



UNIVERSITÀ DI PISA

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI,
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

***Riprogettazione e Miglioramento del Processo di
Customer Satisfaction e dei suoi Strumenti: il caso
BCUBE S.p.A.***

RELATORI

Prof. Gualtiero Fantoni
Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale

Prof. Riccardo Dulmin
Dipartimento di Ingegneria dell'Energia e dei Sistemi

Ing. Campo Gabriele
Commercial Manager – BU Energy

IL CANDIDATO

Francesco Vanni
Indirizzo e-mail

Sessione di Laurea del 29/04/2014
Anno Accademico 2013/2014
Consultazione NON consentita

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare l'azienda che mi ha accolto e tutti coloro che mi sono stati accanto in questo percorso, contribuendo anche solo con semplici ma preziosissimi consigli e suggerimenti o anche soltanto incoraggiandomi nel lavoro.

La mia gratitudine va, in particolare, all'ing. Gabriele Campo, che mi è stato accanto, accompagnandomi in questo non facile passaggio dal mondo universitario a quello lavorativo e per tutto quanto mi ha insegnato.

Un sentito ringraziamento va poi naturalmente, nell'ambito universitario, al prof. Gualtiero Fantoni e al prof. Riccardo Dulmin, per l'importante e fondamentale supporto che hanno dato al progetto.

Sommario

| | |
|---|-----------|
| Introduzione | 4 |
| Capitolo 1. L'Azienda | 6 |
| 1.1 BCUBE S.p.A..... | 6 |
| 1.2 Problematiche..... | 18 |
| 1.1 Obiettivi..... | 19 |
| Capitolo 2. Stato dell'arte | 20 |
| 2.1 Introduzione alla Customer Satisfaction | 20 |
| 2.2 Strumenti utilizzati | 23 |
| 2.3 Strumenti utili..... | 41 |
| 2.4 Strumenti non utilizzati | 44 |
| Capitolo 3. Metodo | 47 |
| 3.1 Introduzione al Metodo | 47 |
| 3.2 Metodo adottato..... | 49 |
| 3.3 Limiti del Metodo | 51 |
| Capitolo 4. Realizzazione | 57 |
| 4.1 Analisi BU Energy..... | 57 |
| 4.1.1 Analisi AS-IS Customer Satisfaction | 57 |
| 4.1.2 Analisi dei clienti..... | 58 |
| 4.1.3 Analisi dei servizi e degli stabilimenti..... | 60 |
| 4.1.4 Analisi sul Back Charge | 63 |
| 4.1.5 Analisi dei processi | 64 |
| 4.1.6 Conclusioni..... | 65 |
| 4.2 Definizione del campione..... | 65 |
| 4.2.1 Il questionario interno..... | 66 |
| 4.2.2 Risultati..... | 70 |
| 4.2.3 Riesame del campione..... | 72 |
| 4.2.4 Conclusioni..... | 73 |
| 4.3 Scouting fornitori..... | 74 |
| 4.3.1 Risultato e conclusione..... | 76 |
| 4.4 Questionario clienti | 77 |
| 4.4.1 Storytelling..... | 77 |
| 4.4.2 Focus group | 80 |

| | |
|--|------------|
| 4.4.3 Formulazione delle domande..... | 82 |
| 4.4.4 Riesame delle domande | 82 |
| 4.4.5 La scala..... | 82 |
| 4.4.6 Creazione del questionario..... | 83 |
| 4.4.7 Test del questionario | 86 |
| 4.4.8 Risultato..... | 87 |
| 4.5 Analisi delle risposte..... | 88 |
| 4.5.1 Calcolo importanza degli attributi del questionario..... | 88 |
| 4.5.2 La rilevazione delle risposte | 89 |
| 4.5.3 Analisi delle risposte cliente Oil&Gas..... | 92 |
| 4.5.4 Analisi delle risposte portafoglio Altri Clienti | 107 |
| 4.5.5 Analisi statistiche delle anomalie | 114 |
| 4.5.6 Lo strumento per le analisi | 126 |
| Capitolo 5. Conclusione e sviluppi futuri | 136 |
| Bibliografia..... | 139 |

Questo lavoro di tesi è il risultato del tirocinio svolto presso la business unit Energy di BCUBE dal 28 Luglio 2014 al 28 Aprile 2015, per un totale di n ore lavorative.

BCUBE è una realtà leader nell'offerta di servizi di logistica integrata, sia in ambito nazionale che internazionale. Al suo interno la divisione Energy vanta una forte esperienza nella gestione della Supply Chain dei principali operatori industriali del settore Oil&Gas, supportando le attività logistiche di fornitori di impianti per le attività di estrazione di petrolio e gas, produttori di centrali elettriche e società di produzione di componenti e sistemi.

Data la recente crescita del gruppo, anche la divisione Energy ne segue la scia andando ad incrementare notevolmente il giro di affari e arrivando a ricoprire una forte presenza territoriale a livello nazionale, grazie ad acquisizioni di clienti importanti e al consolidamento di un rapporto quasi di partnership con la principale azienda Oil&Gas al mondo. E' proprio in uno scenario come questo che BCUBE e le sue business unit decidono di orientarsi al modello Lean Six Sigma che pone al centro dell'attenzione obiettivi come il miglioramento continuo, la soddisfazione del cliente, l'eliminazione di scarti, sprechi, rilavorazioni e la riduzione significativa di molte voci di costo.

Ad oggi, però, l'attuale sistema di customer satisfaction della divisione Energy risulta non essere allineato con le sue esigenze e con gli obiettivi che si è imposta di perseguire portandola così ad avviare un ambizioso progetto di riprogettazione e miglioramento del processo di rilevazione della soddisfazione clienti.

Nell'ottica di rafforzare la relazione con la propria clientela e di dotarsi di KPI che riflettano la "voice of the customer", il presente lavoro di tesi ha l'obiettivo di dotare la business unit Energy della necessaria strumentazione tecnica, operativa e metodologica per gestire in autonomia il processo di conduzione delle indagini di customer satisfaction. Gli obiettivi specifici diventano quindi quelli di creare gli strumenti che, oltre ad acquisire l'attuale livello di soddisfazione/insoddisfazione dei clienti, permettano di condurre analisi su più livelli.

Il capitolo primo offre una panoramica dell'azienda e della business unit Energy, le principali motivazioni che hanno spinto ad avviare il presente progetto e gli obiettivi che si intendono raggiungere.

Nel capitolo secondo, dopo un'introduzione sulla customer satisfaction sono descritti, non solo gli strumenti previsti dallo stato dell'arte che sono stati utilizzati per la progettazione e l'implementazione del processo, ma anche quelli che sono stati fonte di ispirazione per lo svolgimento di alcune attività e infine quelli che invece non stati utilizzati volutamente.

Nel capitolo terzo viene descritta la metodologia di lavoro che è stata impiegata per attuare il processo di customer satisfaction, i principali limiti che questa presenta e le relative azioni a supporto che possono essere previste.

Il capitolo quarto, infine, costituisce il capitolo cardine di tutto il presente lavoro, descrivendo le fasi di realizzazione che hanno portato alla riprogettazione e miglioramento del processo di rilevazione della soddisfazione e dei suoi strumenti. Le fasi descritte sono l'analisi della business unit, la definizione del campione clienti da coinvolgere, l'interfacciamento con le varie software house per valutare la possibilità di esternalizzare il processo, la creazione del questionario e l'analisi delle risposte acquisite. I risultati ottenuti hanno permesso trasformare sentori e percezioni in dati di fatto.