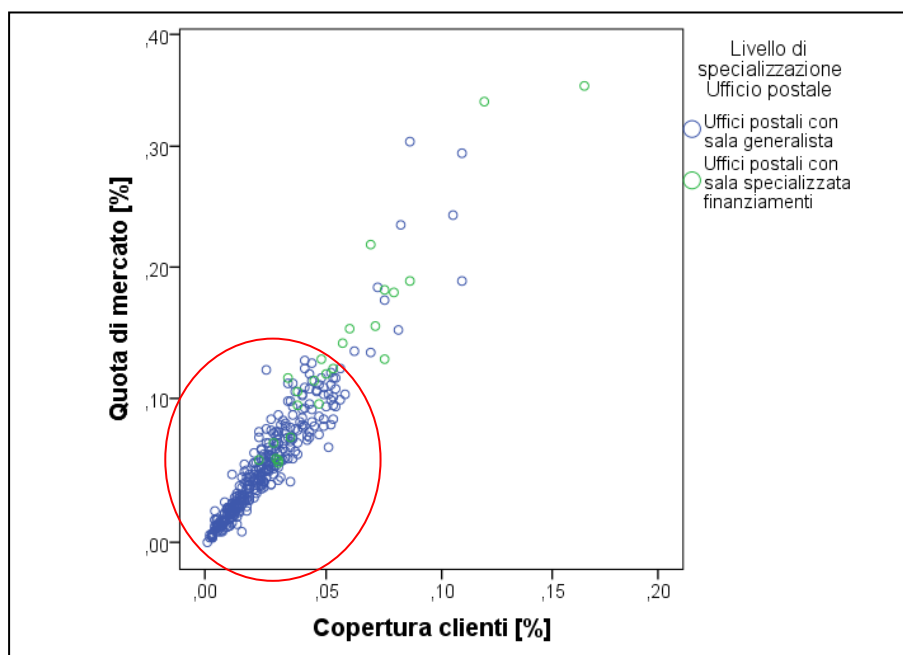


Figura 37: Grafico a dispersione copertura clienti - quota di mercato per livello di specializzazione (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Analizzando i valori dell'indicatore quota di mercato congiuntamente con la copertura clienti si osserva che le differenze di quota di mercato tra gli Uffici Postali sono attribuibili a una diversa percentuale di copertura di clienti rispetto al potenziale offerto dal bacino di utenza, piuttosto che a differenze nel valore medio erogato ai clienti. La quasi perfetta correlazione tra i due indicatori indica un valore di erogato medio dei finanziamenti per cliente pressoché costante tra gli Uffici Postali. Il grafico inoltre evidenzia che la quasi totalità degli Uffici Postali si posiziona nell'area cerchiata in rosso (nella quale sono presenti il 95% degli Uffici sul totale) che racchiude valori di quota di mercato fino al 12% e di copertura clienti fino al 7,5%. Al di fuori dell'area cerchiata si collocano gli Uffici Postali con valori di quota di mercato e copertura clienti nettamente superiori al resto del campione considerato, che rappresentano in parte i valori *outlier* che erano emersi dai box plot rappresentanti le distribuzioni. Analizzando i valori dell'indicatore valore dei finanziamenti erogati per risorsa FTE congiuntamente con il margine percentuale lordo di contribuzione si osserva che la relazione non segue un andamento propriamente lineare in quanto la curva tende ad appiattirsi per alti valori di erogato per risorsa. Nella figura 38 è riportato il grafico a dispersione per gli indicatori considerati. Tra le cause della non perfetta linearità c'è il diverso margine che viene sui finanziamenti erogati che varia in base alle condizioni applicate al cliente.

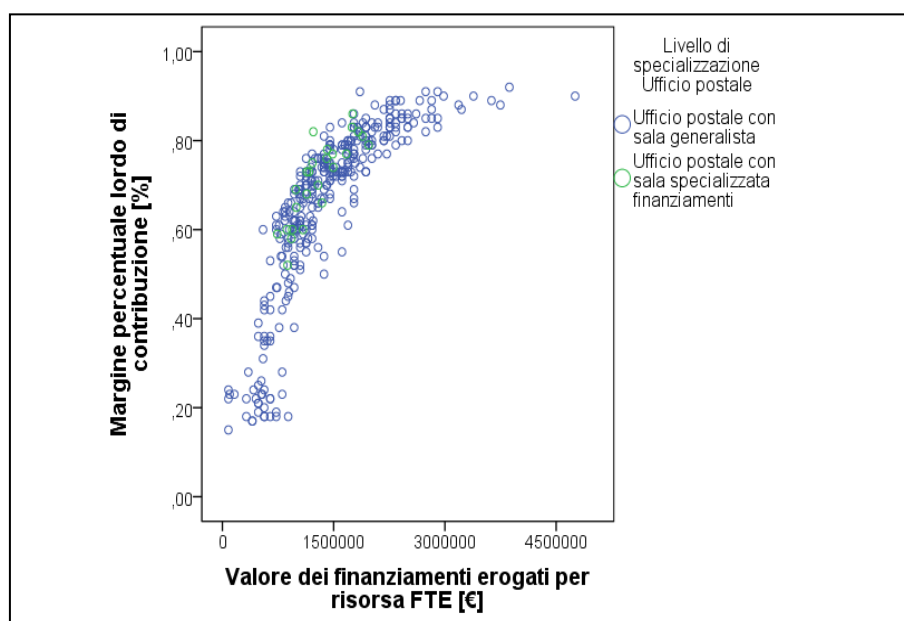


Figura 38: Grafico a dispersione valore dei finanziamenti erogati per risorsa FTE - margine percentuale di contribuzione (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

A seguire della presente analisi generale sui risultati finanziari degli Uffici Postali con sala consulenza dell'area nord-ovest, nel successivo paragrafo verrà svolta un'analisi, considerando lo stesso campione di Uffici Postali, con gli indicatori di prestazione delle diverse prospettive, utilizzando la metodologia dei cluster.

5.2 L'analisi dei cluster

Per analizzare le performance degli Uffici Postali ed in particolare per valutare gli impatti degli indicatori appartenenti alle diverse dimensioni di analisi, data la grande numerosità del campione considerato, risulta utile effettuare un'analisi dei cluster. La *cluster analysis* consente di individuare gruppi di unità tra loro simili rispetto ai valori assunti da un insieme di indicatori presi in considerazione per l'analisi. L'obiettivo che ci si pone è sostanzialmente quello di riunire gli Uffici Postali, nel complesso tra loro eterogenei, in più sottoinsiemi omogenei e mutuamente esaustivi. L'applicazione della *cluster analysis*, fissate le unità statistiche che si vuole raggruppare, che nel caso in esame corrispondono ai 365 Uffici Postali che dispongono di almeno una sala consulenza, prevede:

- la scelta delle variabili di classificazione;
- la scelta della tecnica di aggregazione;
- la valutazione delle partizioni;
- l'interpretazione dei risultati ottenuti.

Per effettuare l'aggregazione degli Uffici Postali è stata scelta la metodologia gerarchica dell'algoritmo di Ward [Ward J., 1963]. I metodi gerarchici presentano il vantaggio di non richiedere la predeterminazione del numero di gruppi rappresentativi delle unità, in quanto non restituiscono un'unica partizione ma una serie di possibili raggruppamenti, i quali possono essere rappresentati graficamente attraverso un diagramma ad albero, chiamato dendogramma. Dall'analisi di tale diagramma è possibile stabilire la soglia di taglio da utilizzare sulla base della distanza di fusione dei gruppi tra le diverse partizioni proposte. Tra gli algoritmi gerarchici, il metodo di Ward minimizza la varianza delle variabili entro ciascun gruppo utilizzando come misura di dissomiglianza tra le unità statistiche il quadrato della distanza euclidea, allo scopo di ottenere partizioni che abbiano la massima

coesione al suo interno. Le variabili utilizzate per la classificazione fanno riferimento principalmente agli indicatori individuati nel *Balanced Scorecard* ed in particolare a quelli di sintesi. Una prima analisi dei cluster è stata condotta considerando come variabili di classificazione i seguenti indicatori:

- margine percentuale lordo di contribuzione
- numero medio di finanziamenti per risorsa FTE
- percentuale di contratti stipulati dai clienti
- percentuale di contratti con delibera positiva

Il dendrogramma ottenuto applicando il metodo di Ward ai 365 Uffici Postali considerati, sulla base delle variabili di classificazione esposte, è riportato nell'appendice E. Dall'analisi del dendrogramma e sulla base della distanza tra i diversi raggruppamenti proposti è stata scelta una soglia di taglio in corrispondenza della suddivisione in 3 cluster. Nella figura 39 sono riportati i *box plot* delle distribuzioni dei cluster individuati per le variabili considerate.

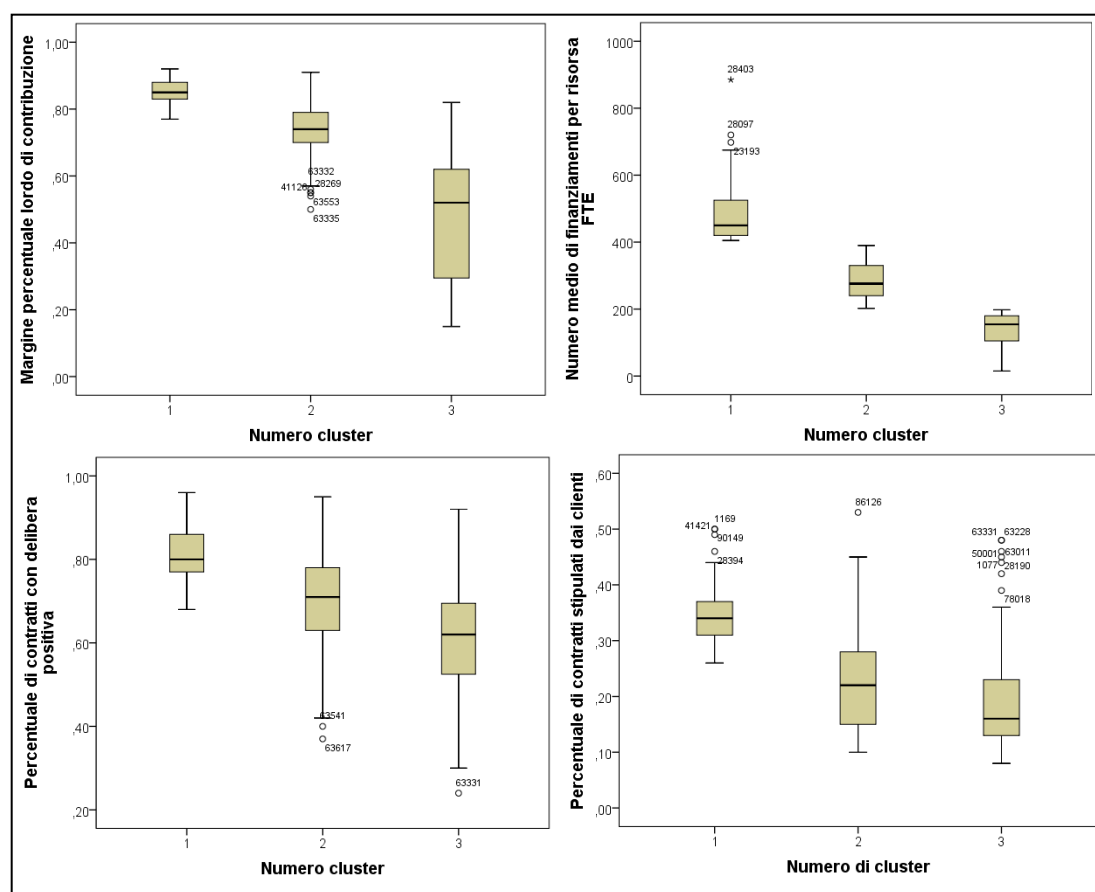


Figura 39: Distribuzione dei cluster dell'analisi n. 1 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dall'analisi delle distribuzioni emergono delle differenze nette tra i valori coperti dai *range* interquartili dei diversi cluster per gli indicatori “margine percentuale lordo di contribuzione” e “numero medio di finanziamenti per risorsa FTE”, ogni *range* racchiude un intervallo di valori relativi al margine di contribuzione a cui corrisponde un preciso intervallo di valori rispetto al numero medio di finanziamenti per risorsa FTE. Diversamente, per gli altri due indicatori solo il cluster 1 si differenzia nettamente considerando i *range* interquartili, per i cluster 2 e 3 i valori centrali dei *range* degli indicatori “percentuale di contratti con delibera positiva” e “percentuale di contratti stipulati dai clienti” sono parzialmente sovrapposti. Inoltre, il cluster 1 per tutti i quattro indicatori considerati presenta valori mediani superiori e distribuzioni con bassa dispersione, se confrontato con gli altri due cluster, mentre osservando i cluster 2 e 3, il primo presenta valori mediani intermedi per tutti gli indicatori, mentre l'altro valori mediani inferiori agli altri. Analizzando i grafici a dispersione, riportati nella figura 40, si evince che il cluster 1 comprende gli Uffici Postali con un'alta produttività delle risorse in termini di numero medio di contratti conclusi per risorsa FTE, che presentano congiuntamente alte performance sia per la percentuale di contratti conclusi e sia per la percentuale di contratti che ottengono una delibera positiva, i valori dei due indicatori per il cluster considerato si concentrano nell'area cerchiata in rosso posta in alto a destra nel grafico destro.

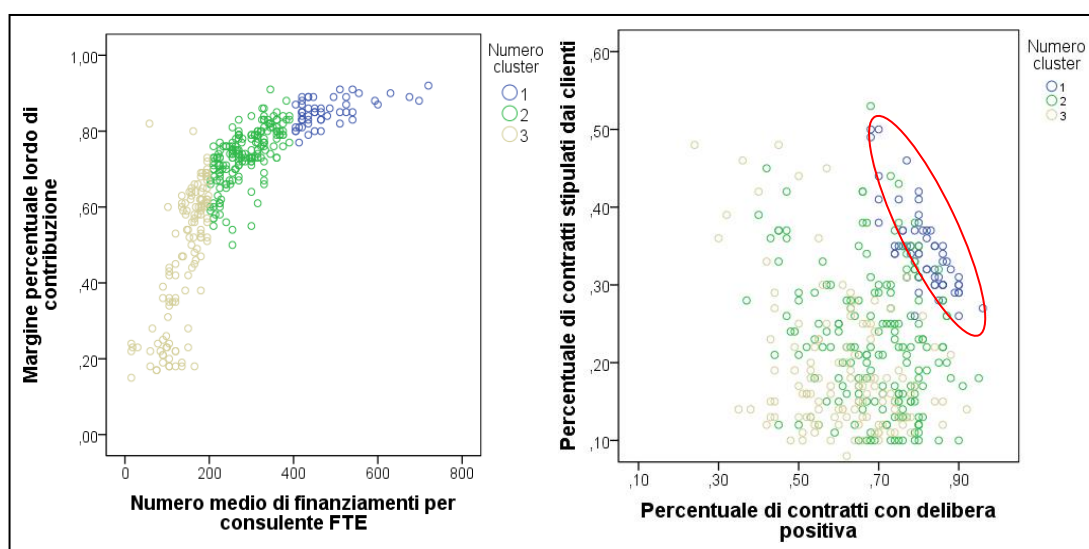


Figura 40: Grafici a dispersione analisi cluster n. 1 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

La conclusione positiva del contratto richiede sia che questo venga stipulato dal cliente e sia che ottenga una delibera positiva, per tale motivo i due indicatori hanno un analogo peso nella determinazione della produttività ed allontanandosi dall'area cerchiata in rosso sia orizzontalmente, diminuendo la percentuale di contratti conclusi, che verticalmente, diminuendo la percentuale di contratti con delibera positiva, lasciando quindi inalterata la performance di uno dei due indicatori, si determina ugualmente una diminuzione del numero medio di contratti conclusi. Al contrario del cluster 1, gli Uffici Postali degli altri due cluster presentano una minore produttività delle risorse con impatto negativo sull'indicatore di redditività, misurata con il margine percentuale lordo di contribuzione. Gli Uffici Postali dei cluster 2 e 3, non si collocano in una parte precisa del grafico a dispersione, che rappresenta i valori della percentuale di delibere positive e di contratti conclusi, in quanto presentano un'alta dispersione dei valori per entrambi gli indicatori. Sebbene non si riscontri nel complesso una correlazione negativa tra i contratti stipulati e i contratti con delibera positiva, all'interno dei cluster 2 e 3 una parte degli Uffici assume congiuntamente i valori estremi delle distribuzioni, associando performance molto alte per uno dei due indicatori a performance molto basse per l'altro, tale evento è da considerarsi un casualità in quanto i due indicatori non risultano correlati, e come già descritto la massimizzazione di solo uno dei due indicatori non riesce ad impattare positivamente sulla redditività. Per una seconda analisi dei cluster sono state considerate come variabili di classificazione i seguenti indicatori:

- numero medio di finanziamenti per consulente FTE
- percentuale di contratti stipulati dai clienti
- percentuale di contratti conformi

Il dendrogramma ottenuto con il metodo di Ward considerando il campione di 365 Uffici Postali e le variabili di classificazione descritte è riportato nell'appendice E. Dall'analisi del dendrogramma e sulla base della distanza tra i diversi raggruppamenti proposti è stata scelta una soglia di taglio in corrispondenza della suddivisione in 3 cluster. Nella figura 41 sono riportati i *box plot* delle distribuzioni dei cluster individuati, per le variabili considerate. Dall'analisi delle distribuzioni si osserva una situazione analoga a quanto precedentemente esposto con i precedenti indicatori,

ovvero con un cluster, rappresentato dal gruppo 1, che presenta un valore mediano per tutte le variabili maggiore rispetto agli altri cluster, mentre il cluster 2 performance intermedie ed il 3 basse performance per tutti e tre gli indicatori

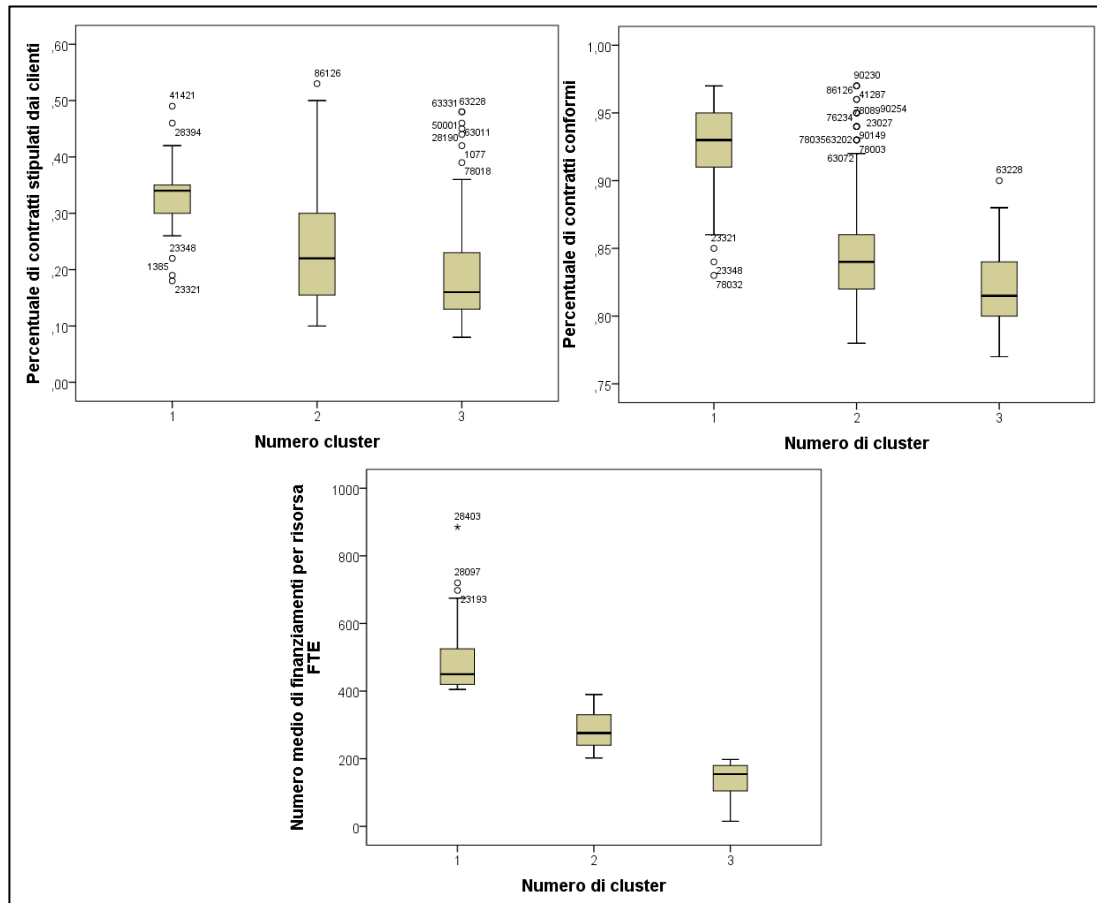


Figura 41: Distribuzione dei cluster dell'analisi n. 2 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Per le distribuzioni relative alla percentuale di contratti conformi e di contratti stipulati dai clienti si osservano diversi valori estremi, collocati al di fuori dei baffi. Dall'analisi dei grafici a dispersione, in figura 42, si evince che tendenzialmente all'aumentare del numero medio di contratti per risorsa c'è una percentuale maggiore di contratti di conformi, in particolare gli Uffici del cluster 1 che presentano i valori maggiori per numero di finanziamenti erogati per risorsa si posizionano nella parte alta del grafico cerchiata in rosso. Dato che nel processo i contratti non conformi, respinti dal centro TSC, vengono successivamente regolarizzati dal consulente non si può affermare che una percentuale maggiore di contratti conformi determini un

maggior numero di contratti conclusi, tuttavia incide sulla produttività in quanto l'attività di regolarizzazione obbliga a dover spendere del tempo aggiuntivo per il consulente, che varia a seconda del tipo di non conformità, costringendo in alcuni casi a dover ricontattare il cliente e svolgere un ulteriore appuntamento, altrimenti non necessario.

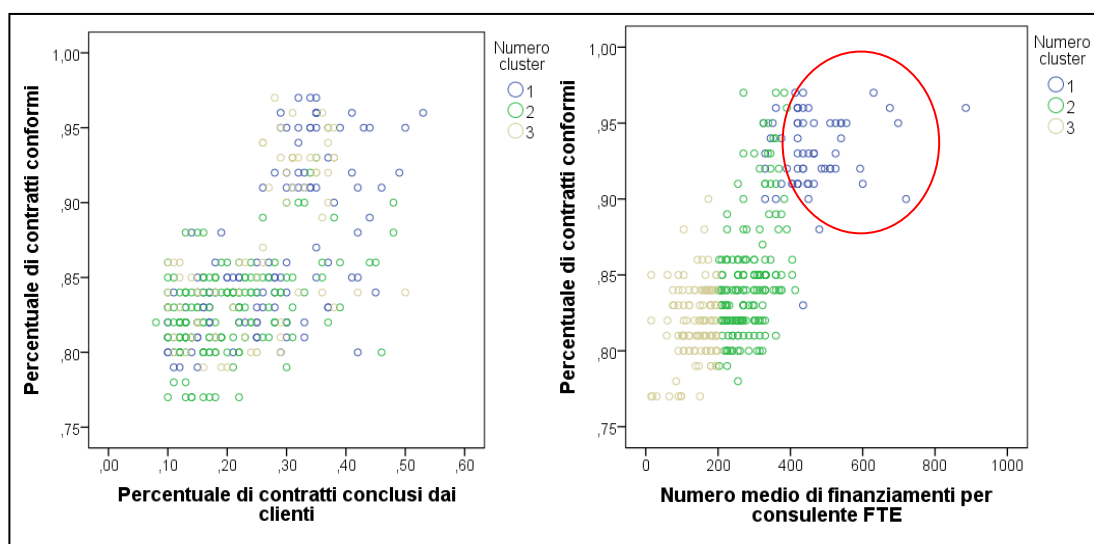


Figura 42: Grafici a dispersione analisi cluster n. 2 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dall'analisi del grafico a dispersione tra percentuale di contratti stipulati e percentuale di contratti conformi non si osservano particolari analogie tra le distribuzioni, tuttavia come evidenziato dai *box plot* tendenzialmente c'è una maggiore percentuale di contratti conformi per gli Uffici Postali che ottengono una percentuale maggiore di contratti stipulati dai clienti.

Una terza analisi dei cluster è stata condotta considerando come variabili di classificazione i seguenti indicatori:

- quota di mercato
- percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti
- percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno

Il dendrogramma ottenuto con il metodo di Ward con tali variabili di classificazione è riportato nell'appendice E, sulla base della distanza tra i diversi raggruppamenti proposti è stata scelta una soglia di taglio in corrispondenza della suddivisione in 4

cluster, nella figura 43 sono rappresentati i box plot delle distribuzioni dei cluster per gli indicatori considerati.

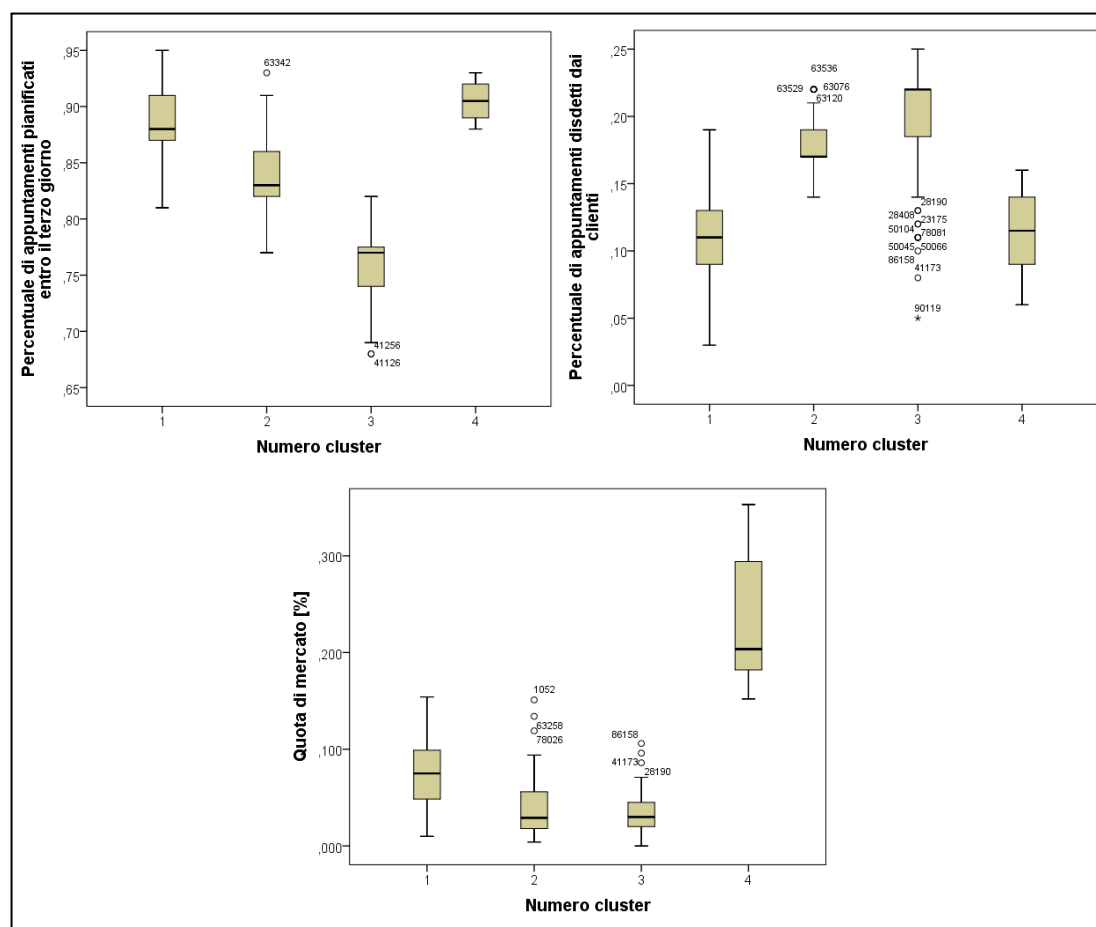


Figura 43: Distribuzione dei cluster dell'analisi n. 3 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dall'analisi delle distribuzioni si evince che considerando i valori mediani il cluster 4 presenta performance maggiori per gli indicatori considerati, in particolare per la quota di mercato si evidenzia una distribuzione del *range* interquartile su valori molto elevati, compresi tra il 18% e il 28%. Le distribuzioni inoltre evidenziano che all'aumentare dei valori dei *range* interquartili dei cluster per l'indicatore percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno diminuiscono in modo simmetrico le distribuzioni dei cluster per l'indicatore percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti, tale indicatore assume valori piuttosto elevati per i cluster 2 e 3. Nella figura 44 sono riportati i diagrammi a dispersione della percentuale di appuntamenti disdetti

dai clienti con l'indicatore di rapidità nel dare gli appuntamenti e con la quota di mercato.

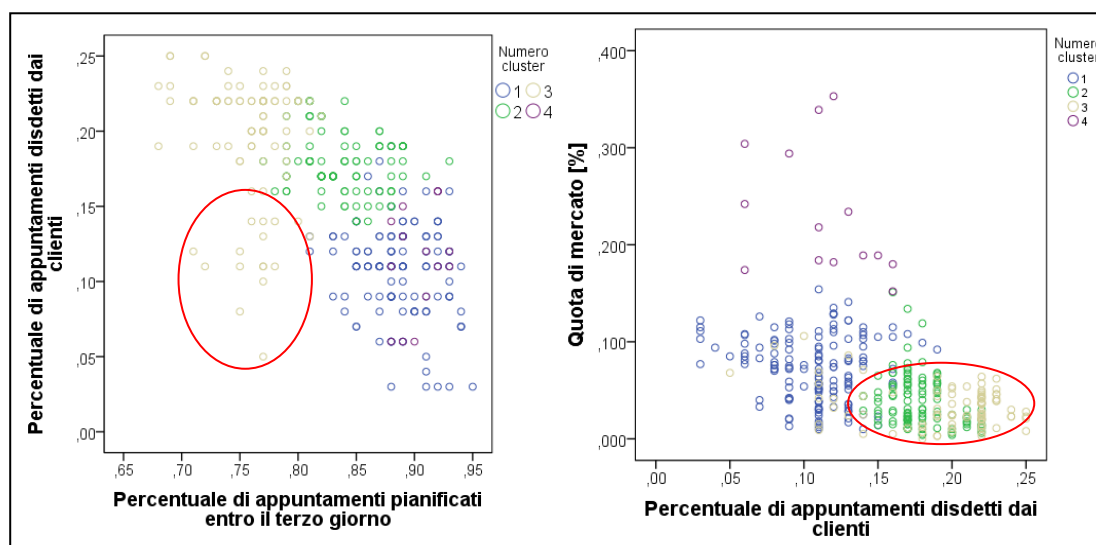


Figura 44: Grafici a dispersione analisi cluster n. 3 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dai grafici a dispersione si osserva che c'è una correlazione negativa tra gli appuntamenti disdetti dai clienti e la rapidità nel fissare gli appuntamenti, in particolare per i cluster 3 e 4 si rilevano come valori mediani alte percentuale di disdette dei clienti, sebbene nel cluster 3 ci sia molta dispersione dei valori ed in alcuni casi, cerchiati in rosso nel grafico a sinistra della figura 44, si registrino percentuali di abbandoni minori rispetto al cluster 2 seppur con valori minori di tempestività nell'erogare il servizio. Tuttavia la criticità di tale indicatore è che non distingue gli appuntamenti disdetti relativi a richieste ricevute da quelli relativi a contatti promossi dai consulenti relativi al processo di ricerca potenziali clienti sui quali ci potrebbe essere una maggior percentuale relativa di disdette. Inoltre anche per l'indicatore di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno c'è la criticità, seppur meno rilevante, che non discrimina gli appuntamenti pianificati a una distanza temporale superiore ai tre giorni per volontà dell'utente. Un'altra criticità riguardante la rapidità negli appuntamenti è rappresentata dal dover tenere in considerazione, per le sale generaliste, nell'analisi dei carichi di lavoro dei consulenti non solo le richieste di appuntamento inerenti la linea di servizi di finanziamento ma anche

quelle degli altri servizi relativi alla categoria investimento e protezione danni. Per tale motivo la minore tempestività nel dare gli appuntamenti potrebbe anche non essere associata a picchi di richieste per la linea di servizi di finanziamento ma ad un alto numero di richieste rispetto alle risorse considerando il totale dei servizi erogati nelle sale dai consulenti generalisti.

Considerando l'altro grafico a dispersione presente nella figura 44, relativo alla quota di mercato, si osserva che l'impatto dei clienti persi per gli appuntamenti disdetti non è omogeneo, in quanto avendo calcolato l'indicatore sulla base degli appuntamenti pianificati da ciascun Ufficio Postale, l'impatto varia a seconda del rapporto tra il numero di richieste e il numero di potenziali clienti presenti nel bacini di utenza.

Tuttavia i cluster 2 e 3 che presentano una percentuale maggiore di clienti persi per appuntamenti disdetti presentano una quota di mercato tendenzialmente minore. Una quarta analisi dei cluster è stata condotta considerando come variabili di classificazione i seguenti indicatori:

- quota di mercato
- percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti
- efficacia ricerca potenziali clienti

Il dendrogramma ottenuto con il metodo di Ward con tali variabili di classificazione è riportato nell'appendice E, sulla base della distanza tra i diversi raggruppamenti proposti è stata scelta una soglia di taglio in corrispondenza della suddivisione in 4 cluster, nella figura 45 sono rappresentati i box plot delle distribuzioni dei cluster per gli indicatori considerati.

Dall'analisi delle distribuzioni dei cluster si osserva che per la quota di mercato il cluster 4 presenta un range interquartile comprendente valori elevati rispetto agli altri pur avendo performance simili al cluster 1 per gli altri indicatori. Inoltre le distribuzioni dei cluster per l'indicatore "efficacia ricerca potenziali clienti" presentano valori molto dispersi.

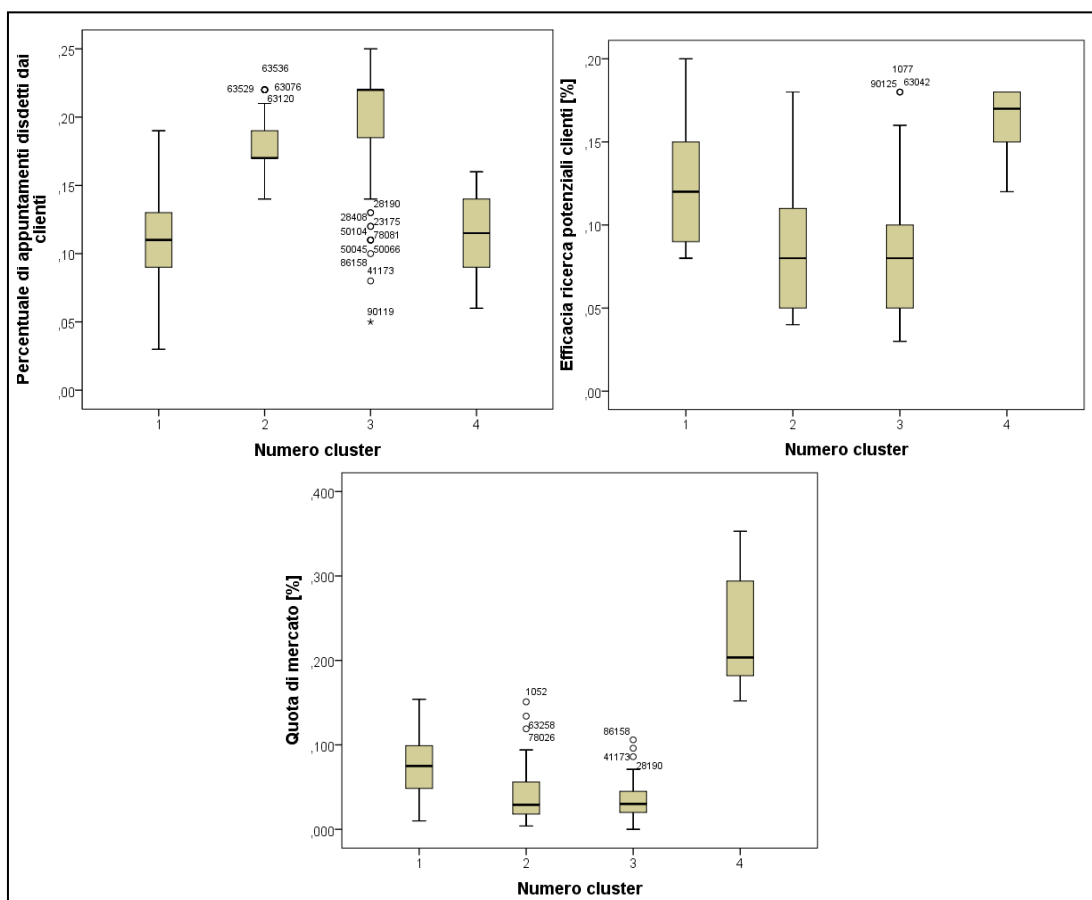


Figura 45: Distribuzione dei cluster dell'analisi n. 4 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Nella figura 46 sono riportati i grafici a dispersione ottenuti con la suddivisione in cluster. Il grafico relativo all'indicatore di efficacia ricerca potenziali clienti confrontato con la quota di mercato evidenzia il trend di crescita della quota all'aumentare dell'efficacia nell'intercettare i potenziali clienti presenti nelle liste, tuttavia a parità di valori di efficacia del processo si riscontrano Uffici Postali con una quota di mercato molto dissimile tra loro. La problematica di tale indicatore è che essendo il numero di potenziali clienti in lista funzione della base di clienti degli Uffici postali non necessariamente c'è proporzione con il numero di clienti potenziali presenti nel bacino di utenza. Gli altri due grafici illustrano che c'è una leggera tendenza ad una minore efficacia del processo di ricerca potenziali clienti, legata a un minor utilizzo delle liste (i due indicatori sono direttamente correlati) laddove c'è alta percentuale di appuntamenti disdetti, questo potrebbe essere verosimilmente dovuto al fatto che la pianificazione dei contatti da effettuare viene fatta

settimanalmente per colmare le disponibilità di appuntamento dei consulenti ed in caso di disdetta del cliente prossima alla data prenotata , soprattutto se questa avviene senza preavviso, il consulente non ha più l'opportunità di inserire un eventuale cliente contattato telefonicamente.

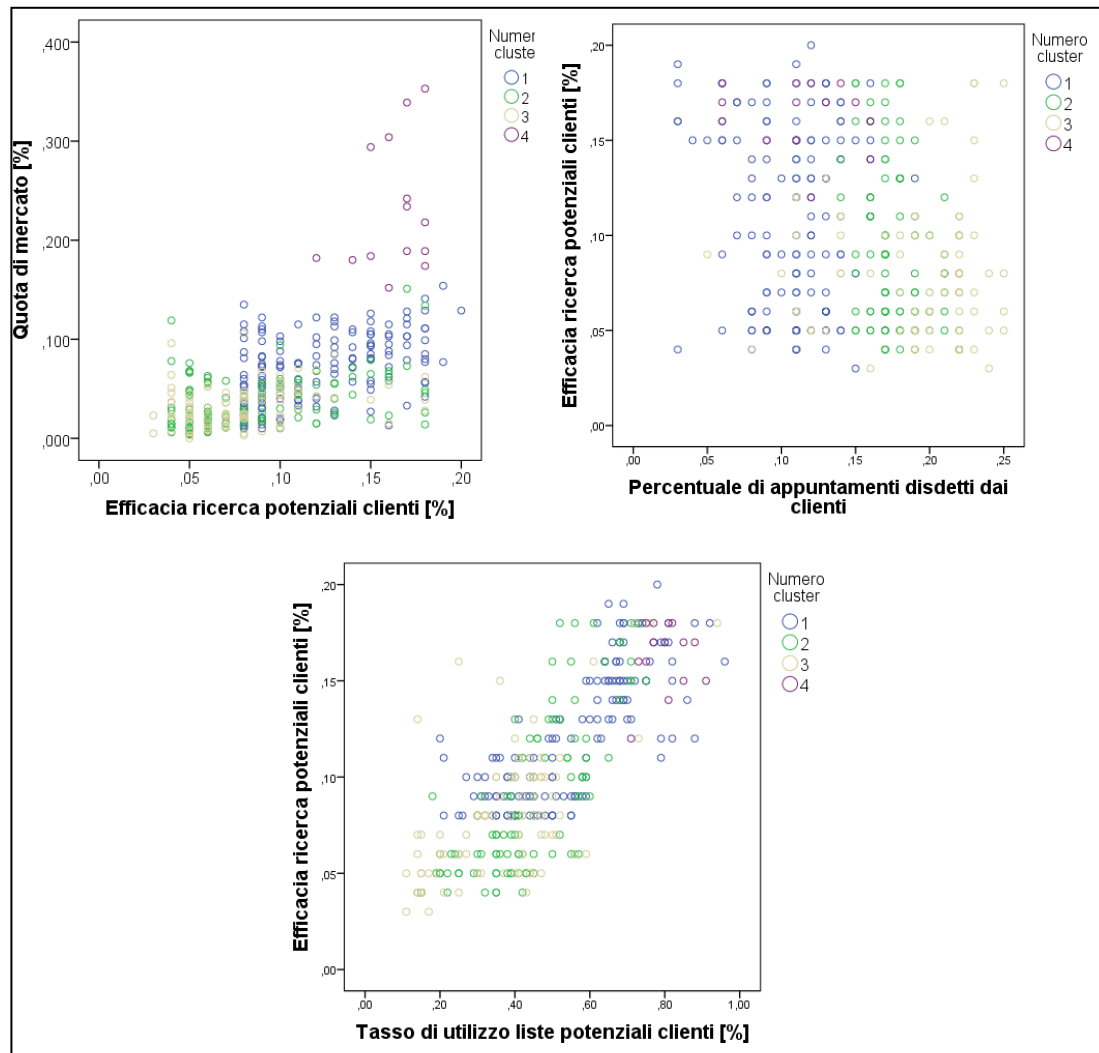


Figura 46: Grafici a dispersione analisi cluster n. 4 (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dalle analisi fin qui svolte è emersa l'importanza della massimizzazione degli indicatori percentuale di contratti con delibere positive, di contratti stipulati dai clienti e di contratti conformi, per ottenere buone performance in termini finanziamenti erogati per risorsa FTE e di margine percentuale lordo di contribuzione, inoltre è emersa l'importanza di massimizzare l'indicatore di tempestività nel dare gli appuntamenti al fine di ridurre le perdite di potenziali

clienti. Mentre per gli indicatori relativi all'accesso al servizio, ovvero l'efficacia nella ricerca dei potenziali clienti e la percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti, ottime performance possono incidere positivamente solo in modo tendenziale sulla quota di mercato, ma non si evidenziano dei cluster precisi.

Successivamente è stata applicata l'analisi dei cluster considerando tutte le 8 variabili del cruscotto, il dendrogramma ottenuto è riportato nell'appendice E. Dall'analisi del dendrogramma si evince che è possibile effettuare una partizione con 2, 3, 4, 5 oppure 10 gruppi, è stata scelta una soglia di taglio in corrispondenza della suddivisione in 5 cluster in quanto in corrispondenza del passaggio da 5 a 4 gruppi si registra il primo salto rilevante nella distanza tra i gruppi. Tuttavia è necessario evidenziare che seppur una soluzione costituita da un maggior numero di partizioni offrirebbe una maggiore omogeneità delle unità statistiche tra i gruppi questo comporterebbe un aumento della complessità, a scapito della semplicità di interpretazione dei dati. In figura 47 è rappresentata la suddivisione degli Uffici Postali tra i 6 cluster individuati con il metodo di Ward.

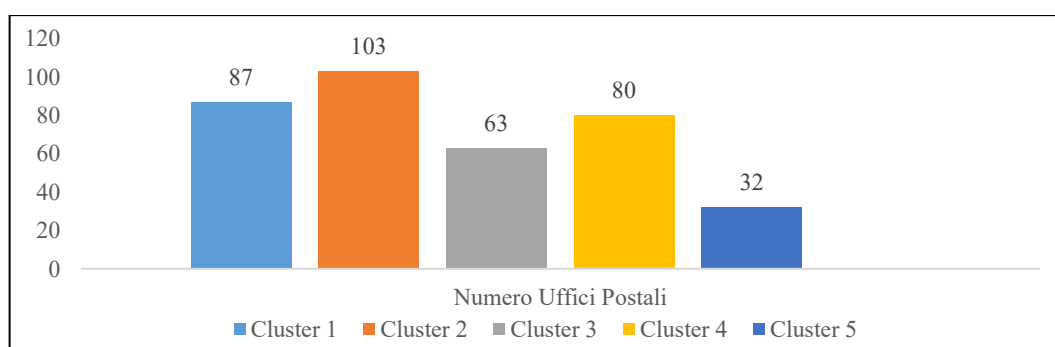


Figura 47: La suddivisione in cluster degli Uffici Postali

I cluster ottenuti non risultano molto omogenei in termini di composizione numerica, in particolare il numero 5 comprende un numero nettamente inferiore di Uffici postali. Per analizzare le distribuzioni dei valori degli indicatori considerati, per ciascun cluster di Uffici Postali, verranno utilizzate le rappresentazioni grafiche con i *box plot* supportate dalle tabelle contenenti i dati delle statistiche descrittive.

Nella figura 48 è rappresentata la distribuzione dei cluster per gli indicatori di sintesi della prospettiva finanziaria. Dall'analisi delle distribuzioni si osserva che c'è molta dispersione dei valori per la quota di mercato in particolare nei cluster 1, 2 e 4, anche con la presenza di valori *outlier*, questi stessi cluster, nel ordine citato, sono quelli

che presentano distribuzioni con valori mediani superiori sia per la quota di mercato che per il margine percentuale lordo di contribuzione. E' da notare che analizzando i *range* interquartili per la quota di mercato non si evidenziano differenze nette nei valori coperti dalle distribuzioni dei diversi cluster.

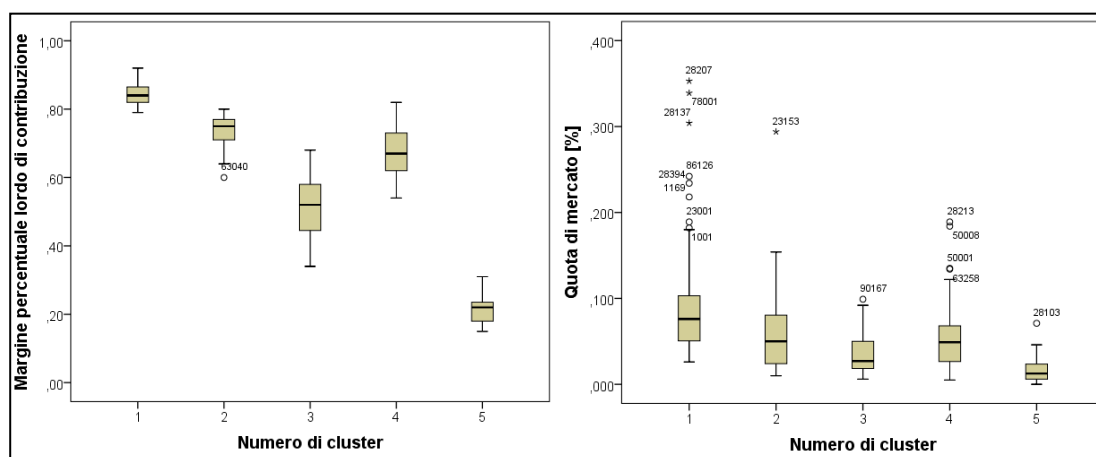


Figura 48: Distribuzione dei cluster per gli indicatori di sintesi della prospettiva finanziaria (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Nella tabella 47 sono riportate le statistiche descrittive per ciascuno dei cinque cluster, e da notare che per la quota di mercato, proprio a causa della asimmetria delle distribuzioni verso i valori alti, le medie risultano superiori alle mediane.

Tabella 47: Statistiche descrittive dei cluster per la prospettiva finanziaria (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Indicatore	Statistica descrittiva	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Margine percentuale lordo di contribuzione	Mediana	84%	75%	52%	67%	22%
	Minimo	79%	60%	34%	54%	15%
	25° percentile	82%	71%	44%	62%	18%
	75° percentile	87%	77%	58%	73%	24%
	Massimo	92%	80%	68%	82%	31%
Quota di mercato	Media	9,0%	5,8%	3,6%	5,6%	1,8%
	Mediana	7,6%	5,0%	2,7%	4,9%	1,2%
	Minimo	3%	1%	1%	1%	0,1%
	25° percentile	5,0%	2,4%	1,8%	2,6%	0,5%
	75° percentile	10,3%	8,1%	5,1%	6,8%	2,4%
	Massimo	35%	29%	10%	19%	7%

Inoltre dall'analisi delle distribuzioni si osserva che al crescere del valore mediano dei cluster per l'indicatore margine percentuale lordo di contribuzione aumenta il valore mediano della quota di mercato, in particolare il cluster 1 presenta performance finanziarie migliori rispetto agli altri con valore mediano del 7,6% per la quota di mercato e dell'84% per il margine lordo, mentre il cluster 5 performance peggiori con valore mediano del 1,2% per la quota di mercato e 22% per il margine. Passando ad analizzare gli indicatori relativi alla prospettiva dei clienti, nella figura 49 sono rappresentate le relative distribuzione dei cluster.

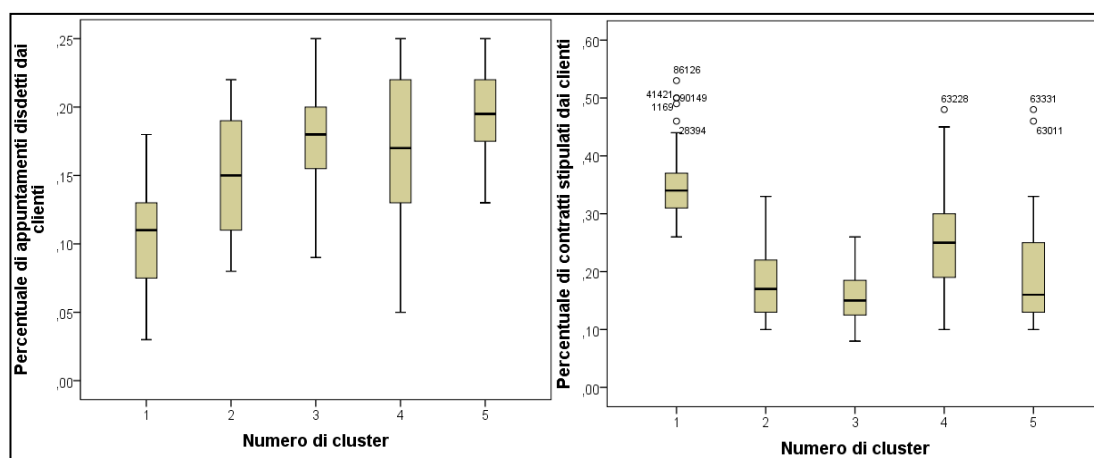


Figura 49: Distribuzione dei cluster per gli indicatori di sintesi della prospettiva dei clienti (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Nella tabella 48 sono presentati i valori degli indicatori per ciascuno dei cluster.

Tabella 48: Statistiche descrittive dei cluster per la prospettiva dei clienti (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Indicatore	Statistica descrittiva	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	Mediana	11%	15%	18%	17%	19%
	Minimo	3%	8%	9%	5%	13%
	25° percentile	7%	11%	15%	13%	17%
	75° percentile	13%	19%	20%	22%	22%
	Massimo	18%	22%	25%	25%	25%
Percentuale di contratti stipulati dai clienti	Mediana	34%	17%	15%	25%	16%
	Minimo	26%	10%	8%	10%	10%
	25° percentile	31%	13%	12%	19%	13%
	75° percentile	37%	22%	19%	30%	25%
	Massimo	53%	33%	26%	48%	48%

Analizzando le distribuzioni dei cluster per gli indicatori della prospettiva dei clienti, si osserva che il cluster 1 oltre a migliori performance finanziarie presenta anche valori mediani superiori per tale dimensione di analisi, seguito dal cluster 2. Analogamente a quanto visto per le performance finanziarie il cluster 5 presenta i valori mediani più bassi per gli indicatori della prospettiva dei clienti, insieme al cluster 3, con percentuale di contratti stipulati pari rispettivamente al 16% e al 15% e con percentuale di appuntamenti disdetti pari al 19% e al 18%.

Passando ad analizzare gli indicatori relativi alla prospettiva dei processi, nella figura 50 sono rappresentate le relative distribuzioni dei cluster.

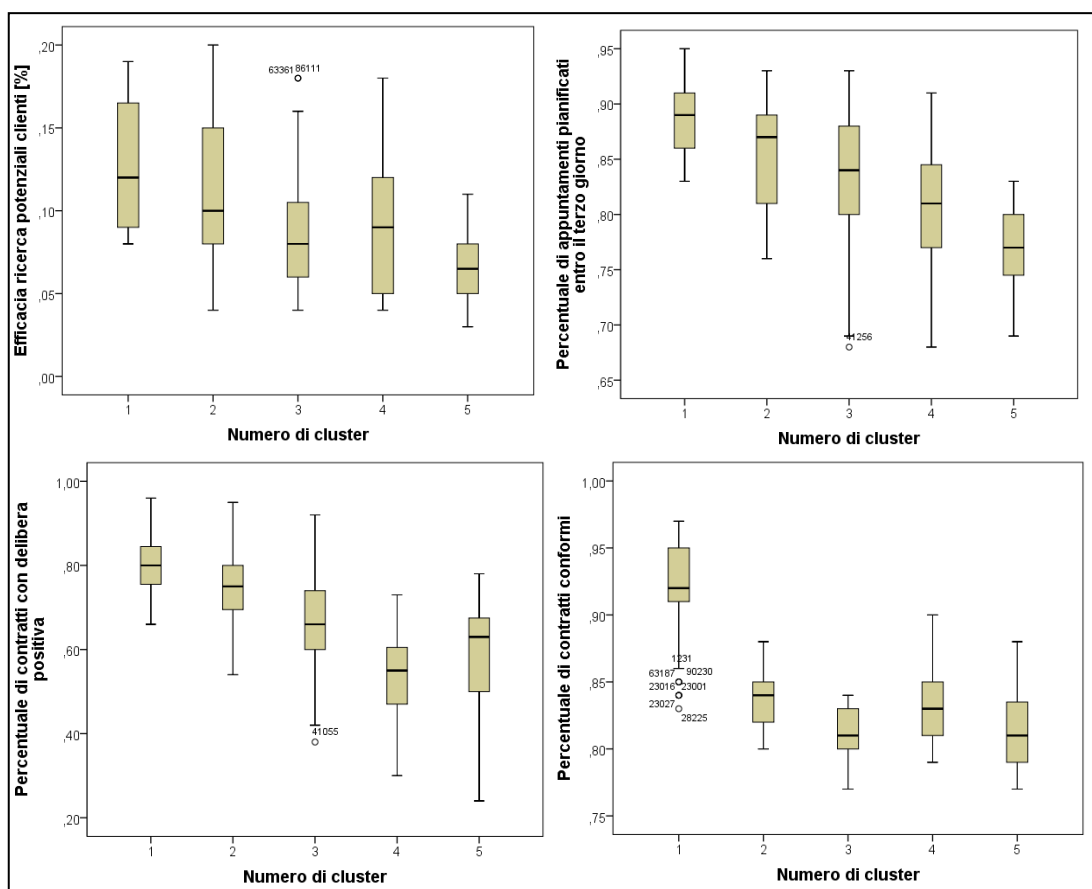


Figura 50: Distribuzione dei cluster per gli indicatori di sintesi della prospettiva processi (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Dall'analisi dei *box plot* risulta che le distribuzioni di alcuni dei cluster, in particolare il numero 3 e il 4, per gli indicatori di efficacia ricerca potenziali clienti e di percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno, presentano un'alta

dispersione dei valori, tuttavia se si analizzano i valori mediani e i *range* interquartili anche in questo caso il cluster 1 presenta le migliori performance, seguito dal cluster 2 mentre i cluster 3, 4 e 5 hanno performance rispetto agli indicatori dei processi inferiori. Nella tabella 49 sono riportati i valori delle statistiche descrittive per tale prospettiva di analisi.

Tabella 49: Statistiche descrittive dei cluster per la prospettiva dei processi (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Indicatore	Statistica descrittiva	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Efficacia ricerca potenziali clienti	Media	12%	10%	8%	9%	7%
	Mediana	12%	10%	7%	8%	6%
	Minimo	8%	3%	4%	4%	3%
	25° percentile	9%	6%	6%	5%	5%
	75° percentile	17%	15%	11%	12%	8%
	Massimo	19%	20%	18%	18%	11%
Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	Media	89%	85%	83%	81%	77%
	Mediana	89%	87%	84%	81%	77%
	Minimo	83%	76%	68%	68%	69%
	25° percentile	86%	81%	79%	77%	74%
	75° percentile	91%	89%	88%	85%	80%
	Massimo	95%	93%	93%	91%	83%
Percentuale di contratti con delibera positiva	Media	79%	75%	66%	54%	58%
	Mediana	80%	75%	66%	55%	63%
	Minimo	66%	54%	38%	30%	24%
	25° percentile	75%	69%	60%	47%	50%
	75° percentile	85%	80%	74%	61%	68%
	Massimo	96%	95%	92%	73%	78%
Percentuale di contratti conformi	Media	93%	83%	82%	83%	81%
	Mediana	93%	84%	81%	83%	81%
	Minimo	83%	80%	77%	79%	77%
	25° percentile	91%	82%	80%	81%	78%
	75° percentile	95%	85%	83%	85%	84%
	Massimo	97%	88%	84%	90%	88%

L'analisi dei cluster condotta considerando tutti gli indicatori di sintesi del cruscotto ha confermato, ad eccezione di quanto si dirà sulla quota di mercato, il modello proposto secondo il quale basse performance per gli indicatori individuati della prospettiva dei processi e dei clienti impattano negativamente sulle performance finanziarie. Il gruppo di Uffici Postali che presenta le migliori performance relativamente ai processi e ai clienti, rappresentato dal cluster 1, ottiene le migliori performance finanziarie, dal punto di vista della redditività dell'Ufficio Postale. Al contrario i cluster di Uffici Postali che presentano basse performance dal punto di vista dei processi e dei clienti ottengono i risultati finanziari inferiori. Tuttavia analizzando il grafico a dispersione tra quota di mercato e margine percentuale lordo di contribuzione, riportato nella figura 51, si osserva che gli Uffici Postali costituenti il cluster 1, pur presentando una maggiore redditività, in termini di margine percentuale lordo di contribuzione, rispetto agli Uffici Postali appartenenti agli altri cluster, presentano solo tendenzialmente valori di quota di mercato superiore.

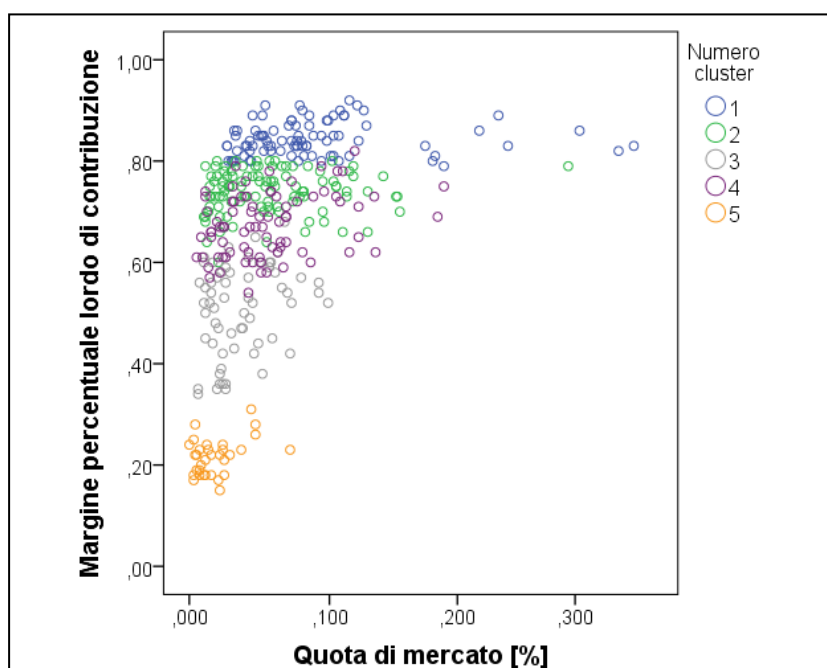


Figura 51: Grafico a dispersione quota di mercato – margine percentuale lordo di contribuzione (Fonte: elaborazione dati Poste Italiane, 2016)

Tale problematica relativa alla quota di mercato si verifica in quanto come era emerso dalle analisi dei cluster condotte considerando un numero limitato di

indicatori, ovvero le analisi numero 3 e 4, gli indicatori individuati per la prospettiva dei clienti e dei processi non erano in grado di discriminare in maniera precisa le performance rispetto a tale indicatore, sebbene si evidenziassero dei trend.

Analizzando il numero di clienti potenziali nei bacini di utenza e il numero di risorse FTE del relativo Ufficio Postale si osserva che non c'è una proporzionalità tra risorse impiegate ed attrattività del bacino di utenza, come si evince dal grafico in figura 52. In particolare gli Uffici Postali con sala consulenza specializzata in finanziamenti presentano un maggior numero di risorse anche rispetto ad Uffici che operano su bacini con pari numero di clienti potenziali.

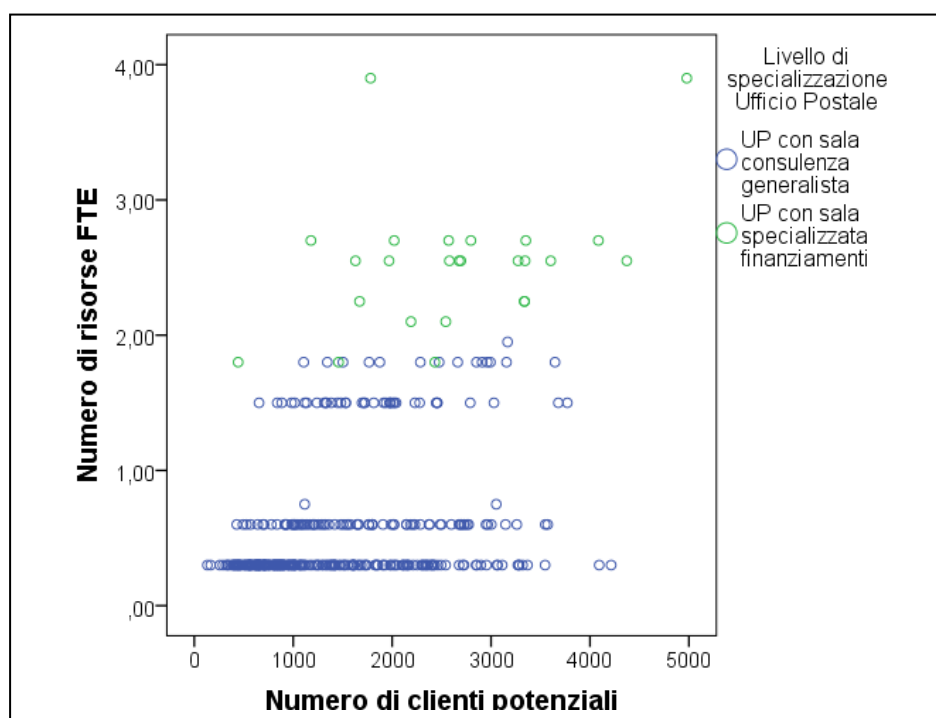


Figura 52: Grafico a dispersione numero di clienti potenziali – numero di risorse FTE

Non essendoci proporzionalità tra risorse impiegate e attrattività, anche negli Uffici Postali inefficienti ma con un alto numero di risorse si riescono ad ottenere alti valori di quota di mercato. Per tale motivo, stante la distribuzione delle risorse negli Uffici Postali, non risulta essere efficace l'utilizzo dell'indicatore quota di mercato.

Sulla base dell'analisi dei cluster svolta, considerando l'intervallo dei valori assunti dagli indicatori per gli Uffici Postali con alte performance, appartenenti al cluster 1, si individuano i valori minimi per i rispettivi indicatori descritti in tabella 50.

Tabella 50: Valori minimi degli indicatori per il cluster 1

Indicatore	Valore minimo nel cluster 1
Margine percentuale lordo di contribuzione	79%
Quota di mercato*	3%
Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	18%
Percentuale di contratti stipulati dai clienti	26%
Efficacia ricerca potenziali clienti	8%
Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	83%
Percentuale di contratti con delibera positiva	66%
Percentuale di contratti conformi	83%

* L'indicatore quota di mercato viene indicato al solo scopo di analizzare i valori dei singoli Uffici postali, verrà invece escluso dagli indicatori di sintesi per il monitoraggio delle prestazioni

Come conseguenza di quanto precedentemente esposto riguardo le criticità dell'indicatore quota di mercato, il valore target che si otterrebbe utilizzando il minimo rilevato per gli Uffici Postali del cluster 1 risulta molto basso, pari al 3%, tale indicatore è solo indicativo della penetrazione commerciale sul bacino di utenza e non può essere utilizzato per il monitoraggio delle prestazioni a causa della non proporzionalità nell'allocazione delle risorse con l'attrattività dei bacini di utenza. Nel successivo paragrafo verranno analizzate singolarmente le performance degli Uffici Postali, considerando quelli appartenenti alle filiali di Torino 1 e 2.

5.3 L'analisi delle performance degli Uffici Postali dell'area di Torino

Sulla base dei valori minimi degli indicatori del cluster 1 vengono analizzati i valori per gli 85 Uffici Postali con sala consulenza, di cui 55 situati nella città di Torino, appartenenti alla filiale di Torino 1 e 30 nell'*hinterland* di Torino, appartenenti alla filiale di Torino 2, i valori sono riportati rispettivamente nelle tabelle 51 e 52 (in rosso sono evidenziati i valori inferiori ai minimi del cluster 1).

Tabella 51A: Le performance degli Uffici Postali della filiale di Torino 1

ID Ufficio Postale	Livello di specializzazione	Quota di Mercato	Margine percentuale lordo di contribuzione	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	Efficacia ricerca potenziali clienti	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	Percentuale di contratti con delibera positiva	Percentuale di contratti conformi	Cluster
63035	sala generalista	0,04	0,49	0,22	0,20	0,11	0,77	0,62	0,84	3
63248	sala generalista	0,03	0,72	0,24	0,12	0,05	0,77	0,50	0,82	4
63523	sala generalista	0,03	0,86	0,18	0,35	0,08	0,86	0,80	0,93	1
63519	sala generalista	0,01	0,34	0,20	0,13	0,06	0,84	0,50	0,81	3
63563	sala generalista	0,01	0,69	0,20	0,12	0,10	0,84	0,80	0,80	2
63328	sala generalista	0,02	0,73	0,11	0,10	0,04	0,88	0,85	0,84	2
63331	sala generalista	0,02	0,18	0,17	0,48	0,07	0,82	0,24	0,88	5
63332	sala generalista	0,01	0,56	0,20	0,10	0,06	0,87	0,73	0,81	3
63333	sala generalista	0,05	0,28	0,20	0,16	0,05	0,81	0,67	0,77	5
63334	sala generalista	0,02	0,22	0,25	0,11	0,05	0,69	0,69	0,78	5
63335	sala generalista	0,01	0,50	0,19	0,13	0,05	0,87	0,75	0,78	3
63336	sala generalista	0,03	0,72	0,13	0,29	0,06	0,89	0,69	0,81	2
63337	sala generalista	0,04	0,76	0,22	0,10	0,05	0,77	0,79	0,84	2
63340	sala generalista	0,01	0,24	0,18	0,17	0,05	0,77	0,50	0,77	5
63342	sala generalista	0,02	0,54	0,18	0,12	0,07	0,93	0,55	0,82	3
63390	sala generalista	0,01	0,57	0,22	0,24	0,07	0,77	0,60	0,82	4
63393	sala generalista	0,02	0,58	0,18	0,18	0,05	0,81	0,69	0,80	4
63321	sala generalista	0,02	0,44	0,18	0,13	0,05	0,81	0,44	0,81	3
63169	sala generalista	0,05	0,70	0,20	0,11	0,06	0,79	0,80	0,80	2
63177	sala generalista	0,01	0,59	0,22	0,21	0,05	0,75	0,50	0,79	4
63213	sala generalista	0,01	0,22	0,18	0,10	0,05	0,81	0,66	0,81	5

Tabella 51B: Le performance degli Uffici Postali della filiale di Torino 1

ID Ufficio Postale	Livello di specializzazione	Quota di Mercato	Margine percentuale lordo di contribuzione	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	Efficacia ricerca potenziali clienti	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	Percentuale di contratti con delibera positiva	Percentuale di contratti conformi	Cluster
63175	sala generalista	0,05	0,85	0,11	0,31	0,08	0,87	0,80	0,91	1
63164	sala generalista	0,05	0,26	0,23	0,22	0,10	0,79	0,49	0,77	5
63302	sala generalista	0,01	0,20	0,25	0,15	0,06	0,69	0,43	0,83	5
63431	sala generalista	0,03	0,86	0,07	0,37	0,17	0,85	0,79	0,93	1
63436	sala generalista	0,01	0,18	0,19	0,16	0,05	0,73	0,52	0,80	5
63322	sala generalista	0,02	0,67	0,22	0,28	0,04	0,73	0,50	0,84	4
63124	sala generalista	0,01	0,18	0,17	0,33	0,06	0,83	0,42	0,84	5
63441	sala generalista	0,01	0,28	0,20	0,14	0,05	0,82	0,61	0,77	5
63139	sala generalista	0,01	0,61	0,18	0,24	0,05	0,81	0,49	0,84	4
63185	sala generalista	0,01	0,35	0,22	0,11	0,04	0,81	0,74	0,81	3
63498	sala generalista	0,01	0,75	0,22	0,21	0,04	0,81	0,67	0,84	2
63499	sala generalista	0,01	0,65	0,22	0,19	0,05	0,81	0,63	0,81	4
63503	sala generalista	0,03	0,80	0,16	0,32	0,11	0,86	0,88	0,90	1
63505	sala generalista	0,01	0,22	0,16	0,16	0,03	0,77	0,71	0,82	5
63490	sala generalista	0,01	0,19	0,22	0,18	0,04	0,75	0,68	0,80	5
63527	sala generalista	0,02	0,67	0,22	0,21	0,07	0,73	0,67	0,84	4
63528	sala generalista	0,02	0,78	0,21	0,18	0,08	0,77	0,67	0,84	2
63529	sala generalista	0,01	0,69	0,22	0,17	0,04	0,81	0,79	0,81	2
63536	sala generalista	0,02	0,66	0,22	0,20	0,04	0,81	0,67	0,86	4
63537	sala generalista	0,04	0,77	0,18	0,15	0,13	0,81	0,74	0,88	2
63539	sala generalista	0,03	0,61	0,19	0,19	0,08	0,88	0,75	0,81	3
63541	sala generalista	0,01	0,74	0,17	0,39	0,04	0,82	0,40	0,86	4
63325	sala generalista	0,03	0,78	0,14	0,29	0,12	0,85	0,70	0,85	2
63617	sala generalista	0,01	0,65	0,16	0,28	0,12	0,84	0,37	0,86	4
63327	sala generalista	0,04	0,79	0,22	0,20	0,04	0,81	0,87	0,84	2
63489	sala generalista	0,04	0,60	0,22	0,24	0,08	0,73	0,69	0,84	4
63351	sala generalista	0,02	0,73	0,13	0,12	0,07	0,89	0,72	0,85	2
63109	sala finanziamenti	0,12	0,65	0,13	0,23	0,05	0,91	0,55	0,81	4
63187	sala finanziamenti	0,18	0,80	0,16	0,28	0,14	0,92	0,69	0,88	1
63199	sala finanziamenti	0,11	0,73	0,12	0,16	0,13	0,93	0,62	0,85	2
63315	sala finanziamenti	0,09	0,76	0,14	0,30	0,16	0,92	0,72	0,82	2
63324	sala finanziamenti	0,06	0,60	0,16	0,18	0,11	0,88	0,60	0,84	3
63548	sala finanziamenti	0,07	0,69	0,16	0,13	0,12	0,87	0,52	0,81	4
63001	sala finanziamenti	0,11	0,78	0,14	0,25	0,17	0,92	0,75	0,82	2

Tabella 52: Le performance degli Uffici Postali della filiale di Torino 2

ID Ufficio Postale	Livello di specializzazione	Quota di Mercato	Margine percentuale lordo di contribuzione	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	Efficacia ricerca potenziali clienti	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	Percentuale di contratti con delibera positiva	Percentuale di contratti conformi	Cluster
63010	sala generalista	0,04	0,47	0,22	0,14	0,07	0,77	0,64	0,81	3
63011	sala generalista	0,02	0,18	0,22	0,46	0,04	0,77	0,36	0,80	5
63040	sala generalista	0,02	0,60	0,09	0,15	0,07	0,88	0,86	0,84	2
63042	sala generalista	0,04	0,60	0,23	0,15	0,18	0,79	0,57	0,79	4
63047	sala generalista	0,04	0,73	0,09	0,37	0,12	0,88	0,45	0,83	4
63061	sala generalista	0,02	0,38	0,17	0,14	0,07	0,82	0,74	0,83	3
63076	sala generalista	0,02	0,77	0,22	0,23	0,04	0,80	0,81	0,85	2
63079	sala generalista	0,10	0,89	0,14	0,35	0,17	0,90	0,77	0,96	1
63098	sala generalista	0,03	0,46	0,15	0,16	0,05	0,84	0,51	0,80	3
63102	sala generalista	0,04	0,83	0,14	0,38	0,11	0,85	0,75	0,90	1
63557	sala generalista	0,01	0,73	0,17	0,26	0,07	0,82	0,64	0,85	4
63104	sala generalista	0,07	0,87	0,14	0,36	0,09	0,92	0,82	0,96	1
63117	sala generalista	0,04	0,66	0,22	0,45	0,08	0,73	0,42	0,86	4
63120	sala generalista	0,01	0,23	0,22	0,26	0,08	0,80	0,63	0,81	5
63152	sala generalista	0,10	0,75	0,15	0,12	0,15	0,88	0,80	0,82	2
63154	sala generalista	0,02	0,36	0,21	0,14	0,07	0,81	0,92	0,77	3
63162	sala generalista	0,06	0,80	0,12	0,25	0,08	0,85	0,72	0,85	2
63224	sala generalista	0,02	0,78	0,21	0,22	0,08	0,81	0,78	0,84	2
63229	sala generalista	0,04	0,70	0,22	0,22	0,09	0,80	0,56	0,84	4
63234	sala generalista	0,08	0,89	0,05	0,35	0,15	0,91	0,84	0,97	1
63258	sala generalista	0,13	0,73	0,17	0,30	0,18	0,79	0,57	0,86	4
63294	sala generalista	0,07	0,59	0,17	0,30	0,05	0,82	0,56	0,79	4
63300	sala generalista	0,05	0,91	0,09	0,37	0,09	0,86	0,76	0,92	1
63307	sala generalista	0,08	0,73	0,12	0,12	0,10	0,89	0,80	0,83	2
63553	sala generalista	0,01	0,55	0,23	0,12	0,06	0,69	0,72	0,82	3
63567	sala generalista	0,01	0,78	0,22	0,17	0,07	0,77	0,79	0,85	2
63310	sala generalista	0,04	0,73	0,17	0,13	0,09	0,82	0,80	0,81	2
63565	sala generalista	0,01	0,71	0,11	0,10	0,05	0,88	0,69	0,83	2
63386	sala generalista	0,07	0,88	0,11	0,28	0,10	0,93	0,80	0,97	1
63361	sala finanziamenti	0,06	0,60	0,13	0,15	0,18	0,91	0,71	0,84	3

Considerando nel complesso gli Uffici Postali appartenenti alle filiali di Torino 1 e Torino 2 su un totale di 85 Uffici, tutti con sala consulenza, solo 11 presentano performance superiori ai target, pari al 13% del totale. L'analisi degli indicatori conferma che il monitoraggio della quota di mercato si rileva inefficace in quanto comporterebbe solo una maggiore raccolta di dati, non risultando utile per discriminare basse performance per la prospettiva finanziaria. Per gli Uffici Postali considerati è possibile rilevare diversi casi in cui pur in presenza di valori inferiori ai target per gli indicatori dei processi e dei clienti, la quota risulta superiore al 3%, e in particolare analizzando tra questi gli Uffici Postali con sala consulenza specializzata sono presenti anche valori della quota di mercato superiori al 10%. Tali anomalie sono dovute a quanto precedentemente esposto circa l'allocazione delle risorse. Dall'analisi dei valori degli indicatori si evince che per la prospettiva finanziaria il solo monitoraggio del margine percentuale lordo di contribuzione permette di evidenziare tutte le anomalie relative agli indicatori delle prospettive dei processi e dei clienti. Gli indicatori proposti per il monitoraggio delle prestazioni degli Uffici Postali e i relativi target sono indicati in tabella 53

Tabella 53: Gli indicatori per il monitoraggio delle performance con i relativi target

Prospettiva di analisi	Indicatore	Valore target proposto
Prospettiva finanziaria	Margine percentuale lordo di contribuzione	79%
Prospettiva dei clienti	Percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti	18%
	Percentuale di contratti stipulati dai clienti	26%
Prospettiva dei processi	Efficacia ricerca potenziali clienti	8%
	Percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno	83%
	Percentuale di contratti con delibera positiva	66%
	Percentuale di contratti conformi	83%

Conclusioni

Il lavoro svolto ha consentito di individuare 7 indicatori di sintesi per il monitoraggio delle prestazioni degli Uffici Postali, di cui uno appartenente alla prospettiva finanziaria rappresentato dal margine percentuale lordo di contribuzione, 2 alla prospettiva dei clienti rappresentati dalla percentuale di appuntamenti disdetti dai clienti e dai contratti stipulati dai clienti, 4 relativi alla prospettiva dei processi, rappresentati dalla percentuale di appuntamenti pianificati entro il terzo giorno, di contratti conformi, di contratti con delibera positiva e dall'efficacia nella ricerca dei potenziali clienti. Poiché Poste Italiane al momento non possiede alcun sistema per il monitoraggio della dimensione di analisi relativa all'interazione Ufficio Postale-cliente per le sale consulenza il set di indicatori identificato non sostituisce nessuno dei sistemi esistenti, ma ha esclusivamente lo scopo di affiancarli.

L'analisi empirica condotta sul campione composto dai 365 Uffici Postali con sala consulenza appartenenti all'area nord-ovest ha confermato l'incidenza degli indicatori relativi ai processi e ai clienti sulle performance finanziarie e la presenza di un gruppo formato da 87 Uffici Postali che presenta alte performance per tutti gli indicatori proposti. Sulla base dei valori minimi di tale gruppo di Uffici Postali sono stati proposti dei valori target per i rispettivi indicatori. Dalle analisi svolte è emerso che per l'indicatore relativo alla quota di mercato non è possibile un utilizzo per il monitoraggio delle performance a causa della distribuzione delle risorse allocate su gli Uffici Postali che non rispecchia l'attrattività definita in termini di numero di clienti potenziali. L'utilizzo dell'indicatore quota di mercato per il monitoraggio produrrebbe effetti distorsivi nell'analisi delle prestazioni, stante l'attuale allocazione delle risorse sui bacini di utenza. Inoltre è stato possibile dedurre che sulla base delle risorse attualmente allocate il valore di quota di mercato pianificato dall'azienda, pari al 7%, non risulta raggiungibile in quanto sono presenti Uffici Postali che con performance in controllo hanno una quota di mercato pari solo al 3%. Per tale motivo possibili sviluppi del lavoro potrebbero essere rappresentanti dalla segmentazione del numero di clienti potenziali nei bacini di utenza al fine di arrivare a una stima del numero di clienti effettivamente raggiungibili per poter calibrare il numero di risorse da allocare agli Uffici Postali per la linea di servizi di finanziamento.

Appendice A

Si riporta la composizione di un sottoinsieme di Uffici Postali dell'area nord-ovest rappresentato dai 55 Uffici con sala consulenza appartenenti alla filiale Torino 1 (complessivamente includendo anche quelli senza sala comprende 90 Uffici), descritti nella tabella 54 e dai 30 uffici con sala della filiale Torino 2 (che complessivamente ne comprende 215), descritti nella tabella 55.

Tabella 54A: La composizione degli Uffici Postali con sala della filiale Torino 1

ID Ufficio Postale	Livello di specializzazione	Numero sportelli	Area corner	Totale sale	Sala generalista	Sala investimenti	Sala finanziamenti	Sala assicurativa	Numero totale consulenti
63035	sala generalista	6	Si	2	Si	Si	No	No	4
63248	sala generalista	7	No	2	Si	Si	No	No	2
63523	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63519	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63563	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63328	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63331	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63332	sala generalista	7	No	1	Si	No	No	No	1
63333	sala generalista	8	No	2	Si	Si	No	No	5
63334	sala generalista	6	Si	2	Si	Si	No	No	4
63335	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63336	sala generalista	8	Si	2	Si	Si	No	No	3
63337	sala generalista	7	No	1	Si	No	No	No	2
63340	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63342	sala generalista	5	No	2	Si	Si	No	No	2
63390	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	1
63393	sala generalista	7	Si	1	Si	No	No	No	2
63321	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	1
63169	sala generalista	7	No	2	Si	Si	No	No	4
63177	sala generalista	7	No	2	Si	Si	No	No	3
63213	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63175	sala generalista	7	No	1	Si	No	No	No	2
63164	sala generalista	6	No	2	Si	Si	No	No	5
63302	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63431	sala generalista	7	No	1	Si	No	No	No	1

Tabella 54B: La composizione degli Uffici Postali con sala della filiale Torino 1

ID Ufficio Postale	Livello di specializzazione	Numero sportelli	Area corner	Totale sale	Sala generalista	Sala investimenti	Sala finanziamenti	Sala assicurativa	Numero totale consulenti
63436	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	1
63322	sala generalista	5	No	2	Si	Si	No	No	2
63124	sala generalista	6	No	2	Si	Si	No	No	2
63441	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	1
63139	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63185	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63498	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63499	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63503	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63505	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63490	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63527	sala generalista	6	No	2	Si	Si	No	No	2
63528	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63529	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	1
63536	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63537	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	2
63539	sala generalista	7	No	2	Si	Si	No	No	2
63541	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	1
63325	sala generalista	8	Si	2	Si	Si	No	No	2
63617	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63327	sala generalista	6	No	2	Si	Si	No	No	2
63489	sala generalista	8	No	2	Si	Si	No	No	4
63351	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63109	sala finanziamenti	10	Si	3	Si	Si	Si	No	6
63187	sala finanziamenti	10	Si	3	Si	Si	Si	No	7
63199	sala finanziamenti	7	Si	3	Si	Si	Si	No	5
63315	sala finanziamenti	9	Si	4	Si	Si	Si	Si	7
63324	sala finanziamenti	7	Si	3	Si	Si	Si	No	5
63548	sala finanziamenti	7	Si	3	Si	Si	Si	No	6
63001	sala finanziamenti	14	Si	4	Si	Si	Si	Si	8

Tabella 55: La composizione degli Uffici Postali della filiale Torino 2

ID Ufficio Postale	Livello di specializzazione	Numero sportelli	Area corner	Totale sale	Sala generalista	Sala investimenti	Sala finanziamenti	Sala assicurativa	Numero totale consulenti
63010	sala generalista	6	Si	2	Si	Si	No	No	5
63011	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63040	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	2
63042	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63047	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63061	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63076	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	1
63079	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63098	sala generalista	7	Si	2	Si	Si	Si	No	4
63102	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	2
63557	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63104	sala generalista	9	No	2	Si	Si	No	No	4
63117	sala generalista	6	No	1	Si	No	No	No	2
63120	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63152	sala generalista	9	Si	2	Si	Si	No	No	5
63154	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63162	sala generalista	5	Si	1	Si	No	No	No	2
63224	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63229	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63234	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63258	sala generalista	7	Si	2	Si	Si	No	No	5
63294	sala generalista	7	No	2	Si	Si	No	No	3
63300	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63307	sala generalista	8	Si	2	Si	Si	Si	No	6
63553	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63567	sala generalista	5	No	1	Si	No	No	No	1
63310	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63565	sala generalista	4	No	1	Si	No	No	No	1
63386	sala generalista	6	Si	1	Si	No	No	No	2
63361	sala finanziamenti	8	Si	3	Si	Si	Si	No	4

Appendice B

Nella figura 53 sono riportate le distribuzioni del numero di clienti potenziali nei bacini di utenza degli Uffici Postali suddivise per livello di specializzazione

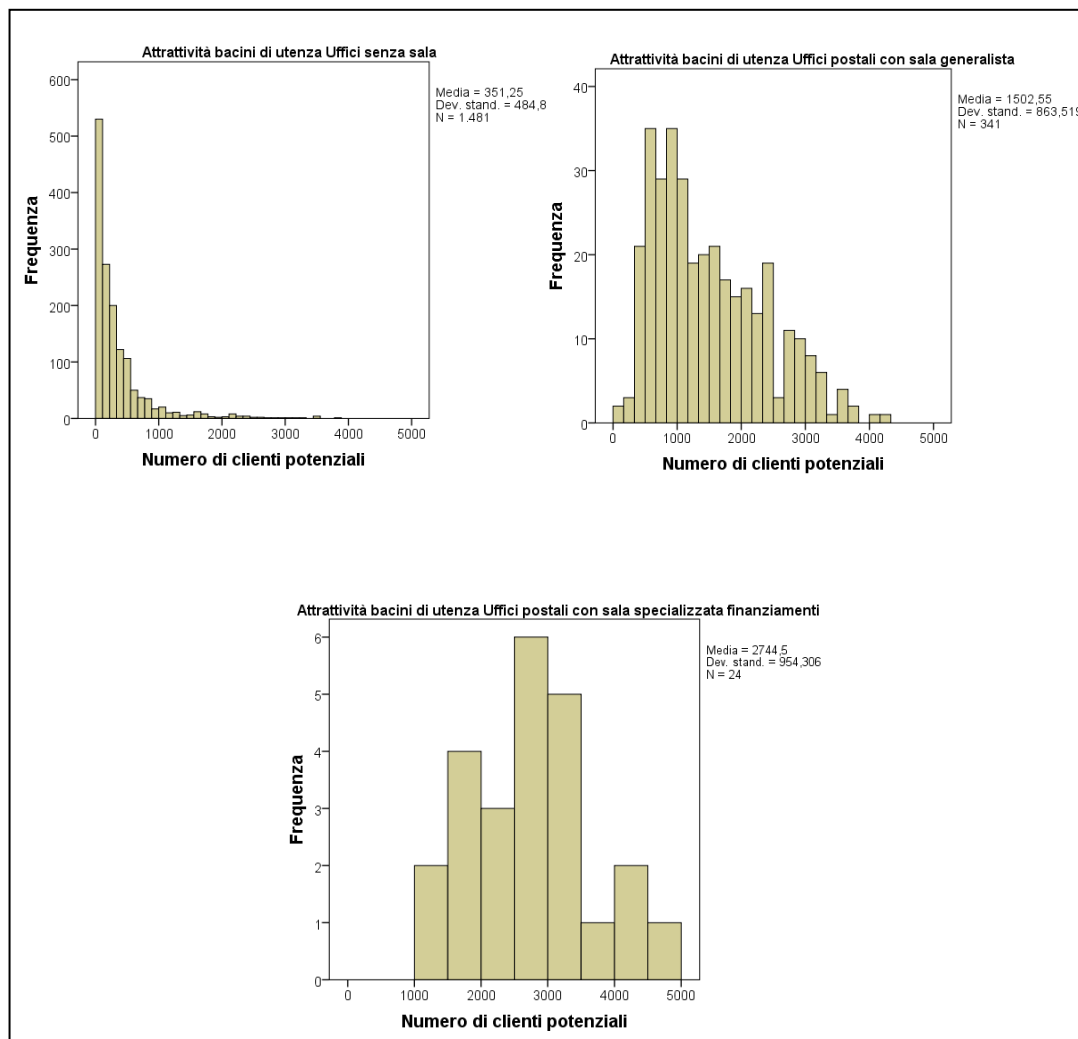


Figura 53: Le distribuzioni del numero di potenziali clienti suddivise per livello di specializzazione dell'Ufficio Postale

Appendice C

Si riporta il seguente questionario somministrato al fine di individuare l'importanza degli obiettivi secondo la prospettiva dei clienti.

Questionario per la rilevazione dell'importanza dei bisogni del cliente

La invitiamo a compilare il seguente questionario per aiutarci a comprendere i suoi bisogni nell'erogazione del servizio di consulenza e vendita relativo ad un offerta di finanziamento.

La ringraziamo in anticipo per la disponibilità dimostrata ed il tempo a noi dedicato.

Sezione 1: dati personali

Contrassegnare solo una casella

1. Sesso:

Uomo ☐ Donna ☐

2. Età:

18-30 ☐ 31-45 ☐ 46-60 ☐ +60 ☐

Sezione 2: valutazione importanza requisiti

Valuti con un punteggio da 1 a 5 l'importanza dei seguenti requisiti

1 = per nulla importante; 2 = poco importante; 3 = importante; 4 = molto importante;
5 = estremamente importante

Indichi, contrassegnando una casella, quanto è importante per lei:

Contrassegnare solo una casella

3. La facilità e la comodità di accesso al servizio

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

4. Essere servito da personale che eroghi il servizio nei tempi promessi

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

5. Ricevere una documentazione completa per valutare l'offerta proposta

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. Essere servito dal personale e ricevere il servizio con tempestività

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Essere serviti da personale in grado di comprendere le richieste dei clienti

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. Essere serviti da personale con le competenze necessarie per comprendere i bisogni dei clienti

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. Essere serviti da personale che spieghi con precisione i servizi offerti

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. Essere serviti da personale con un atteggiamento sempre cortese verso i clienti

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. Essere serviti da personale che ispiri fiducia

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. La sicurezza trasmessa dal personale sulle condizioni contrattuali offerte

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Appendice D

Si riportano nella tabella 56 i risultati completi ottenuti dal questionario per la valutazione dell'importanza degli obiettivi

Tabella 56A: Risultati del questionario

Sesso	Età	Accesso	Affidabilità	Aspetti tangibili	Capacità di risposta	Capire il cliente	Competenza	Comunicazione	Cortesia	Credibilità	Sicurezza
M	18-30	4	3	2	4	3	3	5	2	5	4
M	18-30	3	5	3	4	4	5	3	4	5	3
M	18-30	3	5	2	4	4	4	3	3	5	3
M	60+	5	5	3	2	4	5	5	5	3	5
M	18-30	4	4	2	4	3	5	4	3	5	3
M	60+	3	5	4	5	4	5	4	4	3	4
M	31-45	4	4	2	3	1	5	4	1	3	3
M	31-45	4	5	5	4	3	5	4	3	4	3
M	18-30	3	5	4	3	3	5	3	5	5	5
F	18-30	4	4	4	3	4	5	2	3	3	4
M	46-60	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5
M	18-30	4	5	4	2	3	5	2	2	5	3
F	46-60	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
F	18-30	5	4	3	3	4	4	2	4	4	3
M	60+	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4
M	18-30	3	5	5	3	2	5	4	1	4	4
F	46-60	5	4	2	4	5	5	2	4	5	4
F	18-30	3	5	4	2	2	4	4	2	5	4
M	18-30	3	4	4	4	3	3	3	3	5	3
F	46-60	3	4	3	3	3	5	3	2	5	1
M	46-60	3	4	3	3	4	4	2	3	5	2
F	18-30	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
F	46-60	4	4	2	2	3	5	2	4	3	2
F	31-45	4	5	3	3	4	5	4	3	4	4
F	31-45	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4
M	46-60	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
F	31-45	5	5	5	3	3	5	4	3	5	4
M	18-30	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
F	31-45	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4
F	46-60	5	5	5	4	3	5	3	3	4	3
F	31-45	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3
M	46-60	5	5	5	4	4	5	3	3	5	4
F	18-30	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
F	18-30	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5
M	18-30	5	3	3	2	3	4	3	4	4	3
M	60+	4	5	2	3	4	3	5	3	5	4

Tabella 56B: Risultati del questionario

Sesso	Età	Accesso	Affidabilità	Aspetti tangibili	Capacità di risposta	Capire il cliente	Competenza	Comunicazione	Cortesia	Credibilità	Sicurezza
M	46-60	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
M	31-45	3	5	5	4	5	4	3	4	5	3
M	18-30	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5
F	46-60	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
M	18-30	4	5	3	2	3	5	2	2	4	3
M	18-30	3	5	5	5	3	5	3	3	5	3
M	46-60	3	5	3	3	3	5	4	3	4	3
F	18-30	3	4	5	3	4	4	4	4	5	5
F	31-45	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4
M	31-45	3	4	5	1	3	5	4	2	5	2
M	18-30	3	3	3	3	2	3	2	1	5	3
M	18-30	3	4	4	4	2	4	2	3	4	3
M	46-60	4	5	2	4	5	4	3	3	5	5
M	46-60	5	5	4	4	1	5	4	1	4	4
F	31-45	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5
M	31-45	5	5	3	2	4	3	1	3	3	3
F	18-30	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5
M	18-30	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5
M	31-45	5	5	3	4	1	5	2	1	3	2
M	18-30	5	4	3	3	2	5	2	2	3	5
F	31-45	5	5	2	3	1	5	1	1	5	1
F	31-45	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
F	46-60	5	5	3	3	3	4	3	2	4	4
F	31-45	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4
M	46-60	4	5	5	1	5	5	3	5	5	4
M	18-30	4	5	3	2	4	5	3	3	4	5
F	46-60	3	3	3	3	5	3	4	4	5	1
F	31-45	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4
M	46-60	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4
M	31-45	3	4	5	3	4	5	1	3	5	4
F	31-45	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4
M	60+	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4
F	46-60	4	5	1	3	5	5	4	3	4	5
M	46-60	4	4	2	3	4	3	4	2	5	3
F	31-45	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4
M	18-30	3	5	3	5	4	3	4	2	4	4
F	46-60	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4
M	60+	4	5	2	5	5	5	4	2	4	4
M	18-30	3	4	2	3	3	4	4	2	3	4
F	46-60	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4

Appendice E

Si riportano nella figura 54 i dendogrammi ottenuti nelle diverse analisi effettuate.

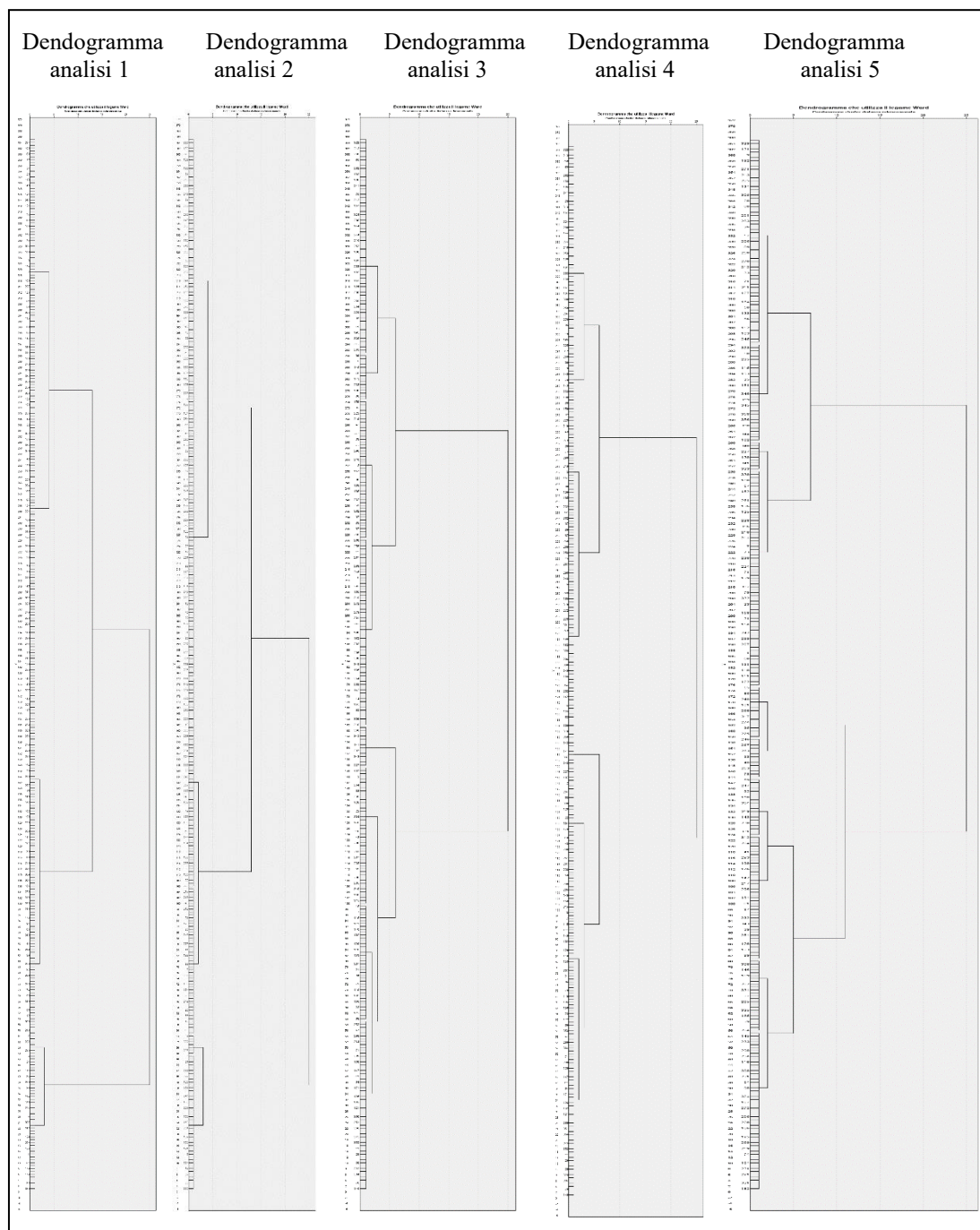


Figura 54: Dendogrammi relativi alle analisi dei cluster

Bibliografia

Aaker D., Kumar V., Day G.S., *Marketing Research*, John Wiley, New York, 1998

Akao V., *Quality Function Deployment*, Productivity Press, Cambridge (MA), 1988

Assofin, Crif, Prometeia, *Osservatorio sul credito al dettaglio*, vol. 42, Milano, 2017

Associazione bancaria italiana, *Trasparenza e credito ai consumatori: il mercato del credito al consumo*, ABI Formazione, Roma, 2011

Azzone G., *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Etas Libri, Milano, 1996

Banca d'Italia, *Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti*, Gazzetta Ufficiale, Roma, 2009

Banca d'Italia, *Nuova guida pratica al credito: il credito ai consumatori in parole semplici*, Gazzetta Ufficiale, Roma, 2014

Banca d'Italia, *Testo Unico Bancario, versione aggiornata al decreto legislativo del 15 dicembre 2017 n. 218*, Gazzetta Ufficiale, Roma, 2017

Decreto del Presidente della Repubblica numero 144, *Regolamento recante norme sui servizi di Bancoposta*, Gazzetta Ufficiale, Roma, 2001

Deming E., *Out of Crisis*, The MIT Press, Massachusettes, 1982

Franceschini F., *Dai Prodotti ai Servizi. Le nuove frontiere per la misura della Qualità*, UTET Libreria, Torino, 2001

Franceschini F., *Advanced Quality Function Deployment*, St. Lucie Press/CRC Press LLC, Boca Raton, FL., 2002

Franceschini F., Galetto M., Maisano D., *Indicatori e misure di prestazione per la gestione dei processi*, Ed. Il Sole 24 Ore libri, Milano, 2007

Juran J. M., *Quality Control Handbook*, 5th edn, McGraw-Hill, New York, 2005

Kaplan R. S., Norton D., *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February, pp 71-79, 1992

Kaplan R. S., Norton D., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA., 1996

Kaplan R. S., Norton D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA., 2001

Kinney T.C., Taylor J.R., *Marketing Research. An Applied Approach*, McGraw-Hill International, New York, 1996

Lohman C., Fortuin L., Wouters M., *Designing a Performance Measurement System: A Case Study*, *European Journal of Operational Research*, vol. 156, pp 267-286, 2004

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, vol. 49, pp 41-50

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality*, *Journal of Retailing*, vol. 64 n.1, pp 12-40, 1988

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, Journal of Retailing, vol. 67, n. 4, pp 420-450

Poste Italiane, *Prospetto Informativo relativo all'offerta pubblica di vendita e all'ammissione alle negoziazioni sul mercato telematico azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A di azioni ordinarie di Poste Italiane S.p.A*, Roma, 2015

Poste Italiane, *Relazione finanziaria annuale 2016*, Roma, 2017

Poste Italiane, *Relazione finanziaria semestrale al 30 Giugno 2017*, Roma, 2017

Roy B., Bouyssou D., *Aide Multicritère à la Décision: Méthodes et Cas*, Economica, Parigi, 1993

UNI EN ISO 9000, *Quality Management System - Fundamentals and Vocabulary*, ISO, Ginevra, 2000

UNI EN ISO 9001, *Sistemi di Gestione per la Qualità - Requisiti*, UNI, Milano, 2001

Ward J., *Hierarchical grouping to optimize an objective function*, The journal of the American Statistical Association, vol. 58, pp 236-244, 1963