

# La valutazione della soddisfazione di operatori di aziende sanitarie

*[Assessment of customer satisfaction in public companies]*

**Gian Franco Corio\***  
(Ceris-Cnr)

**Novembre 2002**

## **Abstract**

La ricerca sulla *customer satisfaction* di operatori e di direttori di 1° e 2° livello di un'Azienda Sanitaria Locale di Torino ha l'obiettivo di stimare lo scarto tra percezioni ed aspettative di qualità di operatori e di manager di 1° livello nei confronti dei dirigenti di riferimento (*manager* di 2° livello) e di questi nei confronti della *mission* del *top management* dell'Azienda. La ricerca permette di definire il tasso di coerenza nei confronti di elementi considerati di qualità dalla dirigenza mentre l'analisi delle aspettative di qualità che gli operatori nutrono nei confronti dei propri referenti definisce l'insieme degli indicatori di gestione, in relazione agli standard della *mission* ed identifica conseguenti obiettivi di miglioramento e di innovazione.

**Keywords:** International clients, Satisfaction, Performances

**Jel classification:** L2, L8, L15

---

\* 1° Ricercatore CERIS-CNR, [g.corio@ceris.cnr.it](mailto:g.corio@ceris.cnr.it)

WORKING PAPER CERIS-CNR  
Anno 4, N° 10 – 2002  
Autorizzazione del Tribunale di Torino  
N. 2681 del 28 marzo 1977

*Direttore Responsabile*  
Secondo Rolfo

*Direzione e Redazione*  
Ceris-Cnr  
Via Avogadro, 8  
10121 Torino, Italy  
Tel. +39 011 5601.111  
Fax +39 011 562.6058  
E-mail [segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)

*Segreteria di redazione*  
Maria Zittino e Silvana Zelli

*Distribuzione*  
Spedizione gratuita

*Fotocomposizione e impaginazione*  
In proprio

*Stampa*  
In proprio

Finito di stampare nel mese di dicembre 2002

**Copyright © 2002 by Ceris-Cnr**

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

Private edition

## **INDICE**

<b>1. I clienti interni nelle Aziende Sanitarie.....</b>	<b>7</b>
<b>2. La customer satisfaction.....</b>	<b>10</b>
<b>3. La ricerca.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Il campo della ricerca e la costruzione del campione .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Alcune conclusioni .....</b>	<b>16</b>
<b>Bibliografia di riferimento .....</b>	<b>19</b>

## 1. I clienti interni nelle Aziende Sanitarie

I miglioramenti<sup>1</sup> nella sanità dipendono dal sistema di relazioni e di interazioni con gli ambienti con i quali le strutture agiscono e sono caratterizzati, in molti casi, da posizioni di prevalenza dei produttori di salute sugli utilizzatori.

Le “nuove esigenze” di interventi personalizzati ed il conseguente incremento della richiesta di qualità delle prestazioni sviluppa le attese dei clienti per cui la loro partecipazione ha un ruolo importante nella precisazione del grado di efficacia globale.

Inoltre l’aziendalizzazione degli ospedali e delle Unità Sanitarie ha indotto la necessità di affrontare problemi relativi alla gestione dei “prodotti” e delle risorse per rendere efficienti ed efficaci le condizioni operative di gruppi professionali<sup>2</sup>.

Questo mutamento ha avviato una generale ristrutturazione organizzativa finalizzata alla **soddisfazione** di clienti ed operatori ed ispirata a principi di qualità, nella consapevolezza che perseguire questo obiettivo da parte dei clienti interni, cioè degli operatori<sup>3</sup> poteva essere raggiunto unicamente se la “cultura della qualità” penetrava l’intera azienda suscitando all’interno della struttura un elevato livello di coinvolgimento, di cooperazione e di comunicazione.

In questo caso le condizioni rilevanti che contribuiscono a definire il livello complessivo di qualità della fornitura di servizi sono la completezza e la complementarietà delle informazioni da fornire all’interno, le modalità di sviluppo degli aspetti tecnici delle attività, i modi di comportamento e di relazione tra operatori che, a loro volta indicano la tempestività delle realizzazioni.

La qualità nelle aziende sanitarie ed ospedaliere rappresenta allora un obiettivo da raggiungere ed una condizione da garantire che dipendono dal grado di coerenza tra i bisogni rilevati e gli interventi pianificati ed attuati in risposta.

---

<sup>1</sup> L’impostazione innovativa della sanità ha indotto la trasformazione delle linee di indirizzo rivolte alla “produzione” in altre indirizzate al mercato e quindi ai clienti sviluppando l’indirizzo che la trasformazione dei bisogni, agendo sulla qualità dei prodotti, è in grado di ridurre la distanza tra le situazioni in atto e quelle definite ottimali.

<sup>2</sup> I valori di base del nuovo “sistema sanità” propri di quei soggetti che investono risorse personali ed impegno lavorativo nelle attività e la forte presenza di lavoro umano in queste strutture inducono a definire le istituzioni di questo comparto aziende di erogazione.

In questo caso, le risorse investite sono finalizzate a fronteggiare i bisogni di persone in condizioni di malessere ed a contribuire al miglioramento delle loro condizioni di vita, per cui tali risorse possono condizionare i prodotti e determinare caratteristiche di rigidità che possono compromettere la funzionalità delle aziende e le attitudini a perseguire le finalità.

<sup>3</sup> Nelle aziende sanitarie la qualità di servizi e di prodotti rivolti all’interno manifesta il livello di “attitudine a soddisfare i bisogni” e dipende prevalentemente dallo sviluppo delle risorse umane, dal tipo di impiego di quelle materiali, dalla coerenza della loro gestione, dal sistema di controllo e dal livello di incremento che si vuole attribuire alla qualità stessa.

Lo sviluppo di una strategia della qualità dipende dal tipo di gestione che deve quindi definire le caratteristiche delle funzioni, evidenziare i fattori/chiave di collegamento con i clienti esterni e tra operatori, ricercare le loro aspettative in termini di qualità, decidere gli standard qualitativi correlati alle richieste, stabilire le modalità di valutazione per quanto riguarda il livello di adeguatezza<sup>4</sup>, di accettabilità e di tolleranza della qualità, specificare il livello di produttività da raggiungere in azienda, stabilire le modalità e le metodologie con le quali ci si riferisce ai clienti.

In base a ciò la valutazione dei comportamenti, delle preferenze e delle aspettative degli operatori dipende da un insieme di elementi e cioè:

- la determinazione delle dimensioni dei fattori “mercato” e “cliente”;
- la definizione dell’attenzione, dell’impegno e degli obblighi all’interno della struttura;
- la coscienza della soddisfazione di aspettative e di preferenze degli operatori;
- la percezione dei servizi sui quali è necessario intervenire per migliorare;
- l’analisi dei criteri e la precisazione degli indicatori ed degli standard per individuare il comportamento aziendale complessivo.

La consapevolezza della necessità di fornire servizi conformi alle richieste di qualità che emerge costantemente all’interno della struttura è elemento induttore della modificazione degli atteggiamenti e dei comportamenti e della trasformazione del sistema organizzativo che muta in funzione della richiesta di miglioramento che si prospetta radicale anche se il cambiamento trova difficoltà a tradursi in obiettivo strategico da realizzare.

Il miglioramento può essere attuato nel caso in cui esista la possibilità reale di attivare processi operativi finalizzati al soddisfacimento dei bisogni dei clienti interni per cui, in questo caso, la qualità non ha più unicamente il ruolo di strumento organizzativo ma diventa un obiettivo del sistema aziendale.

Questa intenzione si realizza se l’azienda sanitaria pone al centro dei propri interessi i clienti, interni ed esterni e se predispone gli strumenti necessari per identificare modalità di intervento qualitative.

Per le aziende sanitarie ed ospedaliere la qualità diventa il vero obiettivo strategico mentre le capacità e le attitudini degli operatori possono determinare le modalità di gestione ed orientare le risorse verso risultati qualitativi e rappresentano i fattori critici dello sviluppo di un piano di miglioramento.

---

<sup>4</sup> L’adeguatezza è definita dagli elementi del prodotto o del servizio ritenuti soggettivamente vantaggiosi dagli utilizzatori che ne valutano l’uso.

In questo caso la qualità si riferisce non soltanto agli elementi concreti ed alla natura dei servizi offerti ma a tutto ciò che si produce nell'azienda sanitaria, in particolare se rivolto ai clienti interni, cioè all'insieme di azioni e di comportamenti che concorrono a offrire le soluzioni più soddisfacenti alle esigenze ed alle aspettative degli utilizzatori.

La risultante di azioni di interscambio tra elementi dell'organizzazione e relazioni sinergiche che si instaurano a seguito di precise posizioni circa i processi e le scelte per realizzare i miglioramenti impegna le responsabilità degli operatori a sviluppare la qualità delle attività per cui la qualità non può essere considerata solo una adesione ideologica ma rappresenta un fattore della potenzialità e della cultura aziendale al quale non si può rinunciare

È quindi fondamentale chiarire come la qualità non costituisca unicamente un elemento culturale e tecnologico ma una scelta in quanto principale fattore di soddisfazione interna, per cui la qualità deve penetrare profondamente tutta l'azienda sanitaria che deve essere impostata, in ogni ambito ed in ogni settore, su tale paradigma.

Affinché la qualità diventi il fattore predominante per le aziende sanitarie ed ospedaliere è necessario che la pianificazione sia accompagnata dal completo cambiamento di mentalità di tutti coloro che sono interessati al progetto mentre è indispensabile che l'alta dirigenza fornisca gli obiettivi e guidi la struttura verso tale finalità.

La qualità alla quale le aziende sanitarie ed ospedaliere si riferiscono riguarda il livello di soddisfazione dei clienti ed è la risultante del confronto tra aspettative da un lato e prestazioni fornite dall'altro.

Mentre la qualità attesa riguarda principalmente la progettazione e la realizzazione dei processi di comunicazione e delle relazioni, la qualità percepita considera e descrive le componenti e le caratteristiche dei prodotti e dei servizi in riferimento alle modalità funzionali che connotano l'attività di erogazione.

Inoltre poiché le attività sono costituite da insiemi di processi che creano valore aggiunto ed ogni processo è composto da più fasi, ognuna delle quali genera un prodotto che diventa input per la fase successiva, per cui ogni output rappresenta un "semilavorato" che viene trasmesso al servizio/persona che espleta la fase successiva dello stesso processo, la somma dei singoli miglioramenti ottenuti nelle varie fasi definisce il miglioramento di tutto il processo in termini di tempi necessari per terminarlo, costi e conformità agli obiettivi.

## **2. La customer satisfaction**

La definizione di un sistema di rilevazione della customer satisfaction nelle aziende sanitarie deve essere inquadrata nel contesto generale che riguarda le finalità istituzionali di queste strutture e nell'identificazione dei soggetti economici e sociali nei confronti dei quali i risultati ottenuti sono significativi.

In questo senso, la customer satisfaction assume connotati affatto diversi rispetto all'orientamento al cliente perché svolge un ruolo che, si concretizza nella produzione di informazioni idonee a selezionare i segnali ambientali, a generare un contesto coerente con lo sviluppo continuo delle relazioni all'interno della struttura sanitaria, ad attivare atteggiamenti idonei ad accrescere le risorse.

Anche nelle relazioni aziendali, l'orientamento alla soddisfazione del cliente interno contribuisce alla costituzione di affidabili canali di comunicazione e di collaborazione.

In questo modo si determina tessuto relazionale affidabile fra azienda sanitaria ed operatori coinvolti nella catena della qualità che alimenta i processi di organizzazione ed i processi comunicativi che regolano l'interazione tra i soggetti.

In questa maniera si contribuisce a rafforzare l'identità aziendale in quanto l'orientamento alla soddisfazione del cliente sviluppa il senso di appartenenza, di coesione e di autostima, mentre, all'esterno, favorisce la produzione di fiducia, di credibilità e di legittimazione.

L'insoddisfazione degli operatori non solo rappresenta una perdita reddituale e patrimoniale per le aziende sanitarie, ma si traduce in un serio ostacolo alla loro crescita ed al loro sviluppo.

Poiché la customer satisfaction:

- è strettamente soggettiva;
- viene espressa da ogni cliente;
- non dipende solo da come viene recepito il servizio erogato;
- è influenzata dal tipo di servizio atteso dal cliente;
- misura il grado di soddisfacimento di prodotti e servizi;
- segnala i punti di debolezza delle aree in cui occorre progettare ed incrementare il miglioramento;
- è un differenziale tra ciò che il cliente si attende e ciò che percepisce di aver ricevuto.

Un'azienda sanitaria con la volontà di perseguire i principi della soddisfazione dei propri clienti interni, per poter verificare la consonanza tra livelli diversi di

soddisfazione, quella “offerta” dalla struttura e quella desiderata o percepita dal personale, deve dotarsi di un modello di analisi in grado di valutare gli scostamenti tra gli elementi che si riflettono sul livello di soddisfazione degli operatori, misurando cioè la divergenza tra la soddisfazione pianificata dal vertice aziendale e gli standard di customer satisfaction percepiti dal personale.

Tale scarto ha precise valenze diagnostiche, favorisce l’individuazione di situazioni di crisi ed indica la posizione dell’azienda rispetto alle esigenze degli intervistati.

La misura sistematica di questo gap permette di:

- definire il livello di coesione fra politiche aziendali, disegno strategico e risorse;
- evidenziare gli errori compiuti dall’azienda;
- focalizzare l’attenzione sulle cause specifiche sottostanti il gap di valore e sulle azioni che possono favorirne l’annullamento dati.

La rilevazione dei livelli di qualità attesa e percepita, effettuata in riferimento ad affermazioni di qualità, permette di identificare l’insieme degli “impegni” da perseguire o da modificare e di definire le **aree** di obiettivi che compongono il valore qualitativo che le aziende sanitarie intendono creare.

La creazione di tale valore si sviluppa riducendo il grado di difformità tra ciò che l’alta dirigenza esprime attraverso la *mission* e le percezioni di qualità dei lavoratori circa i “prodotti” ricevuti e forniti.

Una prima considerazione va fatta relativamente alla customer satisfaction e cioè che se i comportamenti interni possono migliorare l’efficienza e l’efficacia di prodotti e servizi sanitari, in una prima fase, si tratta di individuare la tipologia degli indicatori per poi sviluppare un atteggiamento orientato al loro utilizzo.

Nello specifico, una importante sfida per la valutazione della customer satisfaction di aziende ospedaliere o sanitarie consiste nella capacità di interpretare correttamente i confronti per attribuire un senso alle misurazioni effettuate.

L’evidenziazione delle disfunzioni aziendali permette di poter reagire e di mettere in campo azioni correttive: ciò significa che per ogni indicatore deve essere definita una soglia, un livello critico, passato il quale è necessario intervenire.

### **3. La ricerca**

La decisione di valutare il livello di qualità di prodotti e servizi ricevuti e forniti ai colleghi dagli operatori delle strutture sanitarie attraverso la *customer satisfaction* è connessa ad un insieme di fattori quali la presenza in azienda di opinioni di



scontentezza, dall'insufficienza e dalla discontinuità nella produzione e nell'erogazione di servizi manifestate dai "clienti interni" e dall'idea che, parlando di qualità nella sanità, non sempre questo elemento, centrale alla *mission* dirigenziale, è condiviso dalla maggioranza degli operatori.

La misura del divario tra percezioni e attese di qualità dei clienti interni di aziende sanitarie è finalizzata quindi:

- a stabilire, il grado di "scontentezza" interno alla struttura;
- a misurare il livello di performance aziendale;
- ad identificare i punti di debolezza delle aree nelle quali occorre progettare ed indurre azioni di miglioramento.

Questo caso misura la *customer satisfaction* di operatori dal 3° al 7° livello e di dirigenti di 1° e 2° livello, appartenenti ai ruoli sanitario, tecnico ed amministrativo di un'Azienda Sanitaria Locale di Torino, stimando sia le percezioni e le aspettative dei lavoratori circa i servizi erogati da vari enti aziendali e sia le attese e le percezioni che essi hanno nei confronti dei fattori di qualità espresse nei confronti della *mission* definita dall'alta dirigenza.



**Analisi questionari**

	Direzione generale		Gestione economica finanziaria		Radiologia		Laboratorio Analisi		Anatomia Patologica		Provveditorato		Ufficio tecnico		DEA		Dialisi nefrologia		Cup 1+2		TOTALE	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Questionari validi	3	0,7	2	0,1	6	1,3	38	8,6	8	1,8	59	13,4	10	2,3	57	12,9	77	17,4	9	2,0	267	60,5
Forza lavoro	3	0,8	16	3,5	38	8,3	51	11,2	16	3,5	73	16,0	22	4,8	131	28,7	84	18,4	22	4,8	456	100,0

Fonte: Elaborazione Ceris su dati dell'Azienda

Tabella Campione

SETTORE	RUOLO	LIVELLO	QUALIFICA	Direz.Generale	Radiologia	Laboratorio Analisi	Anatomia Patologica	Provveditorato	Ufficio Tecnico	DEA	Dialisi	Cup	TOTALE
			Direttore Generale										
			Direttore Sanitario										
			Direttore Amministr.										
Amministrativo	3	9	Dirigente					1					<b>1</b>
Amministrativo	3	7	7° livello					1	1				<b>2</b>
Amministrativo	3	6	6° livello	2				10	3			5	<b>20</b>
Amministrativo	3	5	5° livello										
Amministrativo	3	4	4° livello	1		3		3			1	3	<b>11</b>
Amministrativo	3	3	3° livello										
Tecnico	2	9	Dirigente										
Tecnico	2	7	7° livello										
Tecnico	2	6	6° livello		5	19	1		1		2		<b>28</b>
Tecnico	2	5	5° livello					16	5				<b>21</b>
Tecnico	2	4	4° livello					18			8		<b>26</b>
Tecnico	2	3	3° livello			1		10			2		<b>13</b>
Sanitario	1	9	Dirigente 1° liv.			8	4			30	10	1	<b>53</b>
Sanitario	1	7	7° livello				1				2		<b>3</b>
Sanitario	1	6	6° livello		1	4	2			22	46		<b>75</b>
Sanitario	1	5	5° livello							3			<b>3</b>
Sanitario	1	4	4° livello							2	5		<b>7</b>
Sanitario	1	3	3° livello			3					1		<b>4</b>
Totale				<b>3</b>	<b>6</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>59</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>77</b>	<b>9</b>	<b>267</b>
Sanitario	1	10	Dirigente 2° liv.			<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>		<b>4</b>
Totale Generale				<b>3</b>	<b>6</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>59</b>	<b>10</b>	<b>58</b>	<b>78</b>	<b>9</b>	<b>271</b>

Fonte: Elaborazione Ceris su dati dell'Azienda

Il sondaggio ha permesso:

- di descrivere la *mission* aziendale, cioè gli obiettivi pianificati, sulla quale misurare il “differenziale” tra aspettative e percezioni;
- di definire la mappa delle percezioni degli operatori rispetto alle condizioni di qualità effettivamente presenti nei servizi e l’insieme delle aspettative che essi hanno nei confronti della dirigenza di riferimento;
- di determinare quali siano le *performance* dei servizi ed i *gap* principali tra servizi forniti e desiderati.

#### **4. Il campo della ricerca e la costruzione del campione**

Il campo della ricerca comprende i seguenti servizi: il Centro Unificato Prenotazioni (CUP), il Dipartimento di Emergenza e Accettazione (DEA), la Direzione Generale, il Servizio Gestione Economica e Finanziaria, il Provveditorato e l’Economato, il Servizio di Radiologia, i Laboratori di Analisi e di Anatomia Patologica, il Servizio Dialisi e la Nefrologia, gli uffici Tecnici ed Amministrativi.

Il campione, pari al 63,2% dei lavoratori in forza nei servizi considerati, è di 267 tra operatori dal 3° al 7° livello e dirigenti di 1° e 2° livello.

La rilevazione della qualità verificata e di quella attesa è stata riferita ad un insieme di dimensioni quali l’orientamento alla ricerca del mercato interno per comprendere le esigenze e le aspettative dei clienti interni, la comunicazione particolarmente per quanto riguarda gli elementi che facilitano il flusso di informazioni, il grado di impegno da parte della Direzione Aziendale nei confronti della qualità, la conoscenza se e quanto i dirigenti considerano la qualità dei servizi un obiettivo strategico determinante, la realizzabilità degli obiettivi come possibilità di raggiungere i propri fini in relazione a quelli aziendali, la definizione degli obiettivi di qualità relativamente alla qualità dei servizi, l’ambiguità di ruolo determinante l’incertezza circa le modalità di soddisfazione delle aspettative, il conflitto di ruolo, i sistemi di supervisione, l’adeguatezza dei sistemi di valutazione e di “compensazione”, la sensazione di controllo, il lavoro di squadra e la collaborazione per definire il grado di coesione di dipendenti e dirigenti nel raggiungimento di obiettivi comuni.

#### **5. Alcune conclusioni**

La definizione della *mission* permette alla dirigenza di determinare gli schemi interpretativi mediante i quali gli operatori si relazionano con la struttura e di precisare,

di conseguenza, un modello organizzativo funzionale alle scelte strategiche, diminuendo le opposizioni al cambiamento e contenendo le situazioni di instabilità.

La definizione delle *performance* è quindi un elemento che l'alta dirigenza ed i dirigenti devono interpretare per poterla utilizzare nella pianificazione.

Inoltre l'impegno a soddisfare i bisogni di qualità dei clienti interni, pensato come uno degli scopi del ruolo operativo, deve indurre la dirigenza a stimare attentamente gli aspetti che rispondono solo "mediamente" al livello di aspettative auspicato per:

- potere intervenire in maniera continuativa;
- incrementare il livello complessivo di soddisfazione lavorativa;
- agire sulle attività per trasformare il clima aziendale;
- ottenere prodotti ed attivare servizi direttamente dipendenti dagli ideali, dagli obiettivi e dalle convinzioni aziendali;
- affermare la "fedeltà" alla struttura da parte di tutti gli operatori che aderiscono a questi valori, **creando**, in questa maniera, un vero modello di pensiero.

La verifica degli ideali aziendali può inoltre definire il tasso di coerenza complessiva di qualità circa gli elementi di efficacia propri della dirigenza; infatti l'analisi e la misura delle aspettative di qualità che gli operatori nutrono nei confronti dei propri referenti e delle situazioni di lavoro, concorre a definire l'insieme degli indicatori di *performance*, in relazione agli standard fissati dalla *mission* e ad identificare finalità oggettive di miglioramento e di innovazione.

La valutazione delle aspettative di qualità degli operatori, in quanto clienti interni, sottolinea il grado di importanza attribuito a questa componente dei prodotti e dei servizi e permette al *top management* di:

- concretizzare gli obiettivi da raggiungere definendone la tempificazione;
- fissare il livello complessivo di miglioramento;
- considerare il raggiungimento della massima soddisfazione interna come uno dei prodotti finali.

In presenza di un'effettiva volontà di adempiere alle richieste di qualità degli operatori, è necessario che l'alta dirigenza conosca la realtà del mercato interno attivando, di conseguenza, un vero rinnovamento dei comportamenti, inducendo i principi della qualità aziendale desiderata e valutando la soddisfazione degli operatori sulla scala dei valori dell'efficacia.

L'incremento del livello di percezione della qualità da parte degli operatori dipende infatti dalla volontà dei dirigenti di investire risorse finalizzate a rispondere in

maniera adeguata alle aspettative, definendo un sistema conforme alle necessità espresse.

Per attuare un orientamento in funzione di una maggiore soddisfazione dei clienti interni, sarebbe allora necessario operare una trasformazione globale che ridefinisca il sistema e la scala dei valori aziendali.

Per i dirigenti il cambiamento di fondo riguarda la scelta dell'ideologia che sottende le linee di gestione dell'azienda per quanto riguarda l'induzione nella struttura della volontà di accrescere la disposizione a "comprendere" gli operatori per poi definire i principi di base e le tematiche concrete che riguardano la qualità, con l'obiettivo di incrementare gli effetti sinergici e di ottenere reali conseguenze dai mutamenti.

Allora, perseguire efficacia, significa, per la dirigenza, definire gli elementi di riferimento aziendali indispensabili agli operatori per:

- adeguare la propria operatività agli standard di eccellenza che si vogliono raggiungere;
- omogeneizzare i modelli di comportamento;
- facilitare la comunicazione e la comprensione degli obiettivi.

Questi fattori, inoltre, sono funzionali alle prese di decisione autonome circa lo sviluppo delle attività e per la nascita ed il radicamento, in azienda, della "sensibilità" nei confronti delle aspettative di qualità.

Poiché la soddisfazione del cliente interno ha origine nei "punti di contatto" con gli altri operatori, situazioni nelle quali si costruisce il "grado di impressione di qualità", il raggiungimento degli obiettivi di efficacia dipende anche dalla tipologia degli elementi considerati importanti e dal peso loro attribuito.

La soddisfazione dei clienti interni, riferita alle aspettative funzionali ed organizzative ed a quelle emotive, supportata:

- dalla ideologia della *mission* aziendale,
- da una pianificazione fondata sulla filosofia del miglioramento,
- dalla chiara informazione dei livelli di "servizio" da raggiungere,

indica modalità di controllo più opportune e gli standard di valutazione e di comportamento indispensabili per raggiungere gli obiettivi auspicati.

Il primo passo di analisi per la dirigenza consiste allora nel registrare le attività aziendali e nell'individuare quelle considerate soddisfacenti dagli operatori, ordinandone le componenti ed elaborando una mappa "di soddisfazione" complessiva che rappresenta la percezione globale e completa della realtà aziendale ed elencandone

successivamente gli elementi caratteristici e determinanti, in particolare per quanto riguarda i comportamenti, le relazioni e la comunicazione.

Infine la definizione dei servizi e degli obiettivi collegati, la precisazione degli standard valutativi e comportamentali e l'individuazione dei parametri operativi di riferimento che devono essere trasmessi all'intera azienda, sono, per la dirigenza, processi di particolare importanza in quanto rappresentano gli ambiti nei quali si verificano la funzionalità e la specificità dei principi strutturali, si attuano e si realizzano i concetti fondamentali della qualità e si partecipano a tutti gli operatori gli indirizzi e gli obiettivi aziendali.

La lettura dei grafici allegati fornisce una prima indicazione dei comportamenti degli operatori nei confronti della *mission* e degli obiettivi da perseguire.

### **Bibliografia di riferimento**

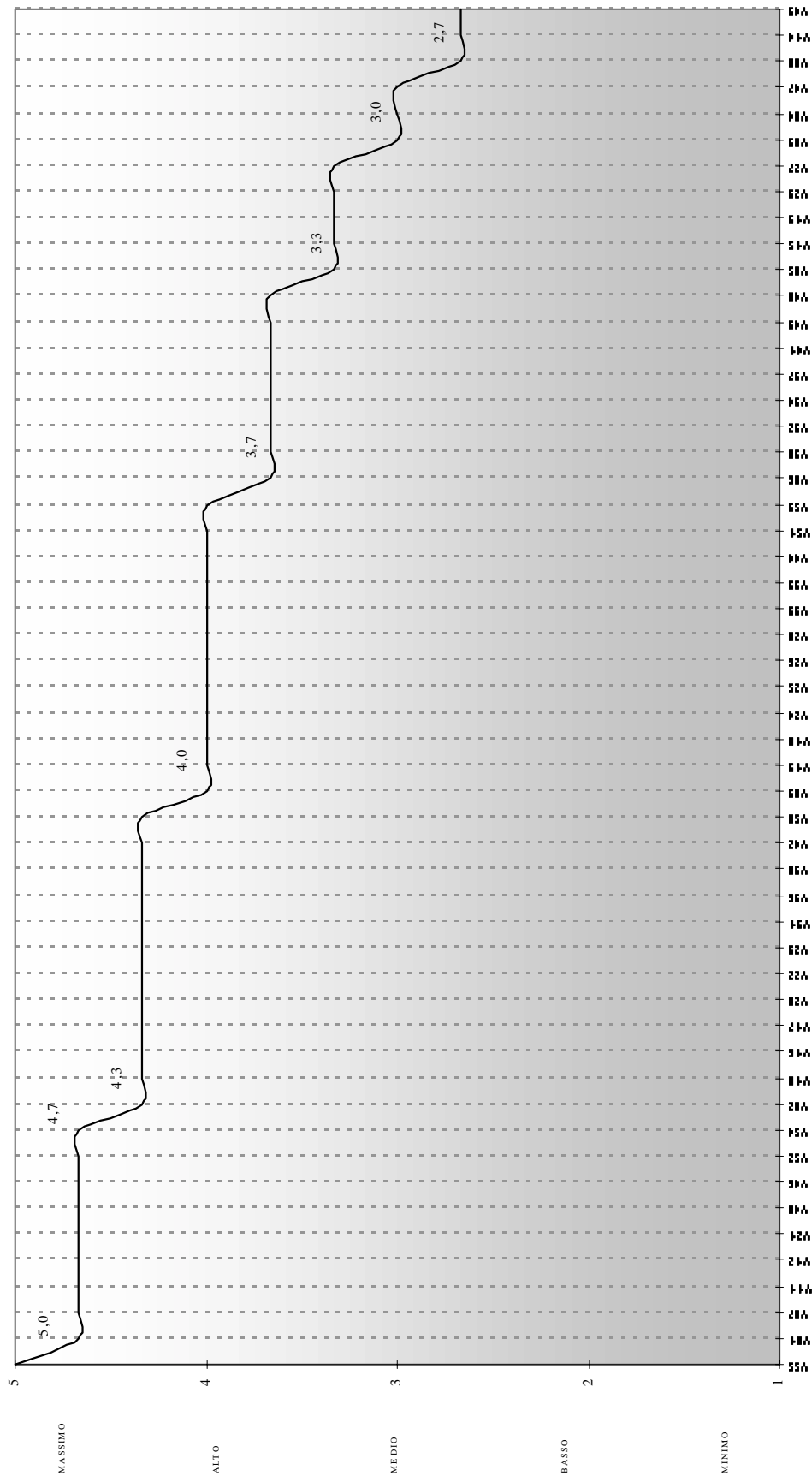
- AA. VV. (1987), *Gestire la qualità dei servizi*, "Focus 10", Isedi Petrini, Torino.
- AA. VV. (1990), *La qualità nelle imprese di servizi*, Fendac Servizi, Milano.
- ABELL D. (1993), *Managing With Dual Strategies. Mastering the Present, Preempting the Future*, New York: The Free Press (trad. it. *Strategia Duale*, Milano, Ed. Il Sole 24 Ore, 1994).
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia", in *Sinergie*, n. 29.
- BOLDIZZONI D. (a cura di) (1987), *La motivazione al lavoro nelle aziende di servizi*, Fendac servizi, Milano.
- BORGONOV E. (1992), "La logica aziendale per realizzare l'autonomia istituzionale", in *Azienda Pubblica*, n. 2.
- BUSCAGLIONE M. (1988), *La professionalità nella società dei servizi*, in *SL*, n. 1, marzo.
- CAPRANICO S. (1991), *In che cosa possa servirLa? Idea, modello e culture del servizio*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- CARMAGNOLA F. (1991), *Luoghi della qualità. Estetica e tecnologia del postindustriale*, Domus Academy Ed., Milano.
- CHERUBINI S. (1987), *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano.
- CODA V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo & Organizzazione*, marzo-aprile.
- CODA V. (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- COLETTI M., IACCI P. (1990), *Internal marketing: strumenti per la gestione del personale*, Guerini e associati, Milano.



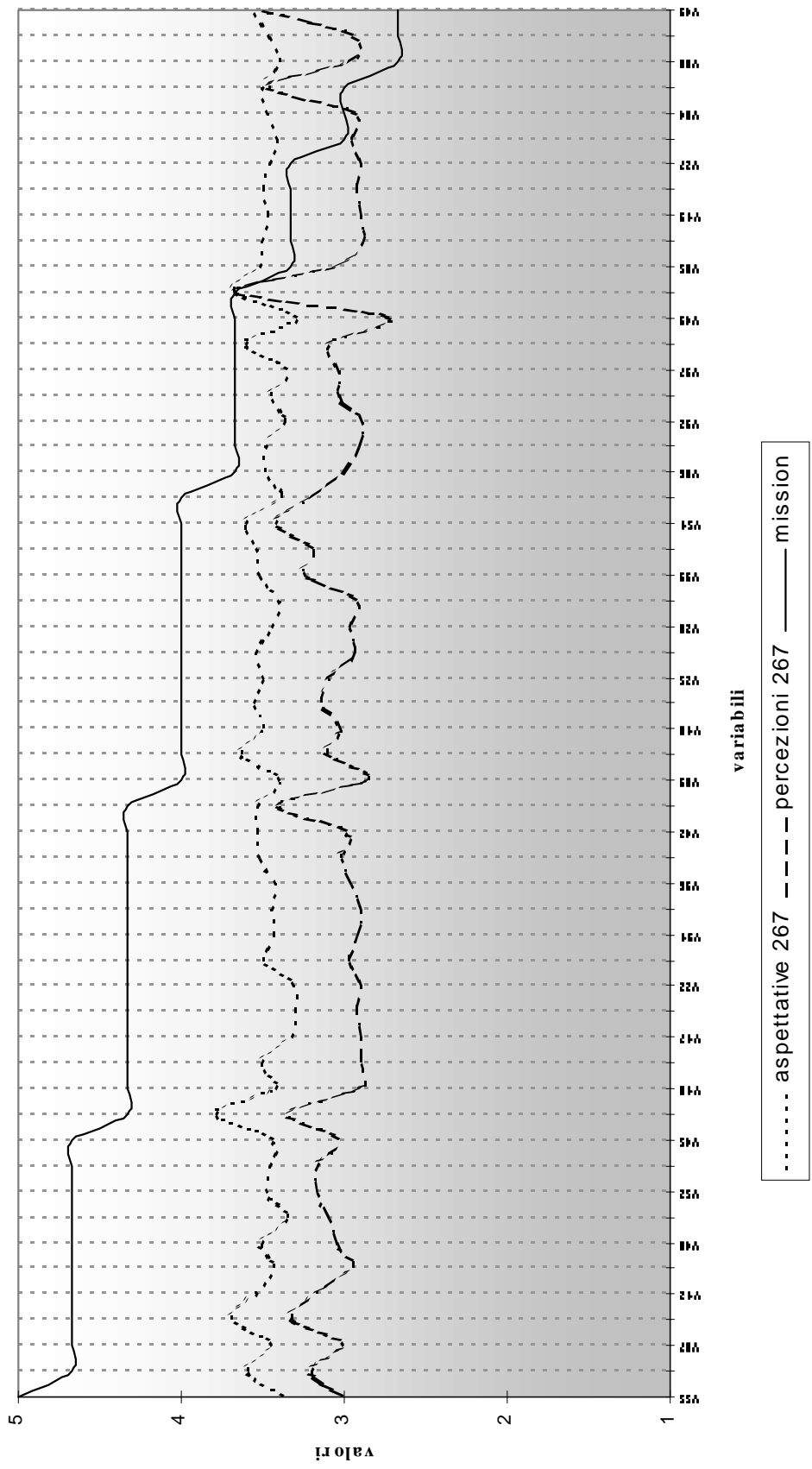
- CONNOCK S. (1994), *La visione delle risorse umane. La gestione di una forza lavoro di qualità*, Franco Angeli, Milano.
- CORIO G. F. (1998), *La qualità in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, Franco Angeli, Milano.
- CROZIER M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, InterEdition, Parigi (trad. it., *L'impresa che ascolta*, Ed. Sole 24 Ore, Milano, 1990).
- CROZIER M., NORMANN R. (1982), *L'innovation dans les services, Mission à l'Innovation*, Parigi (trad. it., *L'innovazione nei servizi*, Edizioni Lavoro, Roma, 1990).
- D'ANNA R. (1990), *I problemi della direzione strategica delle imprese di pubblici servizi*, Giappichelli, Torino.
- D'EGIDIO F., MOLLER C. (1994), *Vision & Leadership. Per un cambiamento culturale teso all'eccellenza. La chiave per il successo della qualità totale*, Franco Angeli, Milano.
- DU ROY O. (1991), *Gestire il cambiamento. Una guida per le strategie manageriali verso il 2000*, Franco Angeli, Milano.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1987), *Servuction - Le Marketing des services*, McGraw-Hill, Parigi (trad. it., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill Libri, Milano, 1988).
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1989), *Il marketing strategico dei servizi*, Mc Graw-Hill, Milano.
- GERSON R.F. (1995), *Come misurare la soddisfazione del cliente*, Franco Angeli, Milano.
- GRANT R.M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- HESKETT J.L. (1987), "Lessons in the service sector", in *Harvard Business Review*, marzo-aprile (trad. it. "Ecco perché i servizi illuminano il sentiero", *Harvard Espansione*, n. 36, settembre 1987).
- HICKMAN C.R., SILVA M.A. (1986), *L'organizzazione eccellente*, Sperling & Kupfer, Milano.
- HOSTAGE G.M. (1987), *Il controllo della qualità in un'impresa di servizi*, Isedi, Torino.
- KING C.A. (1985), "Service Quality assurance is Different", in *Quality Progress*, giugno (trad. it. "Assicurare la qualità nei servizi è un'altra cosa", in AA.VV., *Gestire la qualità nei servizi*, op. cit.).
- KING C.A. (1987), *Assicurare la qualità nei servizi è un'altra cosa*, Isedi, Torino.
- LEBAS C.A., WIEGENSTEIN J. (1986), "Management Control. The Roles of Rules, Markets and Culture", in "Journal of Management Studies", Maggio (trad. it., *Il controllo organizzativo: il ruolo di regole, mercato e cultura*, in *Problemi di Gestione*, vol. XVII, n. 2, marzo 1988).
- LISWOOD L.A. (1994), *Il marketing della fidelizzazione. Come assicurarsi la fedeltà dei clienti*, Franco Angeli, Milano.
- MARTELLI A. (1988), *Scenari e strategie. Analisi del futuro e condotte d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- MARTELLI A. (1992), *Analisi strategica mediante scenari. Teorie e metodi*, Etas Libri, Milano.
- MINTZBERG H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (trad. it. *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, 1996).
- MORELLI U. (a cura di) (1988), "Management e qualità nei servizi turistici", in *Focus 13*, Isedi Petrini Edi., Torino.

- NACAMULLI R., BOLDIZZONI D. (1993), "Il marketing interno dei servizi del personale", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 136.
- NORMANN R. (1977) *Management for Growth*, John Wiley and Sons, Chichester (trad. it. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979).
- NORMANN R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano.
- NORMANN R. (1987), *Qualità, produttività e strategia*, Isedi, Torino.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", in *Journal of Marketing*, vol. 49, autunno, (trad. it., "Un modello concettuale di qualità dei servizi", in AA. VV., *Gestire la qualità nei servizi*, op. cit.).
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1991), *Servire la qualità*, Mc Graw-Hill, Milano.
- PETERS T. (1988), *Twenty Propositions about Service. Speech to the International Customer Service Association*, Phoenix, Arizona, TPG Comm. (trad. it., *Venti testi sul servizio in "Al di là dell'eccellenza"*, Franco Angeli, Milano, 1991).
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York (trad. it. 1983, *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Edizioni della Tipografia Compositori, Bologna).
- SCOTT C., JAFFE D. (1994), *Empowerment: Come creare un ambiente di lavoro responsabilizzato. Una guida pratica per avere successo*, Franco Angeli, Milano.
- SGRITTA G.B. (1988), "Conoscenza e intervento: verso un approccio interattivo", in *Rassegna Italiana di sociologia*, a. XXIX, n. 4, ott.-dic.
- TOSALLI A., CONTI T., PETTIGIANI A., PETTIGIANI M.G. (1990), *La qualità nel servizio*, Bariletti editori, Roma.
- VALDANI E., BUSACCA R. (1992), "Customer satisfaction: una nuova sfida", in *Economia e Management*, n. 2.
- VOLPI C. (1990), "Il cliente interno: teorizzazione del rapporto fornitore-cliente", in AA.VV, *La qualità nelle imprese di servizi*, op. cit.
- ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., BERRY L.L. (1990), *Delivering Quality Service*, The Free Press, N. Y., (trad. it., *Servire Qualità*, McGraw H. L., Milano, 1991).

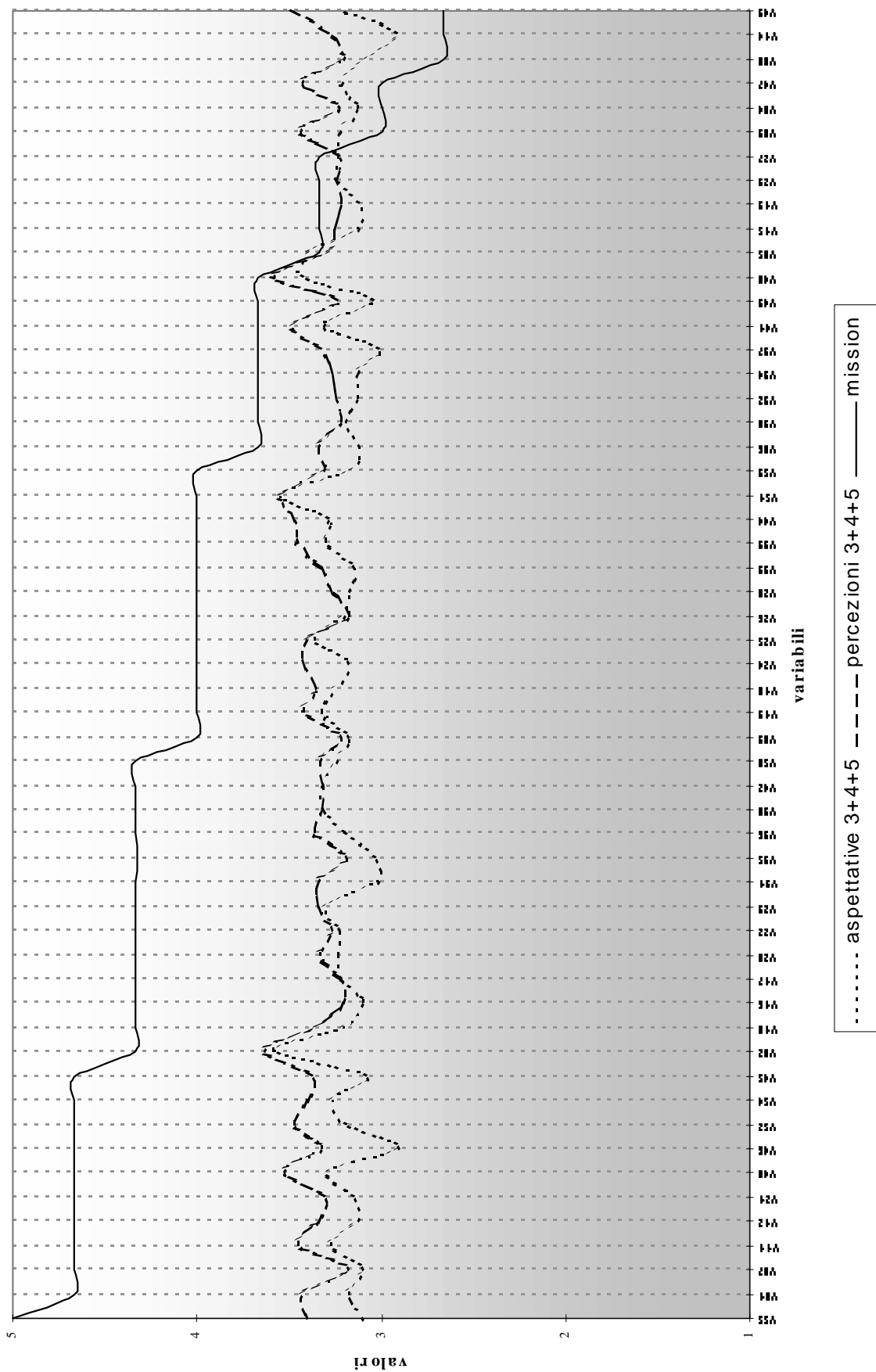
mission top



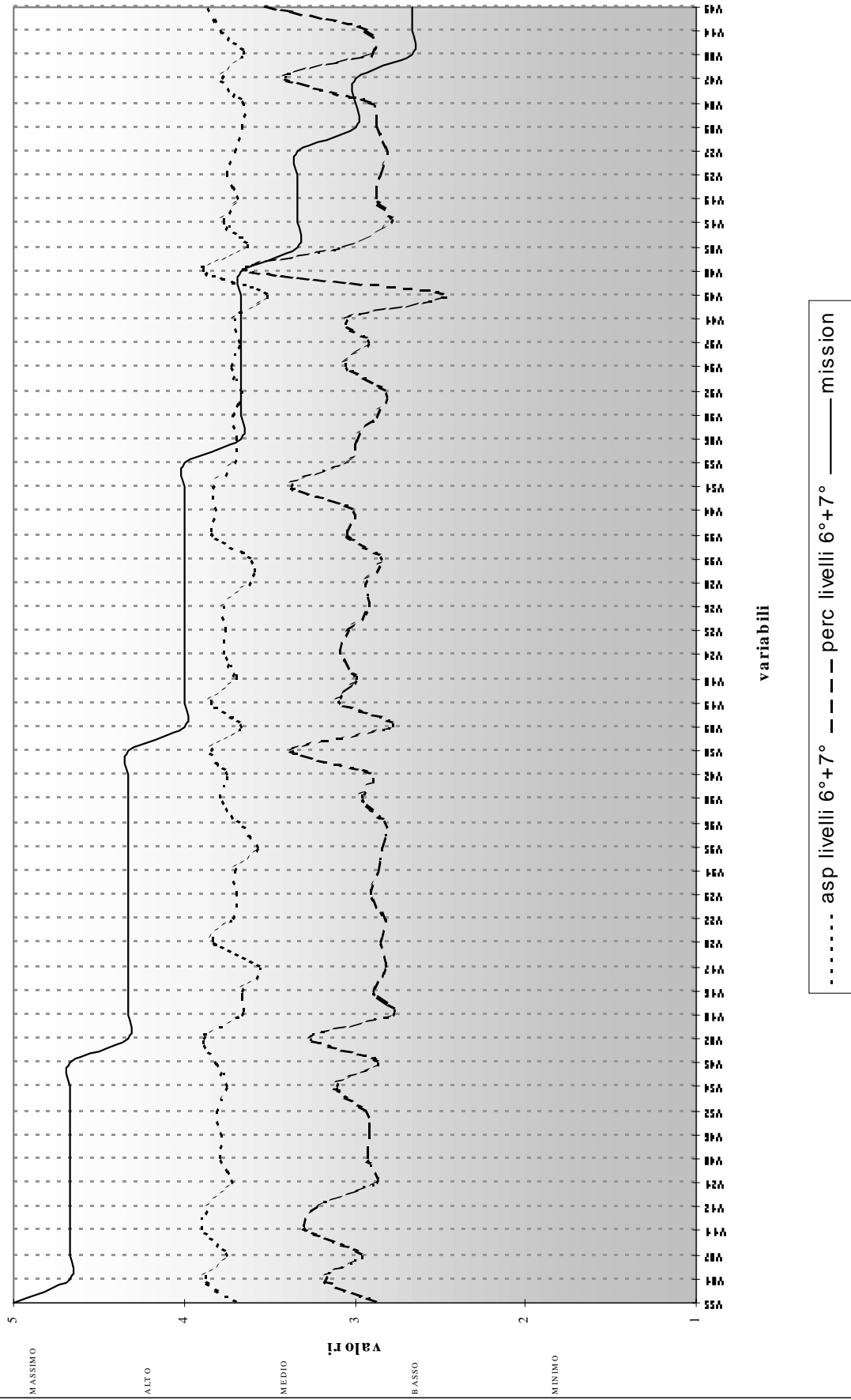
aspettative percezioni 267 ordinate su mission



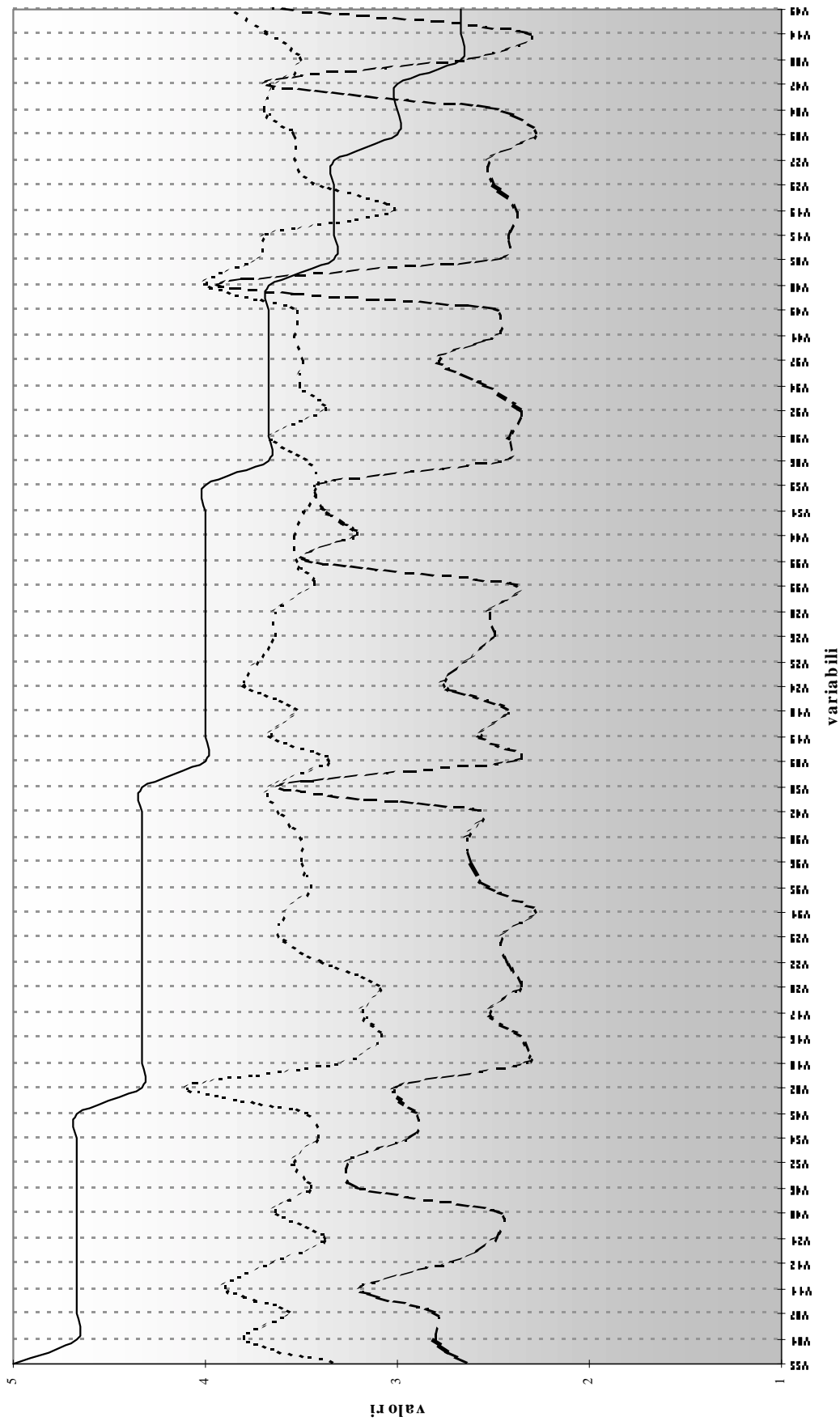
aspettative e percezioni livelli 3°+4°+5° ordinate su mission



aspettative percezioni livelli 6°+7° ordinate su mission

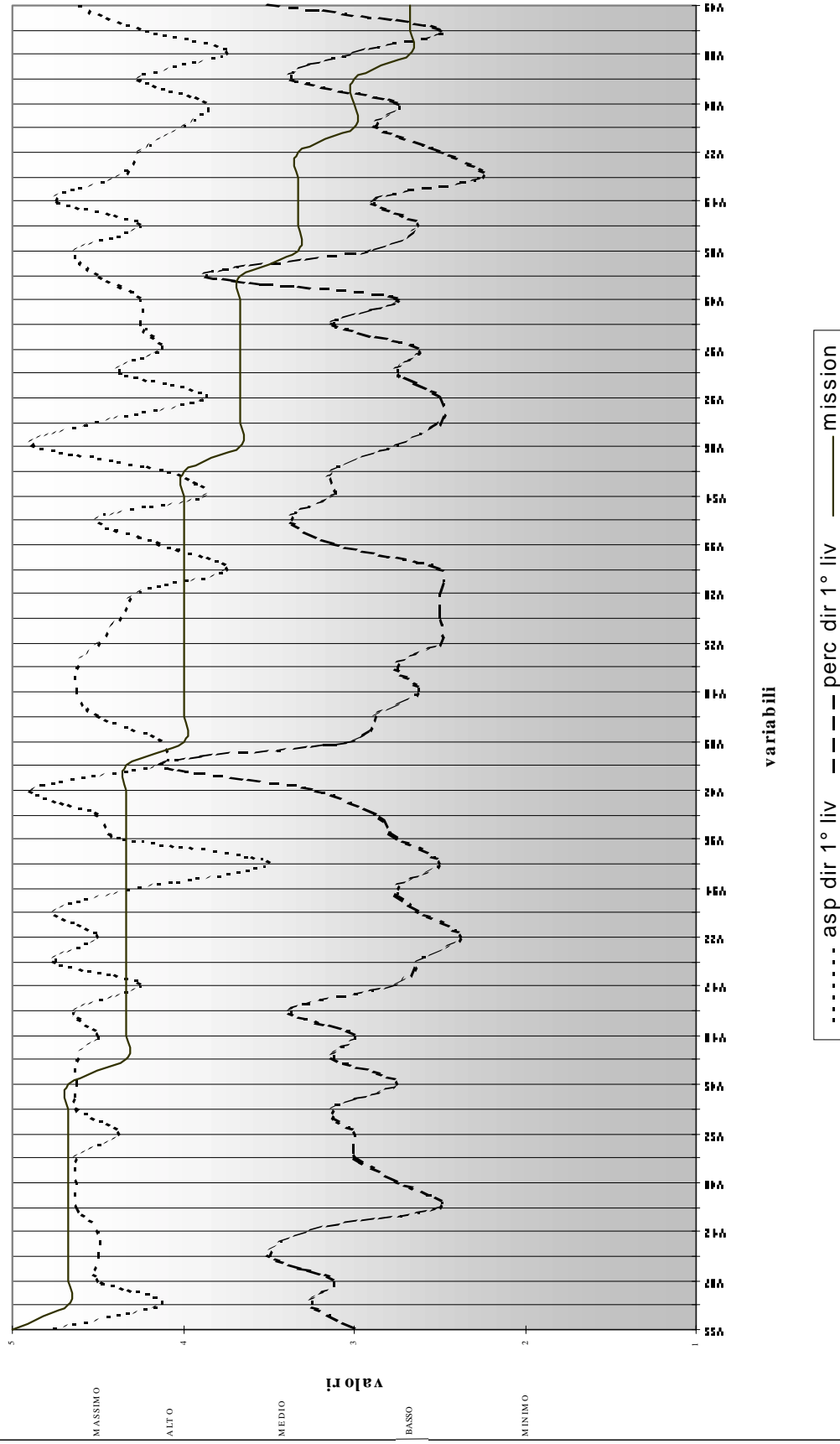


aspettative percezioni dirigenti 1° livello ordinate su mission



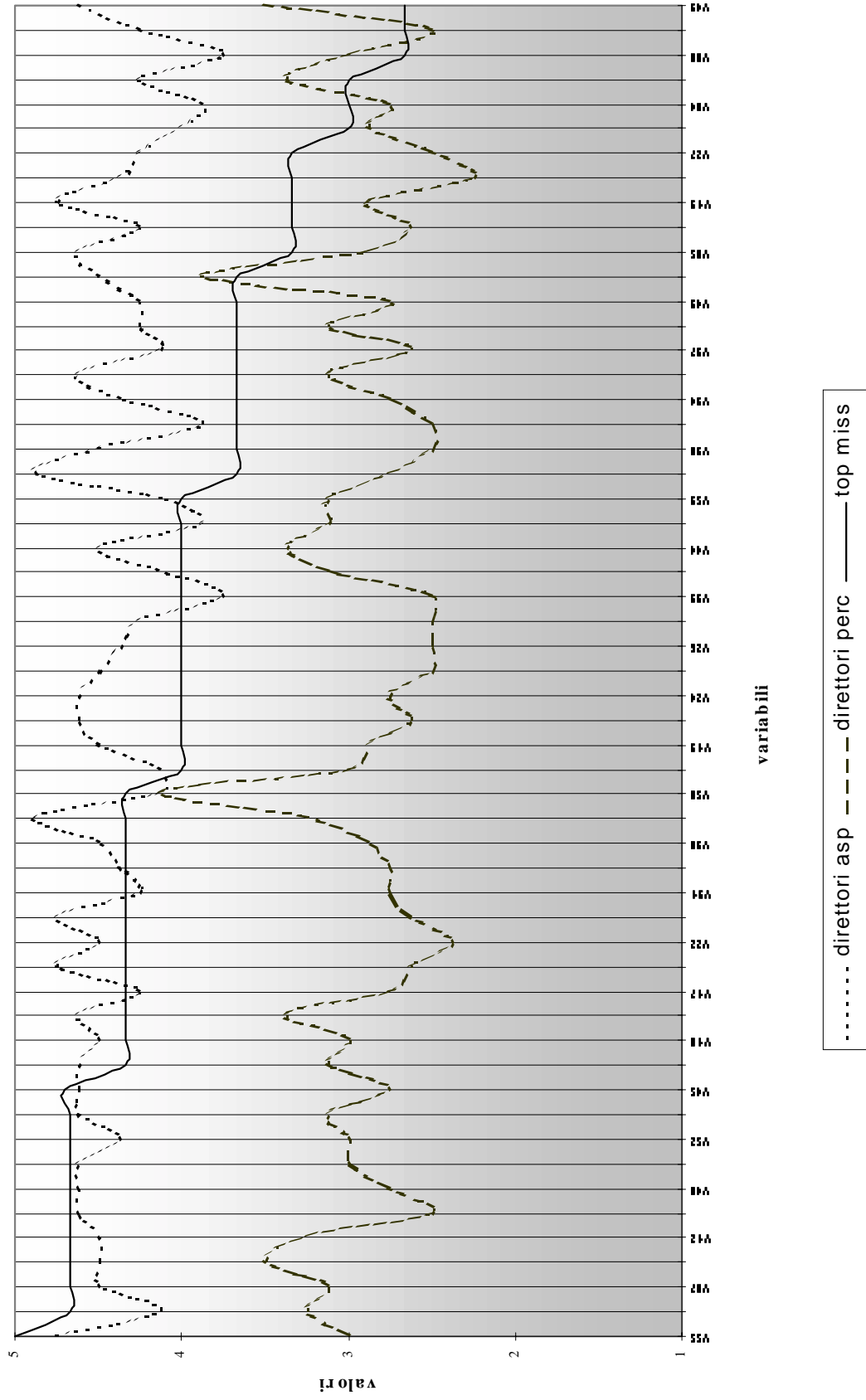
..... aspettative dir 1° liv -- -- percezioni dir 1° liv — mission

aspettative e percezioni dirigenti 2° livello ordinate su mission

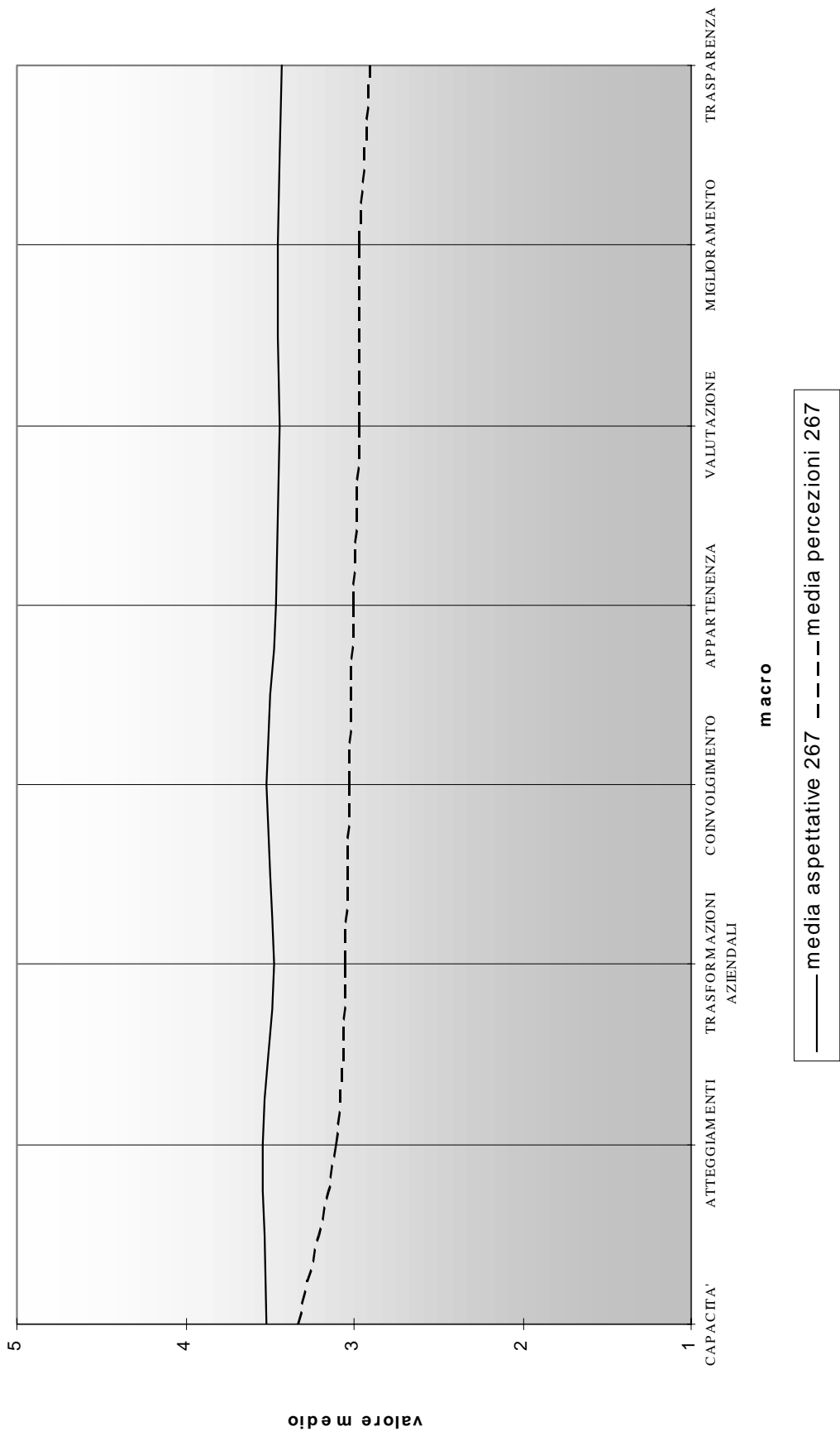




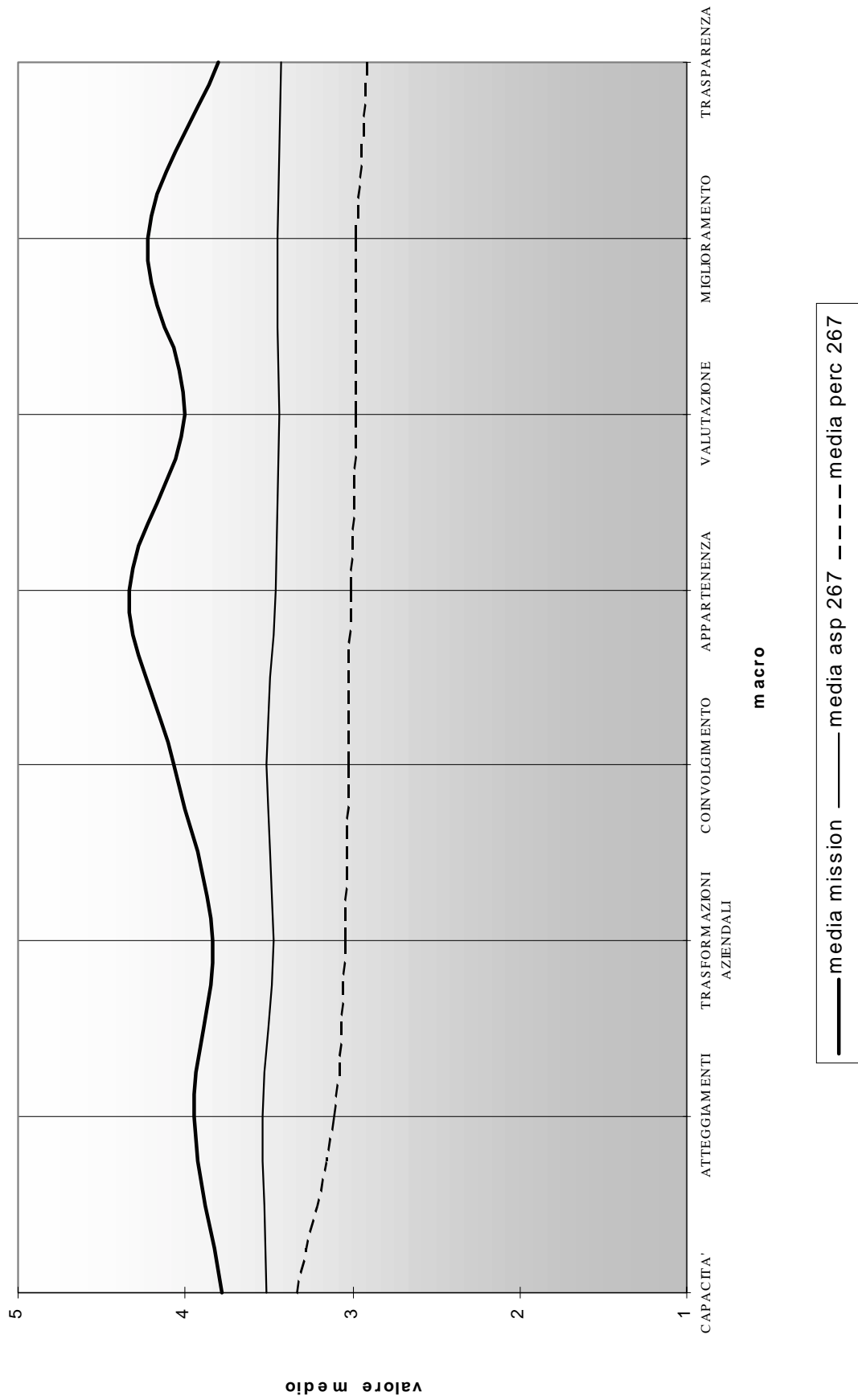
aspettative e percezioni direttori su mission top



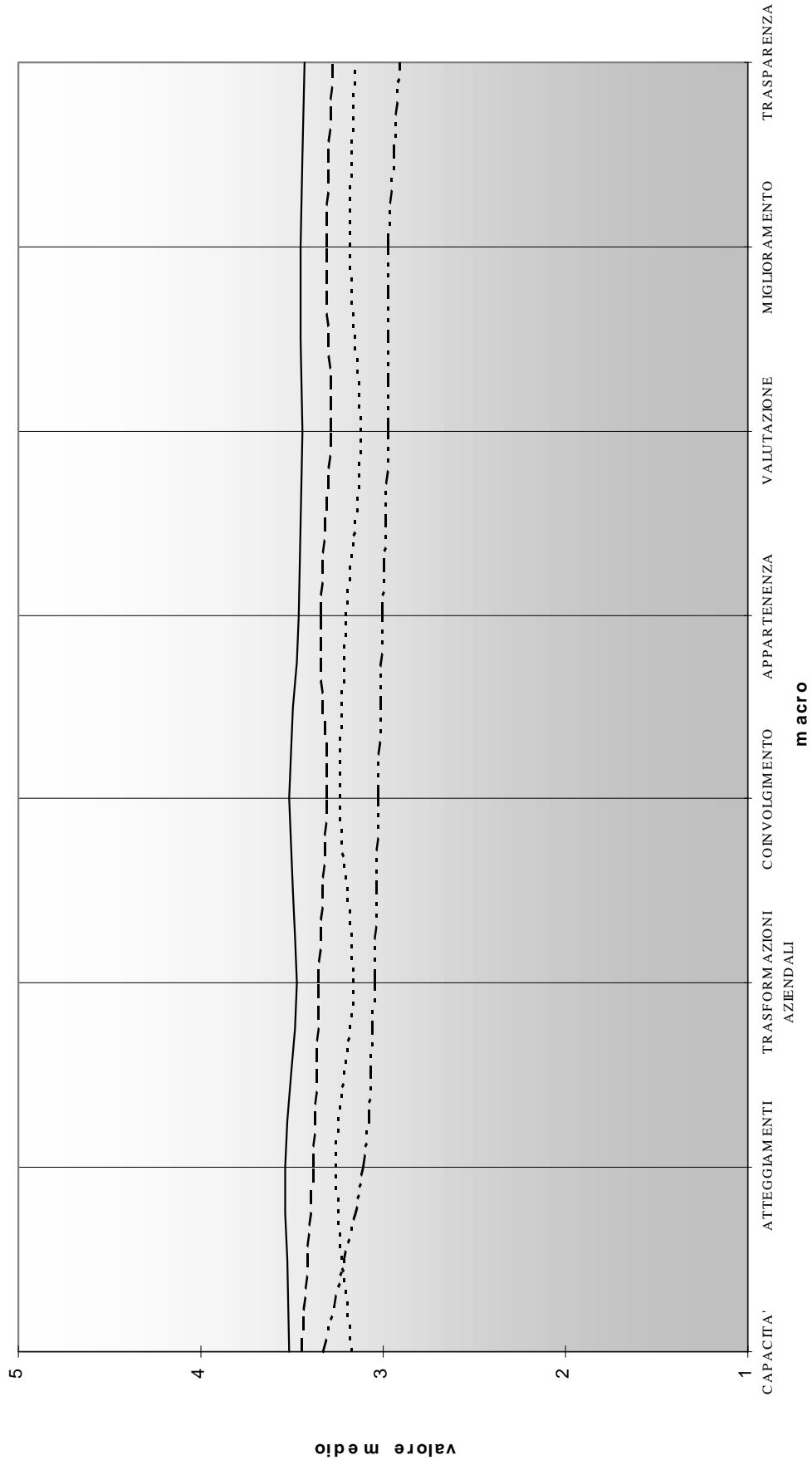
valori medi delle macro 267 ordinati sulla media delle percezioni medie decrescenti di 267



valori medi delle macro del top management ordinati sulla media delle percezioni medie  
decescenti di 267

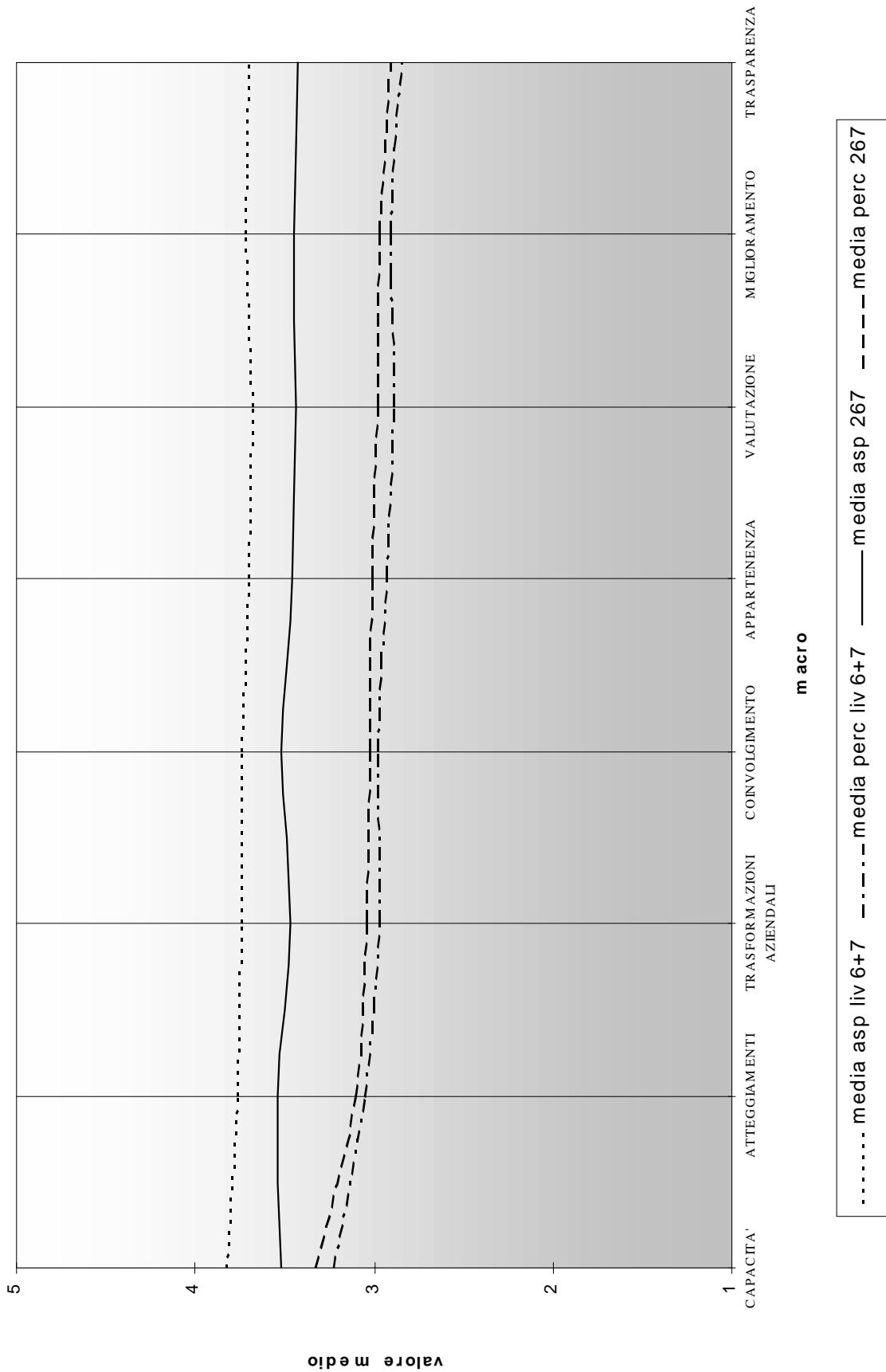


**valori medi delle macro livelli 3+4+5 ordinati sulla media delle percezioni medie decrescenti di 267**

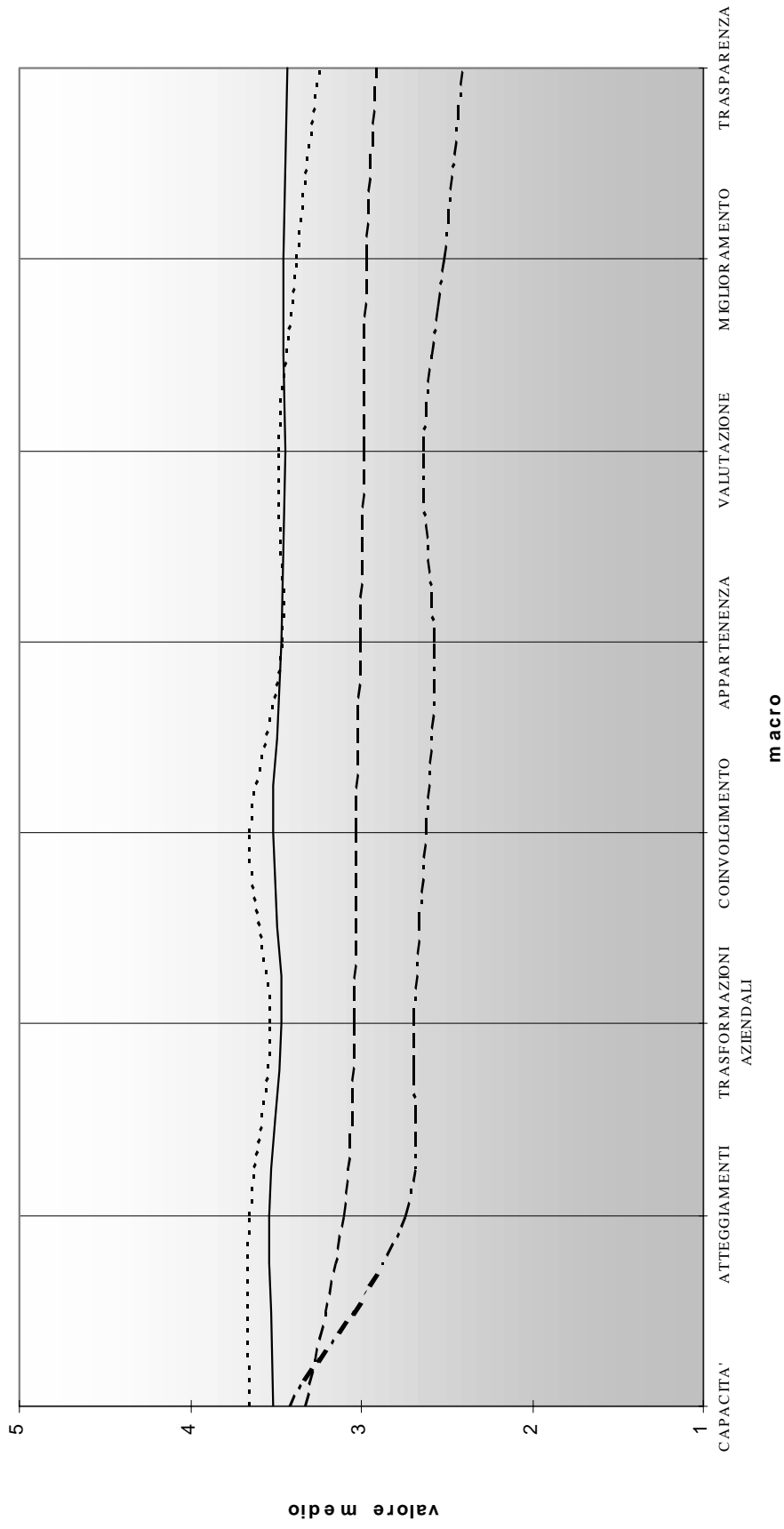


..... media asp liv 3+4+5 - - - - media perc liv 3+4+5 ——— media asp 267 - - - - media perc 267

valori medi delle macro livelli 6+7 ordinati sulla media delle percezioni medie decrescenti di 267

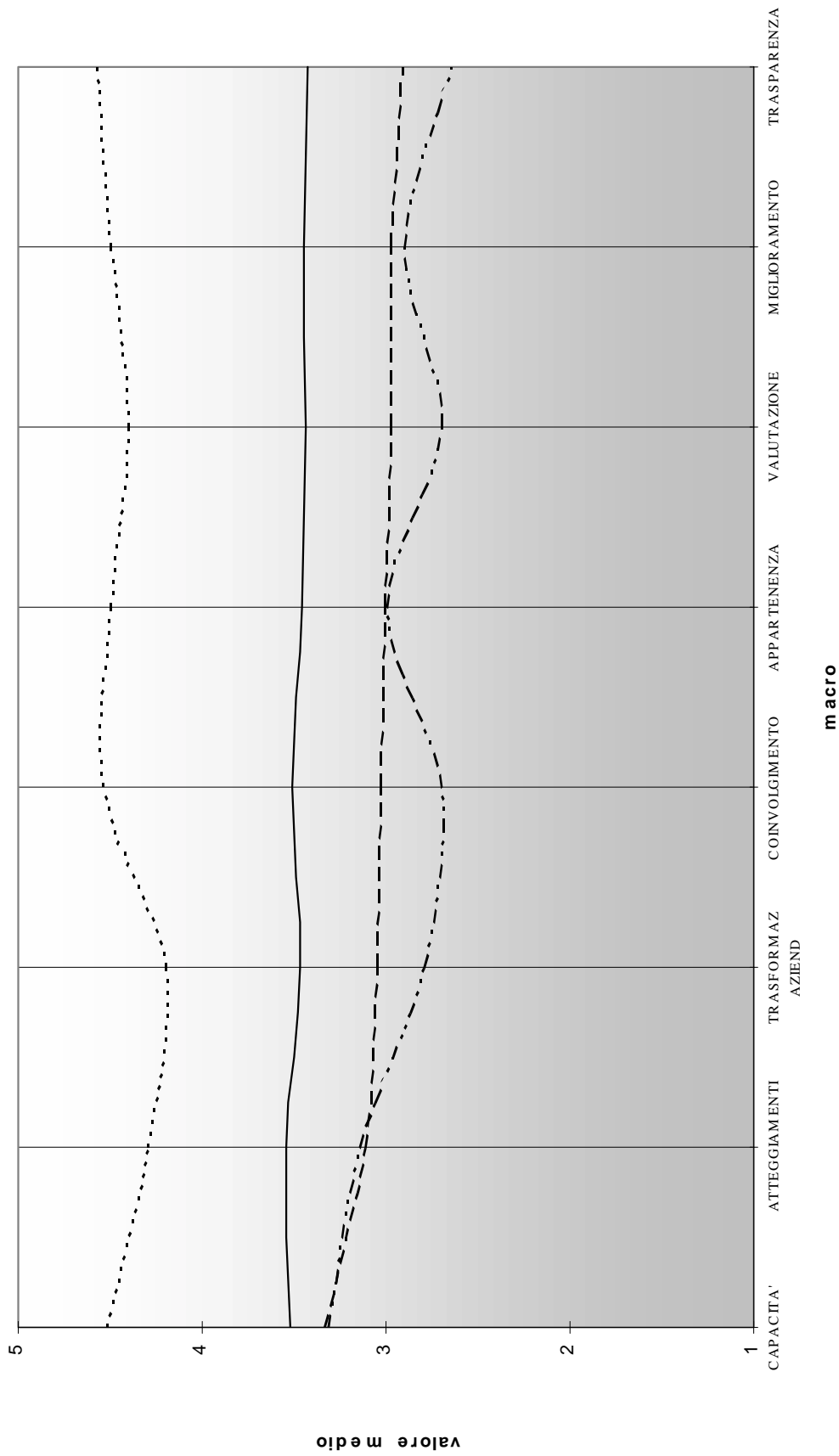


**valori medi delle macro dirigenti 1° livello ordinati sulla media delle percezioni medie  
decescenti di 267**



..... media asp dir 1° liv    -.-.-.-.- media asp 267    - - - - - media perc 267

valori medi delle macro dirigenti 2° livello ordinati sulla media delle percezioni medie  
decescenti di 267



..... media asp dir 2° liv    - - - - media asp 267    - - - - media perc 267

## WORKING PAPER SERIES (2002-1993)

### 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 Efsio 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](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it); <http://www.ceris.cnr.it>

**Copyright © 2002 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