

La *mission* manageriale Risorsa delle aziende

[The mission of top management in companies]

Gian Franco Corio*

Ceris-Cnr

Via Real Collegio, 30

10024 Moncalieri (To) – Italy

Tel.: +39.011.6824.926; Fax: +39.011.6824.966; email: g.corio@ceris.cnr.it

ABSTRACT. A new approach to quality policies in companies concerns the evaluation of the *mission* of top management.

This topic has the goal to define the indispensable factors for top management to activate a new organisation in companies and afterwards to determine a pattern of social indicators concerning the quality of labour of workers and middle management.

KEYWORDS: Mission, Top management, Middle management, Valuation, Quality of companies, Quality of labour, Quality of life

JEL CODES: I10, L20, L30

* Ricercatore Senior, Incaricato di Ricerca CERIS-CNR

WORKING PAPER CERIS-CNR
Anno 8, N° 14 – 2006
Autorizzazione del Tribunale di Torino
N. 2681 del 28 marzo 1977

Direttore Responsabile
Secondo Rolfo

Direzione e Redazione
Ceris-Cnr
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo
Via Real Collegio, 30
10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824.911
Fax +39 011 6824.966
segreteria@ceris.cnr.it
<http://www.ceris.cnr.it>

Sede di Roma
Via dei Taurini, 19
00185 Roma, Italy
Tel. 06 49937810
Fax 06 49937884

Sede di Milano
Via Bassini, 15
20121 Milano, Italy
tel. 02 23699501
Fax 02 23699530

Segreteria di redazione
Maria Zittino e Silvana Zelli
m.zittino@ceris.cnr.it

Distribuzione
Spedizione gratuita

Fotocomposizione e impaginazione
In proprio

Stampa
In proprio

Finito di stampare nel mese di luglio 2006

Copyright © 2006 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.
Tutti i diritti riservati. Parti di questo articolo possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

INDICE

PREMESSA.....	7
1. LA <i>MISSION</i> E LA CULTURA AZIENDALE.....	8
2. PESO DELLA <i>MISSION</i> AZIENDALE E DEI VALORI CONDIVISI.....	10
3. EFFETTI DELLA TRASMISSIONE DELLA <i>MISSION</i> IN AZIENDA.....	10
4. LA <i>MISSION</i> ED IL <i>MIDDLE MANAGEMENT</i>	13
5. I MIGLIORAMENTI QUALITATIVI E LO SVILUPPO DELLA <i>MISSION</i> PER IL <i>MIDDLE MANAGEMENT</i>	15
CONCLUSIONI	17
BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO.....	19
WORKING PAPER SERIES (2006-1993).....	I-VI

PREMESSA

La *mission* di un'azienda si riferisce comunemente sia all'insieme di regole e di linee guida cui ci si deve rapportare nell'effettuare attività e nell'erogazione di servizi e sia alle proprietà specifiche che diversificano i prodotti, per cui la valutazione dell'efficacia aziendale riguarda la struttura dei processi ed i risultati che stimano lo scarto tra la situazione in atto ed una definita ottimale.

Poiché l'efficacia dell'organizzazione indica, tra l'altro, il grado di rispondenza degli interventi effettuati a seguito delle richieste, la valutazione della qualità del lavoro e della qualità della vita dipende dai livelli di coerenza tra i bisogni rilevati e gli interventi pianificati ed attuati in risposta e costituisce un obiettivo da raggiungere ed una condizione da garantire.

In particolare, la *mission* rappresenta lo strumento col quale agire per cambiare e per determinare le condizioni ottimali favorevoli processi qualitativi integrati, avendo come obiettivo di fondo il raggiungimento della qualità dei prodotti/servizi e delle relazioni dirigenti/lavoratori alla quale devono corrispondere i livelli di efficacia dei processi e di adeguatezza delle risposte.

Se migliorare significa avvicinarsi al limite della "difettosità zero", questo fenomeno può essere considerato come l'evoluzione continua della *mission* e delle prestazioni per cui con tale significato s'intende non soltanto la diminuzione dello scostamento dagli scopi stabiliti, ma l'estensione di tale concetto al cambiamento continuo e quindi al costante spostamento in avanti degli obiettivi che si evolvono contemporaneamente al lavoro.

La *mission* si riferisce ad ogni parte dell'azienda e rappresenta:

- il fattore strategico necessario ad identificare le caratteristiche di base indispensabili ad affrontare l'obiettivo della competizione;
- l'elemento di gestione manageriale e di costruzione del modello culturale aziendale;
- la percezione dei lavoratori e dei capi intermedi circa il rapporto valore/costo delle attività;
- la qualità intrinseca dei processi e delle prestazioni;

- le relazioni ed i comportamenti tra produttori e clienti nell'azienda,
- l'obiettivo del miglioramento continuo e la diffusione di tale pratica ad ogni elemento dell'azienda.

La *mission* costituisce un "atteggiamento mentale" e cioè una "filosofia e prassi gestionale ispirata a criteri di miglioramento continuo di responsabilizzazione e coinvolgimento di tutta la struttura organizzativa e non solo di omogenea applicazione di metodologie sia tecniche che manageriali".

La determinazione del modello di *mission* da applicare è definita dall'insieme degli elementi coordinati inseriti in una "politica dell'efficacia" e permette di misurare la qualità dei prodotti, controllare i rischi, e correggere le disfunzioni organizzative.

I vantaggi impliciti della *mission* per un'azienda si riferiscono:

- all'incremento dello spirito collaborativo;
- al miglioramento dei rapporti interpersonali;
- all'aumento della soddisfazione degli operatori;
- al miglioramento del clima interno;
- alla crescita della soddisfazione di lavoratori e dirigenti.

Migliorare le attività costituisce uno degli aspetti fondamentali per l'azienda e richiede il controllo continuo della congruenza tra livelli e metodi operativi delle unità organizzative, e di ciascun lavoratore, con gli obiettivi della *mission*.

L'elemento fondamentale di tale attività acquista una particolare valenza per un'azienda di servizi a causa delle caratteristiche "ideali" che fanno parte delle *performance* e si sviluppa istituzionalizzando i contenuti della *mission* e coinvolgendo in maniera progettuale i lavoratori ad ogni livello, per cui il prodotto-servizio acquista valore aggiunto in quanto effetto della qualità delle relazioni interne e dell'efficacia della cooperazione tra gruppi e persone.

Il miglioramento dei processi si collega all'idea di un rapporto multidirezionale di "clientela interna" all'azienda in quanto la definizione dei lavori può coinvolgere diverse fun-

zioni, sia operative e sia di *back-office* e generare un sistema di scambi tra utilizzatori e fornitori interni, anche se solo parte del personale è a contatto del “cliente esterno”: tutti gli operatori in azienda hanno qualcuno dal quale dipendere per ricavare “semilavorati” e servizi per sviluppare il proprio lavoro.

Le componenti di un prodotto o servizio che le unità operative si “passano”, connotate da caratteristiche di qualità, sono vantaggiose per l'intera produzione e di conseguenza per la prestazione finale indirizzata al cliente finale.

Questo atteggiamento completa la “vocazione” qualitativa dell'azienda se le unità operative, oltre ad esprimere i propri bisogni in qualità di clienti, fanno proprie, in quanto a loro volta fornitori, le aspettative degli altri lavoratori, assumendosi il compito di soddisfarle in maniera ottimale.

In questo caso ognuno nell'azienda considera il collega come suo cliente più vicino a cui fornire valore aggiunto.

Questa modalità esprime un atteggiamento di effettiva integrazione delle attività e crea efficaci obiettivi di gestione ottenendo un clima organizzativo determinante ritorni positivi sulle motivazioni.

In questo caso il cliente interno viene considerato generatore sia di benefici “patrimoniali” sia immateriali in quanto portatore di aspettative e conoscenze.

1. LA *MISSION* E LA CULTURA AZIENDALE

La *mission* costituisce un fattore cruciale nelle aziende, sia nei confronti del *management* che deve agire secondo linee guida finalizzate a creare un clima ed un ambiente in cui tale idea possa svilupparsi, sia perché rappresenta una componente fondamentale per le “decisioni di acquisto” da parte dei clienti finali in quanto strumento dell'azienda per la soddisfazione del “consumatore” rispetto ai prodotti o servizi, sia relativamente alla gestione delle attività, sia infine perché rappresenta l'ingrediente fondamentale affinché l'azienda possa competere con i principali concorrenti.

La caratteristica saliente della *mission* è la

pervasività non soltanto relativamente alle modalità di “produzione”, ai risultati, all'affidabilità dei prodotti e dei servizi, ma anche per quanto riguarda il costante miglioramento dell'offerta.

La *mission* interessa perciò aspetti diversi della cultura aziendale, in particolare:

- la cultura organizzativa e quella del cambiamento;
- gli atteggiamenti;
- la trasformazione dei comportamenti professionali;
- il sistema dei valori in atto e quello desiderabile;
- la complessità e la personalizzazione dei servizi;
- l'impegno all'interno dell'organizzazione del lavoro.

e costituisce un'entità raggiungibile, misurabile e “remunerante”, suscettibile di essere introdotta nella struttura, una volta che si comprenda ciò che essa costituisce e vi sia l'impegno a perseguirla.

Di conseguenza i successi dei programmi di *mission* all'interno di un'azienda sono legati:

- alla creazione dei modelli culturali e direzione della qualità,
- al rafforzamento di un ambiente e di un insieme di atteggiamenti che promuovano e che sostengano il miglioramento continuo,
- alla definizione di standard di qualità il più elevati possibile.

La *mission*, in quanto “totale assenza di difetti nei prodotti e nei servizi forniti da un'organizzazione”, costituisce allora una modalità sistematica di garanzia che tutte le attività aziendali si sviluppino nel modo in cui sono state efficacemente programmate ed è una “disciplina” propria del *management* in quanto crea atteggiamenti, abitudini, modalità d'azione e di comunicazione, attitudini e comportamenti e definisce metodi di monitoraggio che, rendendo possibile la prevenzione, favoriscono l'efficienza, la produttività ed il successo a lungo termine.

Il *management*, in particolare quello intermedio, è responsabile del miglioramento del rendimento dell'organizzazione se persegue

l'obiettivo di ottenere rendimenti efficaci e se programma di individuare e di eliminare gli ostacoli ed i punti di crisi, nella convinzione che un cambiamento è desiderabile e fattibile nel lungo periodo in tutti gli aspetti delle attività aziendali.

Le componenti delle aziende, in quanto strutture variamente complesse, sono:

- i valori "orientati al servizio";
- una solida struttura culturale funzionale allo sviluppo produttivo ed all'acquisizione di atteggiamenti "orientati al cliente" il cui comportamento ed i cui bisogni non possono essere integralmente standardizzati e predeterminati;
- le modalità efficaci a suggerire agli operatori come rispondere a situazioni difficili ed a bisogni non prevedibili.

La *mission* nelle aziende dipende inoltre dal livello di cooperazione e di integrazione delle risorse umane e tecnologiche per cui la collaborazione è conseguenza del tasso di partecipazione espresso da tutti i membri ed ai vari livelli.

Una "cultura aziendale forte" è quindi determinante per introdurre la *mission* e per gestirla efficacemente e con buona riuscita.

La *mission* aziendale diventa "*mission* di servizio" unicamente se in azienda sono presenti la modalità di produrre ed erogare servizi qualitativi e se la fornitura di servizi ottimali ai clienti viene considerata elemento di efficacia e norma di comportamento abituale.

In questo caso *manager* e personale sono "orientati al servizio" se esprimono "atteggiamenti e comportamenti che agiscono sulla qualità delle azioni reciproche" per cui tale condizione definisce in maniera diretta le prestazioni di lavoro ed incrementa l'aspetto operativo della qualità percepita dal cliente stesso, rafforzando inoltre la qualità tecnica degli operatori.

Requisito fondamentale per il *management* intermedio è espresso, di conseguenza, dall'interesse qualitativo per i prodotti al quale deve corrispondere l'apprezzamento da parte dell'alta dirigenza.

La *mission* aziendale, contraddistinta dall'orientamento al servizio, migliora cioè la qualità percepita mentre i capi intermedi, at-

tuando soluzioni appropriate e personalizzate, sono in grado di "recuperare" condizioni di mal funzionamento o situazioni impreviste: in questo caso il lavoro ed il servizio diventa la ragione d'essere per tutte le attività ed un "imperativo organizzativo" di tutti i ruoli per cui questa considerazione è prioritaria e prevalente nel delineare la strategia della pianificazione e nell'attuare le attività.

In particolare nel settore della formazione, gli obiettivi aziendali, orientati verso un impegno innovativo e di qualità ed all'utilizzo di strumenti di miglioramento, è necessario trasformare gli elementi che definiscono la cultura e cioè le strategie, l'organizzazione, la gestione, le conoscenze e gli atteggiamenti.

La *mission*, in quanto contiene le linee guida finalizzate a produrre servizi "di qualità", riveste il ruolo di propulsore dell'effettiva volontà dell'alta direzione nel delineare il modello organizzativo, per cui, in questo caso, questo elemento costituisce la base per disegnare il piano che verrà sviluppato in funzione di un modello aziendale generale e delle direttive proprie del mandato.

La trasformazione della cultura aziendale e la creazione di una cultura di servizio costituiscono i prerequisiti per lo sviluppo di una nuova *mission* che deve essere sostenuta e potenziata dall'alta dirigenza e successivamente mantenuta per poter trasformare i comportamenti professionali e pianificare i processi di miglioramento.

Di conseguenza il cambiamento da parte del *middle management* della cultura organizzativa "appresa" costituisce sia un efficace strumento di flessibilità e di efficienza, sia un'azione di adattamento richiesta dall'introduzione di piani di miglioramento e di metodi propri della *mission* che, se non "sentiti" e condivisi, provocano solamente l'adeguamento dei comportamenti.

La cultura aziendale, in quanto insieme di valori condivisibili dai membri dell'organizzazione, non costituisce un elemento che i capi intermedi sono disposti a "mettere in discussione" anche se il miglioramento determina la creazione di nuove situazioni e nuovi rapporti tra persone e definisce la crescita e l'evoluzione dell'organizzazione.

In questo quadro il ruolo dei capi intermedi è quello di creare le condizioni per definire le ope-

razioni di miglioramento e per suscitare negli operatori nuove abilità e competenze, influenzando sui comportamenti attraverso i fattori organizzativi e gestionali per ottenere comportamenti conformi alle strategie della *mission*.

È necessario sottolineare che nelle situazioni aziendali, la velocità con la quale le organizzazioni “apprendono”, può costituire un sostanziale vantaggio competitivo finalizzato a sviluppare il valore delle risorse e non soltanto all’ottenimento di pure realizzazioni di risultati d’impresa.

La dimensione culturale dell’azienda contribuisce cioè alla determinazione di modelli innovativi di gestione delle risorse ed alla configurazione per il *middle management* di un nuovo ruolo che rappresenta il punto di collegamento fra il sistema di valori ed il cambiamento organizzativo: nuovi modelli di gestione sono quindi introdotti nell’organizzazione da nuovi sistemi di valori.

2. PESO DELLA *MISSION* AZIENDALE E DEI VALORI CONDIVISI

La *mission* aziendale fornisce ai membri dell’organizzazione i significati dell’agire, definisce le norme di comportamento e precisa gli orientamenti al servizio, per cui le attività, i progetti ed i programmi producono gli effetti desiderati unicamente se adeguati al modello proposto che può essere utilizzato quale elemento descrittivo del clima interno.

Ad essa inoltre appartengono i sistemi di norme ed i valori condivisi dai soggetti che partecipano all’azienda; più generalmente la *mission* fornisce le linee guida per l’azione in funzione di modelli operativi definiti, purché i lavoratori condividano concetti analoghi e perseguano gli stessi obiettivi utilizzino le stesse procedure, giustificano atteggiamenti e convinzioni col fatto di far parte della stessa organizzazione.

Valori e norme deboli o non chiare producono schemi di riferimento ambigui, determinano momenti di incertezza nelle situazioni in cui si richiede ai capi intermedi di reagire a condizioni gestionali difficili o di rispondere a richieste di efficienza quali, ad esempio, mitigare gli atteggiamenti poco flessibili degli operatori *on line*,

ovviare a tempi di attesa lunghi, prevenire le richieste e le reazioni dei clienti, influire sulla percezione di qualità dei prodotti, ma soprattutto guidare i comportamenti dei collaboratori rendendoli capaci di agire in maniera efficace e di rispondere qualitativamente a richieste anche differenti.

I valori e le norme prevalenti della *mission*, una volta che siano condivise dal *middle management*, concorrono a definire la cultura aziendale che viene caratterizzata, in particolare, dal fatto che tali dirigenti tendono ad incrementare ed a consolidare il sistema di valori derivato dai modelli culturali e di ruolo ed a stabilire, di conseguenza, il sistema di linee guida che li orientano nella loro azione gestionale ed organizzativa.

La conseguenza di tale “armonizzazione” in azienda motiva ulteriormente l’insieme dei capi intermedi le cui azioni si baseranno su un più accentuato fondamento strategico migliorando le attività e rafforzando gli standard impegnandosi “naturalmente” in iniziative sottese da un sistema di valori condiviso.

Per un capo intermedio qualità e produttività sono quindi vincolate alla *mission* ed alla cultura aziendale per cui migliorare le attività e la gestione significa essere riusciti a trasmettere nei modelli culturali dei collaboratori i contenuti di qualità e le linee operative efficaci proprie dell’organizzazione aziendale.

3. EFFETTI DELLA TRASMISSIONE DELLA *MISSION* IN AZIENDA

La *mission* aziendale, sulla quale agiscono sia i fattori interni che quelli esterni al sistema aziendale, è l’obiettivo dichiarato delle politiche dell’alta dirigenza, in quanto, attraverso la misura dell’adesione o degli scostamenti del *middle management* e dei lavoratori dalle regole e dalle linee guida in essa contenute, è possibile valutare il livello di efficacia delle prestazioni lavorative.

Le persone alle quali viene trasmessa la *mission* devono essere consapevoli della necessità di dover fornire risposte adeguate alle indicazioni in essa contenute, in particolare non si devono limitare ad una presa d’atto o a considerarle co-

me “conoscenze” e neppure devono rimanere un enunciato di principio, ma di dover attivare atteggiamenti e comportamenti lavorativi tali da rendere efficace il proprio lavoro.

Tali propositi devono trasformarsi in “intenzioni” prima ancora che momenti di adattamento per cui l’organizzazione, ed il lavoro al suo interno, vanno ideati, progettati, costruiti in funzione della *mission* e quindi immaginati essere di qualità.

La *mission*, da trasmettere a tutte le funzioni aziendali che partecipano alla definizione dei prodotti, assume un significato preciso in quanto approfondisce le caratteristiche ed i valori relativi al contesto ed agli oggetti cui si riferisce, analizza le esigenze dei clienti, varianti a seconda delle situazioni, utilizza nuovi criteri di relazione tra l’azienda e gli utenti, definisce le situazioni al contorno che possono mutare nel tempo.

Dal momento che la *mission* può essere misurata in termini di percezioni, se ci si riferisce come “l’insieme delle proprietà e caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite”, nelle aziende può essere configurata come “l’attitudine di un prodotto o di un servizio a soddisfare i bisogni di utenti” ed è definita ai livelli:

- delle risorse umane e materiali e della coerenza della loro gestione;
- del controllo;
- del sistema determinato per incrementare o assicurare la qualità.

Nel caso specifico si considera la qualità come la “globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un prodotto/servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno: caratteristiche fisiche, aspetto, durata, utilizzabilità, affidabilità, manutenibilità, supporto logistico, riparabilità, praticità, spendibilità”.

Questa definizione si differenzia dall’idea di qualità propria del cliente che percepisce e valuta sia la qualità tecnica del risultato, cioè il “che cosa” riceve durante l’interazione con l’azienda, sia la qualità funzionale del processo, cioè “il come”, cioè i modi, con i quali gli esiti definitivi gli vengono trasferiti.

Solo così la *mission* può essere attuata, oltre che attesa, in quanto assume completamente il ruolo di obiettivo del *top management* e di strumento organizzativo; attraverso il suo disegno è possibile attivare realmente un processo che sia finalizzato a soddisfare i bisogni della dirigenza intermedia e dei lavoratori nella loro complessità/specificità, per cui il lavoro deve essere considerato variabile dipendente dei valori che sottendono la *mission*.

L’organizzazione deve quindi predisporre strumenti finalizzati ad identificare criteri di lavoro qualitativi, nella consapevolezza che si può parlare di interventi di “qualità” solamente se si è in grado di valutare la coerenza tra i tipi di partecipazione, i bisogni ed i processi.

I modelli di lavoro devono allora derivare i propri comportamenti da un approccio concettuale fondato sulla centralità dei colleghi e sulla specificità degli interventi; creare le condizioni opportune per l’erogazione di servizi eccellenti ed efficaci tenendo altresì conto dei mezzi a disposizione; finalizzare ed ottimizzare le fasi gestionali, operative e di verifica di attività integrate per definire sistemi efficaci, sicuri e professionali e per governare, massimizzandolo, l’utilizzo delle risorse umane, tecnologiche, economiche, sociali e strutturali.

L’organizzazione, nella sua totalità, deve allora diventare recettiva nei confronti della *mission* ed “impermeabile” alla necessità di cambiamento che si prospetta radicale, proprio perché la *mission* può essere in parte estranea al sistema aziendale per cui fatica a tradursi in un modello di gestione e quindi in un obiettivo strategico da realizzare.

Lo sviluppo della strategia della *mission* deve quindi essere effettuata in riferimento ad elementi gestionali la cui efficienza costituisce un obiettivo prioritario nella pianificazione dei processi ed un obiettivo fondamentale nella progettazione, erogazione e verifica dei prodotti e dei servizi.

Nel caso in cui le risorse economiche rappresentino uno dei vincoli operativi nasce il problema della rispondenza degli obiettivi dichiarati ai risultati conseguiti, in quanto misura reale dello stato delle attività.

In questo ambito è quindi fondamentale chiarire come accettare le indicazioni della *mission*

rappresenti una scelta, in quanto fattore prioritario di soddisfazione per il *middle management* e per i lavoratori, per cui l'ideologia dell'efficacia deve "permeare" tutta l'azienda, la cui impostazione deve fondarsi su tale paradigma in ogni ambito ed in ogni settore.

Il ruolo del *top management* è quindi cruciale per la trasmissione e per l'accettazione della *mission* nelle aziende poiché ne dipendono le modalità di utilizzo delle risorse, le scelte che continuamente devono essere effettuate, l'identificazione delle priorità operative e non ultima la gestione del personale.

I dirigenti, ai diversi livelli, diventano allora i maggiori responsabili dell'impostazione e della gestione di programmi orientati alla *mission*, in quanto tale progettazione richiede per la realizzazione precise garanzie circa i processi e le scelte e costituisce un elemento irrinunciabile della cultura e della potenzialità manageriale.

In particolare le modalità di azione del *top management* sviluppano comportamenti "produttivistici" connotati da "momenti della verità", relativi ai prodotti ed ai servizi, che rappresentano gli elementi di contatto tra chi fornisce e chi riceve un servizio e costituiscono i punti in cui i clienti percepiscono l'azienda.

La strategia sottesa dalla *mission* aziendale diventa quindi concezione imprenditoriale capace di ottenere risultati di cui l'azienda ha bisogno.

Ogni intervento deve allora essere inserito in un quadro strategico ideato dal *management* che è responsabile dei risultati quantitativi e dei livelli di profitto da raggiungere e che possiede le abilità per garantire e mantenere un continuo miglioramento della qualità.

Contemporaneamente l'evoluzione della "cultura della *mission*" costituisce un ulteriore re-taglio del *top management* che la sviluppa attraverso:

- la definizione dei valori di base dell'azienda;
- la determinazione della strategia operativa di fondo;
- il conferimento di valori;
- la ricerca del miglioramento continuo;
- il coinvolgimento di tutto il personale.

La cultura della *mission* determina le percezioni ed i comportamenti di lavoratori e dirigenti

e riguarda le attività ed i fenomeni aziendali, i valori, gli orientamenti e le linee guida che sono il prodotto di fatti passati e rappresentano i "filtri" di ciò che si percepisce in azienda.

La cultura della *mission* incide sui paradigmi di base per cui la realizzazione del cambiamento dipende dal grado di coscienza "ideologica" che connota effettivamente le componenti aziendali.

La cultura della *mission* si riferisce alle modalità con le quali vengono esaminate le problematiche, prese le decisioni e manifestati gli atteggiamenti nei confronti delle persone e delle situazioni aziendali.

Ciò significa che tutti i ruoli lavorativi devono essere coscienti dell'importanza dello sviluppo degli elementi costitutivi tale cultura e cioè:

- la condivisione dei valori,
- l'omogeneizzazione degli atteggiamenti di fondo,
- lo sviluppo di comportamenti organici e spontanei.

L'obiettivo del *top management* nello sviluppo della *mission* è quello di annullare i fattori critici che impediscono lo sviluppo delle finalità in essa contenute in quanto è prerogativa di questo ruolo introdurre in azienda tale cultura, finalizzata a:

- progettare nuovi strumenti e tecniche di gestione dei programmi;
- definire le modalità con le quali approcciare problemi e decisioni in questa ottica;
- stabilire le forme della programmazione operativa;
- determinare i criteri di monitoraggio della realizzazione dei programmi di qualità e di valutazione dei risultati raggiunti.

Premesse fondamentali per l'introduzione della cultura della *mission* risultano allora essere:

- i valori di base dell'azienda;
- le strategie operative di fondo;
- i significati attribuiti alla qualità del lavoro e della vita;
- l'ideologia del miglioramento continuo;
- il coinvolgimento di tutto il personale.

Gestire un'azienda in stretto riferimento alla

mission significa perciò rendere ottimali le condizioni operative di differenti gruppi professionali al fine di erogare prestazioni efficaci, sicure e pertinenti, massimizzando l'utilizzo delle risorse umane, tecnologiche, economiche e strutturali.

Nel caso dei capi intermedi la *mission*, trasmessa dal *top management*, deve compenetrare il sistema di attività e di mansioni che essi sviluppano in quanto ricoprono una posizione aziendale di "addetti":

- alla risoluzione di problemi mediante comportamenti governati dalle conoscenze;
- alla pianificazione delle attività dei lavoratori che dipendono da loro;
- al coordinamento delle risorse umane, economiche e tecnologiche in funzione di obiettivi prefissati;
- alla definizione delle aspettative e delle richieste di altri operatori e/o dei clienti.

Tale obiettivo comporta, in azienda, una rivoluzione culturale degli atteggiamenti, dei comportamenti, delle relazioni e della comunicazione in quanto, di fatto, il modello gestionale in atto può risultare essere una funzione dei bisogni "di servizio" piuttosto che dei bisogni del *middle management* e dei lavoratori.

In questo caso le modalità operative possono essere soggette a vincoli dell'istituzione e dei suoi componenti anziché alla specificità delle attività dalle quali l'azienda deriva la sua ragione d'essere.

4. LA MISSION ED IL MIDDLE MANAGEMENT

Il *middle management*, cui ci si riferisce, riguarda le figure direzionali responsabili degli aspetti gestionali del personale e ad essi, accanto alla routine quotidiana propria di chi deve gestire gli operatori a più diretto contatto con il cliente, la *mission* richiede un'evoluzione del ruolo, finalizzata a:

- sviluppare le politiche disposte dall'alta dirigenza;
- preparare concretamente i programmi ed attuarli;

- dirigere e guidare l'esecuzione dei progetti;
- valutare i risultati delle attività;
- elaborare i piani innovativi all'interno del sistema delle politiche aziendali;
- giudicare e pesare la qualità dei prodotti e dei processi per garantirne le peculiarità;
- decidere le priorità delegando la risoluzione tecnica dei problemi;
- raccogliere i dati ed informazioni sulla qualità delle prestazioni all'interno ed all'esterno dell'azienda;
- supportare ed incoraggiare le attività finalizzate al miglioramento;
- esaminare, standardizzare ed istituzionalizzare le innovazioni proposte;
- definire gli standard operativi finalizzati ad assicurare la qualità dei prodotti, di quelli generali, tecnici, di lavoro e di controllo;
- attivare efficacemente il *management* interfunzionale secondo le linee guida delle politiche aziendali.

I capi intermedi delle aziende costituiscono quindi un insieme strategico in quanto occupano una collocazione organizzativa nodale all'interno dei processi anche se sovente i ruoli sviluppati non sono sempre propositivi, dovendo amministrare situazioni operative finalizzate a "mantenere" il funzionamento del settore aziendale loro affidato, a rafforzare maggiormente le competenze tecniche utilizzando relativamente le abilità gestionali e manageriali.

I valori di base di questo sistema, condivisi da tutti quei soggetti che investono impegno personale, gli "scopi" delle attività che vengono sviluppate e la forte presenza di lavoro umano, inducono a definire che gli investimenti devono essere costantemente monitorati in quanto, in caso contrario, possono condizionare i prodotti determinando caratteristiche di rigidità compromettenti la funzionalità dell'azienda e le sue attitudini a perseguire i propri fini, riducendo le condizioni lavorative e di vita.

In particolare è necessario considerare l'eventualità che questi operatori non impieghino sempre tutte le capacità proprie del ruolo mentre la loro posizione strategica all'interno dell'azienda richiederebbe loro di attivarsi per sviluppare, in prima persona, una parte del cambiamento qualitativo.

Nel caso in cui il *middle management* non abbia recepito interamente i significati della *mission* aziendale e preferisca finalizzare l'impostazione lavorativa ad "interpretare" le realtà organizzative proprie della Direzione, è possibile che questo quadro intermedio del *management* decida di ricoprire un ruolo gestionale "d'ordine", impegnandosi a governare le incertezze ed i punti di crisi in maniera relativamente funzionale alla struttura, non sviluppando cioè competenze "altre" e trascurando l'applicazione della proprie capacità creative nei processi gestionali.

Di contro le capacità e la "pratica" di questi capi, possono essere la conseguenza di interventi pianificati ed anche dipendere da attività di auto/organizzazione, casuale o progettata, di singoli e/o di gruppi.

Se le tendenze evolutive aziendali sono finalizzate a determinare trasformazioni e miglioramenti ed hanno l'obiettivo di costruire un modello organizzativo improntato alla *mission*, è indispensabile che questi *manager* intervengano sostanzialmente nei processi, esprimendosi attraverso la propria professionalità e con comportamenti organizzativi coerenti alle proprie aspettative ed a quelle dei clienti anche se talvolta la connotazione generale dipende dall'impronta impressa dalle Direzioni.

Per il capo intermedio diventa non soltanto necessario lavorare per obiettivi utilizzando nei propri ambiti specifiche capacità e competenze tecniche, le attitudini di analisi e di sintesi, l'autonomia e la discrezionalità, la comunicazione efficace, gestendo il proprio tempo in maniera ottimale, ma soprattutto sviluppare le proprie attività nella soluzione dei problemi di qualità, in supporto alle decisioni ed all'introduzione di innovazioni.

Risultati di gestione ottimali richiedono che il *management* intermedio delle aziende sviluppi maggiore autonomia e goda di una maggiore responsabilizzazione e responsabilità circa i contenuti della *mission*, proprio perché il consenso ed il coinvolgimento di questi dirigenti circa i paradigmi della nuova ideologia sono funzionali al mutamento culturale dell'azienda e determinanti per la trasformazione organizzativa.

Infatti la condizione di "allineamento" di tutti gli attori della struttura alle linee di una nuova

cultura aziendale impedisce la formazione di effetti collaterali nocivi per il nuovo sistema organizzativo.

Il successo di tale trasformazione dipende dall'utilizzo, da parte di questi dirigenti, di processi nei quali, alla fase di partecipazione all'elaborazione di un nuovo modello organizzativo sostenuto da un sistema di valori orientati alla *mission*, segua il trasferimento e la diffusione delle nuove linee strategiche in tutta la struttura, promuovendone la condivisione e l'interiorizzazione.

L'impegno complessivo di tutte le componenti aziendali è determinante per il cambiamento dei modelli culturali ed è reso possibile unicamente nel caso in cui i capi intermedi utilizzino una strategia di costruzione globale degli interventi fondata sullo sviluppo del proprio ruolo, impiegando tutte le capacità di cui sono portatori secondo concettualizzazioni finalizzate a suscitare significati e valenze innovative ed a sottolineare le notevoli opportunità di cambiamento che derivano dal consenso.

Le caratteristiche di coloro che intendono affrontare e cooperare al mutamento culturale devono comprendere alcune proprietà quali:

- il convincimento circa i principi della *mission*;
- la disponibilità a dedicarsi nel continuo a questo tipo di progetto;
- la sensazione di appartenenza all'organizzazione;
- la responsabilizzazione totale nei confronti dei risultati;
- la coscienza di saper lavorare "in squadra";
- la presa in carico del rischio e l'impegno circa le iniziative,

per cui l'energia che viene sviluppata dal *management* dipende dall'insieme di caratteristiche individuali quali il senso di responsabilità, l'iniziativa personale, il livello di resistenza al cambiamento, il "quanto" di lealtà "sentito" nei confronti dell'azienda.

Il cambiamento viene anche prodotto dall'attitudine del *management* a conseguire risultati qualitativi e quantitativi, dalla responsabilizzazione individuale impiegata nel raggiungere risultati previsti dall'organizzazione, dalla capacità di autovalutare i successi conseguiti.

Mentre l'alta dirigenza ha il dovere di indurre in tutta la struttura la "missione" ed i suoi valori, agendo quindi in maniera conforme a questa finalità, i quadri intermedi che partecipano al progetto devono attribuire nuovi significati alla propria responsabilità, lealtà e iniziativa e possono raggiungere gli obiettivi del cambiamento ed impostare nuove strategie unicamente sviluppando rapporti nuovi e capacità originali nell'affrontare i livelli di incertezza, di ambiguità e di disagio collegati alla trasformazione di abitudini e di comportamenti.

L'attribuzione all'azienda del suo "fare" avviene anche attraverso i significati che vengono conferiti ai valori della *mission* in quanto regole di comportamento ed alle realtà, pianificabili e trasformabili, dalle quali dipendono le reali forme culturali della struttura.

La definizione di valori "chiari" e la loro estensione ai capi intermedi possono qualificare le attività dell'organizzazione e suggerire gli orientamenti sui quali è possibile concordare ed aggregarsi.

L'effettivo problema è poi quello di dare forma e divulgare con chiarezza e persuasione le linee guida circa "il modo giusto di operare" in modo che i lavoratori possano farli propri.

Questo modello di comportamento richiede che i capi intermedi non "dirigano" i loro collaboratori ma li "assistano", condividendo con loro la propria esperienza, aiutandoli concretamente a sviluppare le capacità e l'autonomia, delegando loro molte funzioni per impegnarsi in compiti nuovi.

Essi hanno inoltre il dovere di:

- identificare le situazioni non idonee;
- stabilire gli strumenti di controllo della *mission* più adatti a definire i miglioramenti;
- attivare la gestione tra funzioni finalizzata ad eliminare le difficoltà tra i reparti;
- impostare sistemi di analisi del livello di soddisfazione dei clienti.

Mentre generalmente la determinazione del processo di controllo della *mission* nelle aziende deve essere affrontata dai diversi livelli del *management* che, per i ruoli differenti, si differenziano relativamente alle responsabilità ed all'esercizio dell'autorità, per i *manager* inter-

medi si richiede in particolare una revisione integrale dei propri comportamenti, "pensati" in funzione dei benefici che il controllo della *mission* produce sui clienti e non esclusivamente in relazione al profitto, non limitandosi cioè ad un atteggiamento partecipativo espresso unicamente nella definizione delle linee di principio, ma acquisendo "il senso di urgenza e la consapevolezza della necessità di soddisfare le esigenze del controllo nonché la determinazione a volerne l'applicazione".

5. I MIGLIORAMENTI QUALITATIVI E LO SVILUPPO DELLA *MISSION* PER IL *MIDDLE MANGEMENT*

Lo sviluppo organizzativo definito dal *middle management* con la *mission* implica un'idea evolutiva di miglioramento che evidenzia la capacità di affrontare la transizione da una fase tradizionale di gestione del *day by day* ad una caratterizzata da elementi di qualità.

Il *middle management* modella la *mission* attraverso le caratteristiche della propria collocazione e adegua le funzioni del proprio ruolo in un ambiente innovativo ma connotato, a volte, da relative informazioni sui contenuti della *mission* aziendale per cui fornisce risposte organizzative agli stimoli ed alle richieste di qualità provenienti dal *top management* con "aggiustamenti e sviluppi incerti".

La "necessità di conoscere", per questo tipo di dirigenti, è un indicatore della loro volontà di miglioramento in quanto, così facendo, diventa prioritario l'obiettivo di incrementare la propria efficacia.

Infatti all'insieme delle conoscenze di ruolo si aggiungono quelle proprie della *mission* che riordinano e riorganizzano le nozioni e le abilità di cui sono in possesso in conoscenze integrate che, a loro volta, definiscono ed esprimono la cultura del capo intermedio.

Questi modelli culturali si inseriscono nelle relazioni tra le componenti aziendali e diventano il collante della rete organizzativa; attraverso la dimensione "affettiva" e partecipativa dei propri membri l'azienda precisa il sistema conoscitivo generale mentre l'organizzazione determina il sistema di competenze e stabilisce l'insieme di

significati che gli appartenenti al *middle management* condividono e sistematizzano in regole di comportamento.

Questo tipo di processo evidenzia il ruolo stabilizzante della *mission* funzionale all'organizzazione ma sottolinea come i capi intermedi abbiano nei propri modelli culturali un patrimonio irrinunciabile che rappresenta un formidabile strumento di non resistenza al miglioramento e quindi all'operare in regime di qualità.

La *mission* combina aspetti della struttura, dei processi e dei comportamenti e rappresenta il sistema dei significati, delle percezioni e dei pensieri che variano nell'azienda.

Attraverso l'accordo e la condivisione delle idee della *mission*, *top management* e capi intermedi sviluppano modalità di rapportarsi innovative e complete in quanto i meccanismi di conoscenza dei capi intermedi producono e determinano i comportamenti dell'organizzazione aziendale e di conseguenza, le *performance* del gruppo dirigente.

A fronte delle trasformazioni del mercato, delle innovazioni e della necessità di fornire risposte nuove alle richieste dei clienti, i capi intermedi a non devono più adattarsi a rispondere "in maniera corrente" quando la domanda assume connotazioni e proporzioni di crisi.

Tale necessità è particolarmente evidente per questo tipo di dirigenti che, usufruendo della possibilità di utilizzare una cultura preminente all'interno dell'azienda, possono basare il proprio successo su fattori superati che, in realtà, rappresentano ostacoli al miglioramento, dimostrando un modello di cultura rigido nelle situazioni problematiche ma adattivo in quelle in cui la *mission* richiede flessibilità organizzativa e diversità di risposta.

Situazioni di crisi possono determinare nel *middle management* una riduzione delle abilità e la discriminazione degli stimoli nei confronti della *mission* e dei miglioramenti; in questo caso la risposta agli avvenimenti diventa rigida e ripetitiva e la routine quotidiana determina il "congelamento" e la "fissazione" dei comportamenti che producono modelli di riferimento culturali definiti e standardizzati.

In questi casi, incrementando il controllo dei comportamenti e riducendo la significatività del-

le informazioni, i capi intermedi dimostrano poca capacità a rispondere al contesto aziendale ed una relativa abilità ad agire sui vincoli ed a manovrare le opportunità per trasformare ed alimentare le proprie azioni e per rispondere alle richieste di miglioramento.

Nel caso in cui il *middle management* sbagli nell'identificare e nel conseguire gli obiettivi di qualità e di miglioramento, la coesività di gruppo diventa precaria, per cui la *mission* risulta essere l'elemento sostanziale per ottenere il consenso e la stabilità delle azioni aziendali che dipendono quindi dagli sforzi di questi dirigenti.

Le competenze dei capi intermedi, affinate nel corso delle attività, possono essere non adatte per definire programmi di miglioramento, soprattutto perché proprie di organizzazioni che continuano a riprodurre modelli di comportamento che possono essere stati di successo fino a quando una nuova *mission* non ha richiesto cambiamenti radicali.

In questo caso un persistente comportamento adattivo può impedire alle aziende di rivedere le modalità di risoluzione dei problemi e se da un lato la conoscenza radicata nella *mission* viene trasformata in valori cristallizzati e non discutibili, per cui i capi intermedi non vogliono adattarsi per non essere penalizzati nel momento in cui si sono assicurati vantaggi competitivi, dall'altro una maggior attenzione ai miglioramenti può riflettere sistemi di valore e notevoli differenze nelle relazioni, mentre le diversità di condivisione della *mission* determinano interpretazioni e risposte ai problemi a volte discordi.

Poiché le pratiche manageriali relative al cambiamento culturale riconoscono ed incoraggiano i comportamenti caratterizzati da pensiero sistemico, creatività, senso dell'efficacia e capacità organizzativa, si confermano elementi fondamentali di successo per capi intermedi sia le modalità attraverso le quali essi elaborano le proprie esperienze che evolvono a livello di gruppo/organizzazione sia i processi con i quali le informazioni vengono filtrate.

L'attitudine di vedere le connessioni tra gli eventi e tra i vari problemi da parte dei capi intermedi indica infine l'esistenza di una reciproca interdipendenza in grado di elaborare relazioni strutturali corrispondenti a connotazioni di qualità che dipendono dai modelli culturali che agi-

scono sia sulle capacità dei singoli che dell'organizzazione.

Va infine detto che la coincidenza tra *middle management* e cultura definisce la cultura collettiva aziendale sotto forma di cultura nuova, o di conferma di modelli esistenti, e che la *mission* del *middle management* dipende non soltanto dalle "competenze distintive" di questo tipo di "capo" e dall'ampiezza delle prerogative del ruolo ma anche dalla capacità di "coagulare" le energie aziendali, di sviluppare lo spirito di appartenenza, di orientare i processi di identificazione in risposta agli obiettivi collettivi.

CONCLUSIONI

L'impegno a soddisfare gli operatori, pensati come uno degli scopi del proprio ruolo, e la *mission*, correlata con la soggettività dei giudizi del *middle management* e dei lavoratori, rappresenta l'elemento che il *top management* deve utilizzare per potere intervenire in maniera continuativa, per incrementare il livello complessivo di soddisfazione lavorativa, per incrementare il livello della qualità della vita dei lavoratori e per trasformare il clima aziendale.

Occorre poi agire sulle attività, sui ruoli, sulle attribuzioni e sulle deleghe lavorative per ottenere prodotti ed attivare servizi direttamente dipendenti dalla *mission*, cioè dalla realtà, dagli obiettivi e dalle convinzioni manageriali per potere valutare il "grado di fedeltà all'azienda" da parte di quegli operatori che, aderendo ai valori della *mission*, creano, in questa maniera, un vero modello di pensiero.

La verifica degli "ideali" aziendali da parte della dirigenza è inoltre uno strumento utile per definire il tasso di coerenza complessiva che la struttura manifesta nei confronti delle proposizioni lavorative.

L'analisi e la misura delle aspettative di qualità che lavoratori e dirigenti intermedi nutrono nei confronti dei propri dirigenti e delle situazioni di lavoro sottolinea quale può essere l'insieme degli indicatori di gestione relativi agli standard fissati dalla *mission* e come può, di conseguenza, determinare obiettivi di miglioramento e di innovazione.

La valutazione delle aspettative di qualità del-

le situazioni di lavoro da parte di lavoratori e dirigenti sottolinea il grado di importanza da loro attribuito:

- al miglioramento continuativo;
 - al rinnovamento organizzativo dei prodotti e dei servizi;
 - alle relazioni;
 - alla comunicazione;
 - al clima aziendale;
- e permette al *top management* di dedicare le proprie attività:
- al conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza;
 - alla concretizzazione degli obiettivi da raggiungere definendone la tempificazione;
 - alla determinazione del livello complessivo di miglioramento aziendale;
 - al raggiungimento, come uno dei prodotti finali, della massima soddisfazione dei lavoratori e dei dirigenti di rango inferiore.

Una prima osservazione riguarda la necessità per il *top management* di agire in maniera flessibile ed a seconda delle condizioni oggettive, purché esista l'effettiva volontà di massimizzare la soddisfazione del *middle management* e degli operatori, facendo quindi in modo che sia chiaro il "come pensare" e quindi il "fare".

Un'altra considerazione riguarda la necessità, per il *top management*, di effettuare un vero rinnovamento dei propri comportamenti, ascoltando la "voce dei clienti interni" e valutando la soddisfazione di lavoratori e dirigenti intermedi sulla scala dei valori della *mission* aziendale.

L'incremento del livello di soddisfazione lavorativa e della qualità della vita dipende infatti dalla volontà dell'alta dirigenza di investire risorse per rispondere in maniera adeguata alle aspettative di qualità di lavoro e di vita, definendo, di conseguenza, un sistema che tenga conto delle richieste aziendali e che sia conforme alle necessità espresse.

È quindi necessario che il *top management* definisca le linee strategiche e la *mission* in modo tale che lavoratori e dirigenti intermedi possano collaborare a definire insieme di prodotti e servizi "di qualità" in grado non soltanto di confermare le attività ma di crearne delle nuove, non agendo quindi solamente per migliorare la situazione esistente.

Risposte di tipo “tradizionale”, dovute a situazioni “di parte” ed a comunicazioni tra livelli organizzativi in contrasto tra di loro, denunciano la necessità di un rinnovamento nella struttura di abitudini, comportamenti, modelli culturali, servono ad annullare gli ostacoli al cambiamento ed a creare coerenza nei confronti della qualità e dell’efficienza.

Il livello di coscienza che il *top management* esprime circa la soddisfazione dei lavoratori e dei dirigenti intermedi chiarifica infine il grado di “maturità” manageriale ed evidenzia un nuovo “corso” della gestione dirigenziale.

Questa innovazione:

- interessa la trasformazione dei prodotti e dei tipi di *business* che l’azienda vuole implementare;
- interviene efficacemente sui cambiamenti delle attività e del modello di gestione;
- modifica il sistema di relazioni interne e la disponibilità degli operatori.

Per il *top management* questa trasformazione riguarda le linee fondamentali ideologiche di conduzione dell’azienda, prioritariamente per quanto concerne l’induzione nella struttura della volontà di accrescere la disposizione a “comprendere” per creare la *customer satisfaction*, procedendo poi all’innovazione dei prodotti, affrontando le problematiche, definendo i principi di fondo e le tematiche concrete che riguardano la qualità del lavoro e di vita con l’obiettivo di ottenere reali conseguenze dai mutamenti e di incrementare gli effetti sinergici.

Il coinvolgimento di una quota fondamentale del *management*, quello intermedio, collegato mediante efficaci canali di comunicazione e caratterizzato da modalità operative che favoriscano efficienti processi decisionali, determina e sviluppa una cultura aziendale innovativa derivata da una visione competitiva della qualità, definisce standard ed obiettivi ed induce una pratica della *mission* in grado di estendersi all’intera azienda con un processo di diffusione che si manifesta attraverso la trasformazione degli stili di direzione, dei comportamenti, dei modelli organizzativi e dei sistemi di valori.

La dirigenza di prima linea acquisisce uno status nuovo dalla consapevolezza di gestire aree della *mission*, di garantire i processi interfunzionali, di equilibrare il “potere verticale”, di

assicurare che gli obiettivi strategici compenetrino l’intera organizzazione aziendale e dall’impegno di volere raggiungere il massimo grado di coerenza tra gli obiettivi ai diversi gradi, curando la partecipazione e l’interazione tra i livelli operativi e dirigenziali.

Il *management* intermedio interviene sull’evoluzione degli obiettivi della *mission* aziendale quando è in grado di sviluppare la coscienza di non doversi più limitare ad accettare le “intenzioni di miglioramento provenienti dall’alto” ma di essere in grado di:

- proporre volontà originali;
- definire nella fase di pianificazione le finalità della propria efficacia;
- precisare autonomamente obiettivi di processo all’interno della propria funzione;
- determinare obiettivi globali se riferiti a finalità interfunzionali;
- contribuire alla definizione della *mission* aziendale sia dal punto di vista della qualità che dell’efficienza in un quadro di ottimizzazione globale dei prodotti.

Gli obiettivi dell’alta dirigenza si fondono quindi con il sapere e l’esperienza del *management* intermedio e determinano i processi di miglioramento continuo monitorati sia attraverso le attività routinarie della gestione, sia soprattutto per mezzo dei contenuti degli standard e dell’osservanza scrupolosa di norme, procedure e specifiche attuative della *mission*, instaurando quindi un “circolo virtuoso di fasi” di controllo, di stabilizzazione e di miglioramento finalizzate a promuovere l’incremento delle conoscenze e lo sviluppo di successivi miglioramenti.

Il progetto che riguarda i processi determinanti gli effetti che si vogliono migliorare diventa quindi obiettivo dei piani aziendali.

In questo caso tale ipotesi diventa la *vision* aziendale e costituisce l’immagine del futuro che l’azienda vuole trasformare in realtà e quindi in risultati.

La capacità di cambiare mostra quindi l’efficienza dell’azienda, la sua flessibilità e la qualità della sua organizzazione.

La *vision* è propria dell’alta dirigenza dell’azienda, si fonda su un ordinamento nuovo

di eventi, rischi e opportunità, fornisce gli elementi essenziali per elaborare e giustificare l'organizzazione, configura una condizione desiderabile e significativa, costituisce un punto di riferimento rispetto al quale capi intermedi ed operatori sono in condizione di manifestare i propri obiettivi e di costituire un modello al quale attenersi.

Contemporaneamente il tessuto di atti organizzativi e gestionali coerenti permette di sviluppare nuovi atteggiamenti e di manifestare una nuova cultura della *mission* che si caratterizza attraverso elementi quali:

- il consenso circa il cambiamento;
- la scelta strategica del miglioramento;
- l'idea del miglioramento continuo;
- la consapevolezza della centralità del cliente;
- la disposizione verso risultati di medio/lungo termine;
- il senso di "essere squadra" e di "far parte di una rete" cioè di un sistema di rapporti alimentati dall'informazione;
- la volontà/necessità di partecipare alla creazione di strategie, politiche ed obiettivi non solo proprie dell'alta dirigenza.

La definizione di un sistema di coinvolgimento facilita la creazione di un clima favorevole al cambiamento che, a seguito della definizione della *mission*, può essere consolidato, pianificando un processo di programmazione del miglioramento e di auto/valutazione dei risultati intesi come congruenza alle aspettative dei clienti che porta a definire e/o a rivedere gli obiettivi e le strategie aziendali.

Un programma di *mission* trasforma quindi l'azienda in un sistema dinamico, definisce le caratteristiche determinanti il mutamento strutturale e crea l'ambiente opportuno nel quale il *middle management* sperimenta e realizza un insieme che persegue l'eccellenza.

La *mission* rappresenta allora per il *middle management* non solo il mezzo per gestire la trasformazione della realtà, delle modalità operative e dei fattori che configurano la struttura aziendale e cioè la cultura della qualità, ma la strategia per formare e sensibilizzare gli operatori circa i paradigmi e le linee guida, per riesaminare i principali processi produttivi ed i mi-

croprocessi che li compongono e per ridefinire la struttura organizzativa.

Questo comportamento ha infine l'obiettivo di rimuovere la cattiva qualità di prodotti e processi, di valutare gli effetti ottenuti, di realizzare nella pratica i miglioramenti in funzione delle specifiche finalità prefissate coerentemente con gli obiettivi generali di qualità e di soddisfazione dei clienti operando un trasferimento di valore che dipende dall'incremento delle capacità dell'azienda.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- AA. VV. (1990), *La qualità nelle imprese di servizi*, Fendac Servizi, Milano.
- Bertolini S., Castoldi R., Lago U. (1996), *I codici etici nella gestione aziendale*, Milano.
- Connock S. (1994), *La visione delle risorse umane. La gestione di una forza lavoro di qualità*, F. Angeli, Milano.
- Corio G.F. (2000), "La mission del top management in aziende sanitarie", *Working Paper CERIS-CNR*, n. 3, Torino.
- Corio G.F. (2002), "La valutazione della soddisfazione di operatori di Aziende Sanitarie", in P. Genco (a cura di) *Problemi e politiche di razionalizzazione del settore sanitario*, Enzo Albano Editore, Napoli.
- Corio G.F. (2003), "Motivations to accept the activation of plans of technological innovation implemented by a local Innovation Centre", in atti dell'International Conference: *Small and Medium Enterprises in European Economies*, Cluj-Napoca, Romania, Ed. Alma Mater.
- Corio G.F. (2003), "La valutazione della soddisfazione di operatori e volontari dei Centri per il Lavoro", in *Rapporto per Progetto EASY Valorizzazione ed occupabilità della Regione Piemonte*.
- Corio G.F. (2004), "Il ruolo di Novimpresa come centro servizi per l'innovazione del FVG: alcuni risultati della ricerca Ceris", in atti *Il Territorio: da Risorsa a Prodotto - XX Incontro Internazionale Arethuse* (Associazione di Incontri Economici Tematici delle Università del-

- l'Europa del Sud), 22 – 24 Settembre, Capo Vaticano, Italia.
- Corio G.F. (2005), “La comunicazione integrata tra uffici per le relazioni con il pubblico della Pubblica Amministrazione”, *Working Paper CERIS-CNR*, n. 6, Torino.
- Corio G.F. (2005), “Le metodologie di valutazione dei Centri Servizi per il Lavoro: la costruzione della griglia di autovalutazione”, in G. Vitali, E. Ragazzi (a cura di), *I fabbisogni formativi dei soggetti deboli*, Franco Angeli, Milano.
- Corio G.F. (2005), La customer satisfaction dell’URP del Cnr. I casi Lazio, Piemonte e Sicilia”, *Working Paper CERIS-CNR*, n. 5, Torino.
- Corio G.F. (2005), Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse”, *Working Paper CERIS-CNR*, n. 8, Torino.
- Crippa Bertanza M.L., Fossali U. (1997), “Un’etica per la qualità del servizio?”, *Professionalità*, 41.
- Crosby P.B. (1997), *Obiettivo qualità*, (trad. it.) Il Mulino, Bologna.
- D’Egidio F., Moller C. (1994), *Vision & Leadership. Per un cambiamento culturale teso all’eccellenza. La chiave per il successo della qualità totale*, F. Angeli, Milano.
- Gagliardi P. (1995) (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino.
- Grant R.M. (1994), *L’analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Moldenhauer-Salazar, J.C. (2000), “Vision and missions: a case study of organizational change and diversity in higher education”, *The Sciences and Engineering*, vol. 61(2-B), pp.1120, August 2000.
- Natus B. (1992), *Visionary Leadership*. Free Press, New York, 1992.
- Newman N. (1994), “Beyond the Vision: Cultural Change in the Public Sector”, *Public Money and Management*, Oxford.
- Palumbo M. (1995), “Indicatori e valutazione di efficacia delle policies”, *Sociologia e ricerca sociale*, XVI, 47/48, pp. 317-342.
- Palumbo M., Vecchia M. (1996), “La valutazione: teoria ed esperienze”, *Valutazione*, n. 4.
- Resmini L. (1993), “L’efficienza e l’efficacia del settore pubblico: alcuni metodi di analisi”, *Economia e diritto del terziario*, V, 1, pp. 93-125.
- Stame N. (1990), “Valutazione ex post e conseguenze inattese”, *Sociologia e ricerca sociale*, XI, 31, pp. 3-35.
- Stame N. (1998), “Evaluation in Italy: experience and prospects”, *Evaluation*, vol. 4, n. 1, pp. 91-103.

WORKING PAPER SERIES (2006-1993)

2006

- 1/06 *Analisi della crescita economica regionale e convergenza: un nuovo approccio teorico ed evidenza empirica sull'Italia*, by Mario Coccia
- 2/06 *Classifications of innovations: Survey and future directions*, by Mario Coccia
- 3/06 *Analisi economica dell'impatto tecnologico*, by Mario Coccia
- 4/06 *La burocrazia nella ricerca pubblica. PARTE I Una rassegna dei principali studi*, by Mario Coccia and Alessandro Gobbino
- 5/06 *La burocrazia nella ricerca pubblica. PARTE II Analisi della burocrazia negli Enti Pubblici di Ricerca*, by Mario Coccia and Alessandro Gobbino
- 6/06 *La burocrazia nella ricerca pubblica. PARTE III Organizzazione e Project Management negli Enti Pubblici di Ricerca: l'analisi del CNR*, by Mario Coccia, Secondo Rolfo and Alessandro Gobbino
- 7/06 *Economic and social studies of scientific research: nature and origins*, by Mario Coccia
- 8/06 *Shareholder Protection and the Cost of Capital: Empirical Evidence from German and Italian Firms*, by Julie Ann Elston and Laura Rondi
- 9/06 *Réflexions en thème de district, clusters, réseaux: le problème de la gouvernance*, by Secondo Rolfo
- 10/06 *Models for Default Risk Analysis: Focus on Artificial Neural Networks, Model Comparisons, Hybrid Frameworks*, by Greta Falavigna
- 11/06 *Le politiche del governo federale statunitense nell'edilizia residenziale. Suggerimenti per il modello italiano*, by Davide Michelis
- 12/06 *Il finanziamento delle imprese Spin-off: un confronto fra Italia e Regno Unito*, by Elisa Salvador
- 13/06 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES: *Regulatory and Environmental Effects on Public Transit Efficiency: a Mixed DEA-SFA Approach*, by Beniamina Buzzo Margari, Fabrizio Erbetta, Carmelo Petraglia, Massimiliano Piacenza
- 14/06 *La mission manageriale: risorsa delle aziende*, by Gian Franco Corio
- 15/06 *Peer review for the evaluation of the academic research: the Italian experience*, by Emanuela Reale, Anna Barbara, Antonio Costantini

2005

- 1/05 *Gli approcci biologici nell'economia dell'innovazione*, by Mario Coccia
- 2/05 *Sistema informativo sulle strutture operanti nel settore delle biotecnologie in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Francesco Lutman, Mauro Mallone
- 3/05 *Analysis of the Resource Concentration on Size and Research Performance. The Case of Italian National Research Council over the Period 2000-2004*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 4/05 *Le risorse pubbliche per la ricerca scientifica e lo sviluppo sperimentale nel 2002*, by Anna Maria Scarda
- 5/05 *La customer satisfaction dell'URP del Cnr. I casi Lazio, Piemonte e Sicilia*, by Gian Franco Corio
- 6/05 *La comunicazione integrata tra uffici per le relazioni con il pubblico della Pubblica Amministrazione*, by Gian Franco Corio
- 7/05 *Un'analisi teorica sul marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il "consorzio per la tutela dell'Asti"*, by Maria Marenga
- 8/05 *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, by Gian Franco Corio
- 9/05 *Analisi e valutazione delle performance economico-tecnologiche di diversi paesi e situazione italiana*, by Mario Coccia and Mario Taretto
- 10/05 *The patenting regime in the Italian public research system: what motivates public inventors to patent*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 11/05 *Changing patterns in the steering of the University in Italy: funding rules and doctoral programmes*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 12/05 *Una "discussione in rete" con Stanley Wilder*, by Carla Basili
- 13/05 *New Tools for the Governance of the Academic Research in Italy: the Role of Research Evaluation*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 14/05 *Product Differentiation, Industry Concentration and Market Share Turbulence*, by Catherine Mataves, Laura Rondi
- 15/05 *Riforme del Servizio Sanitario Nazionale e dinamica dell'efficienza ospedaliera in Piemonte*, by Chiara Canta, Massimiliano Piacenza, Gilberto Turati
- 16/05 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES: *Struttura di costo e rendimenti di scala nelle imprese di trasporto pubblico locale di medie-grandi dimensioni*, by Carlo Cambini, Ivana Paniccia, Massimiliano Piacenza, Davide Vannoni

17/05 *Ricerc@.it - Sistema informativo su istituzioni, enti e strutture di ricerca in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Alberto Paparello

2004

- 1/04 *Le origini dell'economia dell'innovazione: il contributo di Rae*, by Mario Coccia
- 2/04 *Liberalizzazione e integrazione verticale delle utility elettriche: evidenza empirica da un campione italiano di imprese pubbliche locali*, by Massimiliano Piacenza and Elena Beccio
- 3/04 *Uno studio sull'innovazione nell'industria chimica*, by Anna Ceci, Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 4/04 *Labour market rigidity and firms' R&D strategies*, by Mario De Marchi and Maurizio Rocchi
- 5/04 *Analisi della tecnologia e approcci alla sua misurazione*, by Mario Coccia
- 6/04 *Analisi delle strutture pubbliche di ricerca scientifica: tassonomia e comportamento strategico*, by Mario Coccia
- 7/04 *Ricerca teorica vs. ricerca applicata. Un'analisi relativa al Cnr*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 8/04 *Considerazioni teoriche sulla diffusione delle innovazioni nei distretti industriali: il caso delle ICT*, by Arianna Miglietta
- 9/04 *Le politiche industriali regionali nel Regno Unito*, by Elisa Salvador
- 10/04 *Going public to grow? Evidence from a panel of Italian firms*, by Robert E. Carpenter and L. Rondi
- 11/04 *What Drives Market Prices in the Wine Industry? Estimation of a Hedonic Model for Italian Premium Wine*, by Luigi Benfratello, Massimiliano Piacenza and Stefano Sacchetto
- 12/04 *Brief notes on the policies for science-based firms*, by Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 13/04 *Countrymetrics e valutazione della performance economica dei paesi: un approccio sistemico*, by Mario Coccia
- 14/04 *Analisi del rischio paese e sistemazione tassonomica*, by Mario Coccia
- 15/04 *Organizing the Offices for Technology Transfer*, by Chiara Franzoni
- 16/04 *Le relazioni tra ricerca pubblica e industria in Italia*, by Secondo Rolfo
- 17/04 *Modelli di analisi e previsione del rischio di insolvenza: una prospettiva delle metodologie applicate*, by Nadia D'Annunzio e Greta Falavigna
- 18/04 *SERIE SPECIALE: Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Terzo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 19/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera del tessile e dell'abbigliamento in Piemonte*, Primo rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 20/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera dell'auto in Piemonte*, Secondo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle

2003

- 1/03 *Models for Measuring the Research Performance and Management of the Public Labs*, by Mario Coccia, March
- 2/03 *An Approach to the Measurement of Technological Change Based on the Intensity of Innovation*, by Mario Coccia, April
- 3/03 *Verso una patente europea dell'informazione: il progetto EnIL*, by Carla Basili, June
- 4/03 *Scala della magnitudo innovativa per misurare l'attrazione spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, June
- 5/03 *Mappe cognitive per analizzare i processi di creazione e diffusione della conoscenza negli Istituti di ricerca*, by Emanuele Cadario, July
- 6/03 *Il servizio postale: caratteristiche di mercato e possibilità di liberalizzazione*, by Daniela Boetti, July
- 7/03 *Donne-scienza-tecnologia: analisi di un caso di studio*, by Anita Calcatelli, Mario Coccia, Katia Ferraris and Ivana Tagliafico, July
- 8/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. Imprese innovative in Friuli Venezia Giulia: un esperimento di analisi congiunta*, by Lucia Rotaris, July
- 9/03 *Regional Industrial Policies in Germany*, by Helmut Karl, Antje Möller and Rüdiger Wink, July
- 10/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. L'innovazione nelle new technology-based firms in Friuli-Venezia Giulia*, by Paola Guerra, October
- 11/03 *SERIE SPECIALE. Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Secondo Rapporto 1998-2001, December
- 12/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della meccanica specializzata in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December
- 13/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese delle bevande in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December

2002

- 1/02 *La valutazione dell'intensità del cambiamento tecnologico: la scala Mercalli per le innovazioni*, by Mario Coccia, January

- 2/02 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Regulatory constraints and cost efficiency of the Italian public transit systems: an exploratory stochastic frontier model*, by Massimiliano Piacenza, March
- 3/02 *Aspetti gestionali e analisi dell'efficienza nel settore della distribuzione del gas*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 4/02 *Dinamica e comportamento spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, April
- 5/02 *Dimensione organizzativa e performance della ricerca: l'analisi del Consiglio Nazionale delle Ricerche*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo, April
- 6/02 *Analisi di un sistema innovativo regionale e implicazioni di policy nel processo di trasferimento tecnologico*, by Monica Cariola and Mario Coccia, April
- 7/02 *Analisi psico-economica di un'organizzazione scientifica e implicazioni di management: l'Istituto Elettrotecnico Nazionale "G. Ferraris"*, by Mario Coccia and Alessandra Monticone, April
- 8/02 *Firm Diversification in the European Union. New Insights on Return to Core Business and Relatedness*, by Laura Rondi and Davide Vannoni, May
- 9/02 *Le nuove tecnologie di informazione e comunicazione nelle PMI: un'analisi sulla diffusione dei siti internet nel distretto di Biella*, by Simona Salinari, June
- 10/02 *La valutazione della soddisfazione di operatori di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, November
- 11/02 *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, by Giuseppe Calabrese, Mario Coccia and Secondo Rolfo, November
- 12/02 *Metrics della Performance dei laboratori pubblici di ricerca e comportamento strategico*, by Mario Coccia, September
- 13/02 *Technometrics basata sull'impatto economico del cambiamento tecnologico*, by Mario Coccia, November

2001

- 1/01 *Competitività e divari di efficienza nell'industria italiana*, by Giovanni Fraquelli, Piercarlo Frigero and Fulvio Sugliano, January
- 2/01 *Waste water purification in Italy: costs and structure of the technology*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, January
- 3/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Il trasporto pubblico locale in Italia: variabili esplicative dei divari di costo tra le imprese*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, February
- 4/01 *Relatedness, Coherence, and Coherence Dynamics: Empirical Evidence from Italian Manufacturing*, by Stefano Valvano and Davide Vannoni, February
- 5/01 *Il nuovo panel Ceris su dati di impresa 1977-1997*, by Luigi Benfratello, Diego Margon, Laura Rondi, Alessandro Sembenelli, Davide Vannoni, Silvana Zelli, Maria Zittino, October
- 6/01 *SMEs and innovation: the role of the industrial policy in Italy*, by Giuseppe Calabrese and Secondo Rolfo, May
- 7/01 *Le martingale: aspetti teorici ed applicativi*, by Fabrizio Erbetta and Luca Agnello, September
- 8/01 *Prime valutazioni qualitative sulle politiche per la R&S in alcune regioni italiane*, by Elisa Salvador, October
- 9/01 *Accords technology transfer-based: théorie et méthodologie d'analyse du processus*, by Mario Coccia, October
- 10/01 *Trasferimento tecnologico: indicatori spaziali*, by Mario Coccia, November
- 11/01 *Does the run-up of privatisation work as an effective incentive mechanism? Preliminary findings from a sample of Italian firms*, by Fabrizio Erbetta, October
- 12/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Costs and Technology of Public Transit Systems in Italy: Some Insights to Face Inefficiency*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, October
- 13/01 *Le NTBFs a Sophia Antipolis, analisi di un campione di imprese*, by Alessandra Ressico, December

2000

- 1/00 *Trasferimento tecnologico: analisi spaziale*, by Mario Coccia, March
- 2/00 *Poli produttivi e sviluppo locale: una indagine sulle tecnologie alimentari nel mezzogiorno*, by Francesco G. Leone, March
- 3/00 *La mission del top management di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, March
- 4/00 *La percezione dei fattori di qualità in Istituti di ricerca: una prima elaborazione del caso Piemonte*, by Gian Franco Corio, March
- 5/00 *Una metodologia per misurare la performance endogena nelle strutture di R&S*, by Mario Coccia, April
- 6/00 *Soddisfazione, coinvolgimento lavorativo e performance della ricerca*, by Mario Coccia, May
- 7/00 *Foreign Direct Investment and Trade in the EU: Are They Complementary or Substitute in Business Cycles Fluctuations?*, by Giovanna Segre, April
- 8/00 *L'attesa della privatizzazione: una minaccia credibile per il manager?*, by Giovanni Fraquelli, May
- 9/00 *Gli effetti occupazionali dell'innovazione. Verifica su un campione di imprese manifatturiere italiane*, by Marina Di Giacomo, May

- 10/00 *Investment, Cash Flow and Managerial Discretion in State-owned Firms. Evidence Across Soft and Hard Budget Constraints*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, June
- 11/00 *Effetti delle fusioni e acquisizioni: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Luigi Benfratello, June
- 12/00 *Identità e immagine organizzativa negli Istituti CNR del Piemonte*, by Paolo Enria, August
- 13/00 *Multinational Firms in Italy: Trends in the Manufacturing Sector*, by Giovanna Segre, September
- 14/00 *Italian Corporate Governance, Investment, and Finance*, by Robert E. Carpenter and Laura Rondi, October
- 15/00 *Multinational Strategies and Outward-Processing Trade between Italy and the CEECs: The Case of Textile-Clothing*, by Giovanni Balcet and Giampaolo Vitali, December
- 16/00 *The Public Transit Systems in Italy: A Critical Analysis of the Regulatory Framework*, by Massimiliano Piacenza, December

1999

- 1/99 *La valutazione delle politiche locali per l'innovazione: il caso dei Centri Servizi in Italia*, by Monica Cariola and Secondo Rolfo, January
- 2/99 *Trasferimento tecnologico ed autofinanziamento: il caso degli Istituti Cnr in Piemonte*, by Mario Coccia, March
- 3/99 *Empirical studies of vertical integration: the transaction cost orthodoxy*, by Davide Vannoni, March
- 4/99 *Developing innovation in small-medium suppliers: evidence from the Italian car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/99 *Privatization in Italy: an analysis of factors productivity and technical efficiency*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 6/99 *New Technology Based-Firms in Italia: analisi di un campione di imprese triestine*, by Anna Maria Gimigliano, April
- 7/99 *Trasferimento tacito della conoscenza: gli Istituti CNR dell'Area di Ricerca di Torino*, by Mario Coccia, May
- 8/99 *Struttura ed evoluzione di un distretto industriale piemontese: la produzione di casalinghi nel Cusio*, by Alessandra Ressico, June
- 9/99 *Analisi sistemica della performance nelle strutture di ricerca*, by Mario Coccia, September
- 10/99 *The entry mode choice of EU leading companies (1987-1997)*, by Giampaolo Vitali, November
- 11/99 *Esperimenti di trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese nella Regione Piemonte*, by Mario Coccia, November
- 12/99 *A mathematical model for performance evaluation in the R&D laboratories: theory and application in Italy*, by Mario Coccia, November
- 13/99 *Trasferimento tecnologico: analisi dei fruitori*, by Mario Coccia, December
- 14/99 *Beyond profitability: effects of acquisitions on technical efficiency and productivity in the Italian pasta industry*, by Luigi Benfratello, December
- 15/99 *Determinanti ed effetti delle fusioni e acquisizioni: un'analisi sulla base delle notifiche alle autorità antitrust*, by Luigi Benfratello, December

1998

- 1/98 *Alcune riflessioni preliminari sul mercato degli strumenti multimediali*, by Paolo Vaglio, January
- 2/98 *Before and after privatization: a comparison between competitive firms*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, January
- 3/98 **Not available**
- 4/98 *Le importazioni come incentivo alla concorrenza: l'evidenza empirica internazionale e il caso del mercato unico europeo*, by Anna Bottasso, May
- 5/98 *SEM and the changing structure of EU Manufacturing, 1987-1993*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 6/98 *The diversified firm: non formal theories versus formal models*, by Davide Vannoni, December
- 7/98 *Managerial discretion and investment decisions of state-owned firms: evidence from a panel of Italian companies*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, December
- 8/98 *La valutazione della R&S in Italia: rassegna delle esperienze del C.N.R. e proposta di un approccio alternativo*, by Domiziano Boschi, December
- 9/98 *Multidimensional Performance in Telecommunications, Regulation and Competition: Analysing the European Major Players*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December

1997

- 1/97 *Multinationality, diversification and firm size. An empirical analysis of Europe's leading firms*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, January
- 2/97 *Qualità totale e organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, January
- 3/97 *Reorganising the product and process development in Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, February
- 4/97 *Buyer-supplier best practices in product development: evidence from car industry*, by Giuseppe Calabrese, April

- 5/97 *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura*, by Elena Ragazzi, April
- 6/97 *The impact of financing constraints on markups: theory and evidence from Italian firm level data*, by Anna Bottasso, Marzio Galeotti and Alessandro Sembenelli, April
- 7/97 *Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio*, by Secondo Rolfo, Paolo Vaglio, April
- 8/97 *Tecnologia e produttività delle aziende elettriche municipalizzate*, by Giovanni Fraquelli and Piercarlo Frigero, April
- 9/97 *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, by Giuseppe Calabrese, June
- 10/97 *European integration and leading firms' entry and exit strategies*, by Steve Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, April
- 11/97 *Does debt discipline state-owned firms? Evidence from a panel of Italian firms*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, July
- 12/97 *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, by Secondo Rolfo and Giampaolo Vitali, July
- 13/97 *Costs, technology and ownership form of natural gas distribution in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, July
- 14/97 *Costs and structure of technology in the Italian water industry*, by Paola Fabbri and Giovanni Fraquelli, July
- 15/97 *Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, by Maria Teresa Morana, July
- 16/97 *La qualità nei servizi pubblici: limiti della normativa UNI EN 29000 nel settore sanitario*, by Efisio Ibba, July
- 17/97 *Investimenti, fattori finanziari e ciclo economico*, by Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, rivisto sett. 1998
- 18/97 *Strategie di crescita esterna delle imprese leader in Europa: risultati preliminari dell'utilizzo del data-base Ceris "100 top EU firms' acquisition/divestment database 1987-1993"*, by Giampaolo Vitali and Marco Orecchia, December
- 19/97 *Struttura e attività dei Centri Servizi all'innovazione: vantaggi e limiti dell'esperienza italiana*, by Monica Cariola, December
- 20/97 *Il comportamento ciclico dei margini di profitto in presenza di mercati del capitale meno che perfetti: un'analisi empirica su dati di impresa in Italia*, by Anna Bottasso, December

1996

- 1/96 *Aspetti e misure della produttività. Un'analisi statistica su tre aziende elettriche europee*, by Donatella Cangialosi, February
- 2/96 *L'analisi e la valutazione della soddisfazione degli utenti interni: un'applicazione nell'ambito dei servizi sanitari*, by Maria Teresa Morana, February
- 3/96 *La funzione di costo nel servizio idrico. Un contributo al dibattito sul metodo normalizzato per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, February
- 4/96 *Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea*, by Marco Orecchia, February
- 5/96 *Privatizzazioni: meccanismi di collocamento e assetti proprietari. Il caso STET*, by Paola Fabbri, February
- 6/96 *I nuovi scenari competitivi nell'industria delle telecomunicazioni: le principali esperienze internazionali*, by Paola Fabbri, February
- 7/96 *Accordi, joint-venture e investimenti diretti dell'industria italiana nella CSI: Un'analisi qualitativa*, by Chiara Monti and Giampaolo Vitali, February
- 8/96 *Verso la riconversione di settori utilizzatori di amianto. Risultati di un'indagine sul campo*, by Marisa Gerbi Sethi, Salvatore Marino and Maria Zittino, February
- 9/96 *Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali*, by Secondo Rolfo, March
- 10/96 *Dati disaggregati e analisi della struttura industriale: la matrice europea delle quote di mercato*, by Laura Rondi, March
- 11/96 *Le decisioni di entrata e di uscita: evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani*, by Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, April
- 12/96 *Le direttrici della diversificazione nella grande industria italiana*, by Davide Vannoni, April
- 13/96 *R&S cooperativa e non-cooperativa in un duopolio misto con spillovers*, by Marco Orecchia, May
- 14/96 *Unità di studio sulle strategie di crescita esterna delle imprese italiane*, by Giampaolo Vitali and Maria Zittino, July. **Not available**
- 15/96 *Uno strumento di politica per l'innovazione: la prospezione tecnologica*, by Secondo Rolfo, September
- 16/96 *L'introduzione della Qualità Totale in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, by Gian Franco Corio, September

- 17/96 *Shareholders' voting power and block transaction premia: an empirical analysis of Italian listed companies*, by Giovanna Nicodano and Alessandro Sembenelli, November
- 18/96 *La valutazione dell'impatto delle politiche tecnologiche: un'analisi classificatoria e una rassegna di alcune esperienze europee*, by Domiziano Boschi, November
- 19/96 *L'industria orafa italiana: lo sviluppo del settore punta sulle esportazioni*, by Anna Maria Gaibisso and Elena Ragazzi, November
- 20/96 *La centralità dell'innovazione nell'intervento pubblico nazionale e regionale in Germania*, by Secondo Rolfo, December
- 21/96 *Ricerca, innovazione e mercato: la nuova politica del Regno Unito*, by Secondo Rolfo, December
- 22/96 *Politiche per l'innovazione in Francia*, by Elena Ragazzi, December
- 23/96 *La relazione tra struttura finanziaria e decisioni reali delle imprese: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Anna Bottasso, December

1995

- 1/95 *Form of ownership and financial constraints: panel data evidence on leverage and investment choices by Italian firms*, by Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, March
- 2/95 *Regulation of the electric supply industry in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Elena Ragazzi, March
- 3/95 *Restructuring product development and production networks: Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, September
- 4/95 *Explaining corporate structure: the MD matrix, product differentiation and size of market*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 5/95 *Regulation and total productivity performance in electricity: a comparison between Italy, Germany and France*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December
- 6/95 *Strategie di crescita esterna nel sistema bancario italiano: un'analisi empirica 1987-1994*, by Stefano Olivero and Giampaolo Vitali, December
- 7/95 *Panel Ceris su dati di impresa: aspetti metodologici e istruzioni per l'uso*, by Diego Margon, Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, December

1994

- 1/94 *Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia: alcune riflessioni*, by Giampaolo Vitali, May
- 2/94 *Scelte cooperative in attività di ricerca e sviluppo*, by Marco Orecchia, May
- 3/94 *Perché le matrici intersettoriali per misurare l'integrazione verticale?*, by Davide Vannoni, July
- 4/94 *Fiat Auto: A simultaneous engineering experience*, by Giuseppe Calabrese, August

1993

- 1/93 *Spanish machine tool industry*, by Giuseppe Calabrese, November
- 2/93 *The machine tool industry in Japan*, by Giampaolo Vitali, November
- 3/93 *The UK machine tool industry*, by Alessandro Sembenelli and Paul Simpson, November
- 4/93 *The Italian machine tool industry*, by Secondo Rolfo, November
- 5/93 *Firms' financial and real responses to business cycle shocks and monetary tightening: evidence for large and small Italian companies*, by Laura Rondi, Brian Sack, Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, December

Free copies are distributed on request to Universities, Research Institutes, researchers, students, etc.

Please, write to:

MARIA ZITTINO, Working Papers Coordinator
 CERIS-CNR, Via Real Collegio, 30; 10024 Moncalieri (Torino), Italy
 Tel. +39 011 6824.914; Fax +39 011 6824.966; m.zittino@ceris.cnr.it; <http://www.ceris.cnr.it>

Copyright © 2006 by CNR-Ceris

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the authors and CNR-Ceris