

INCERTEZZA DEL CONSUMATORE: una fonte di inefficienza inaspettata nella teoria dell'Impresa



Valentina Blandi

Università degli Studi di Trento

COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

TRENTO, 25 – 26 MAGGIO 2018



BISOGNO DI SALUTE



Le organizzazioni che non sanno affrontare tale incertezza rischiano di incorrere in costi produttivi inaspettati (perdita di risorse, errori, danni ecc.)

Le organizzazioni che non sanno affrontare tale incertezza rischiano di incorrere in costi produttivi inaspettati (perdita di risorse, errori, danni ecc.)

- **Diretti:** emergono nella transazione/rapporto produttivo con il cliente



Le organizzazioni che non sanno affrontare tale incertezza rischiano di incorrere in costi produttivi inaspettati (perdita di risorse, errori, danni ecc.)

- **Diretti:** emergono nella transazione/rapporto produttivo con il cliente



- **Indiretti:** emergono nella transazione/ rapporto produttivo tra provider e organizzazione



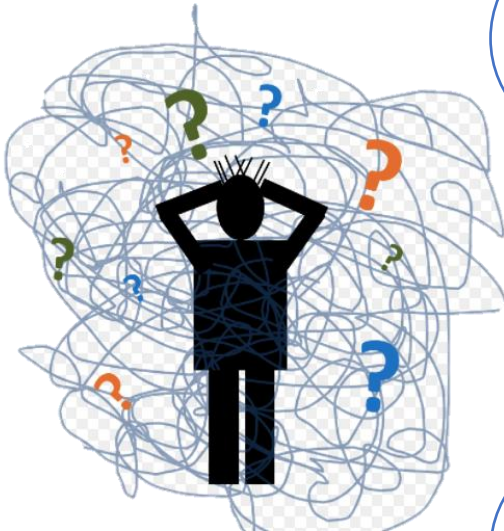
DOMANDE DI RICERCA

Come le organizzazioni economiche affrontano efficientemente l'incertezza del consumatore in caso di bisogni complessi?

Fino a che punto è efficiente coinvolgere il consumatore nel processo produttivo e rinunciare alle economie di costo legate alla standardizzazione dei processi?

Come le organizzazioni economiche affrontano efficientemente l'incertezza del consumatore in caso di bisogni complessi?

**CONSUMATORE
INCERTO..**



**..a causa della
complessità del
bisogno**

A livello di governance

A livello di processo produttivo

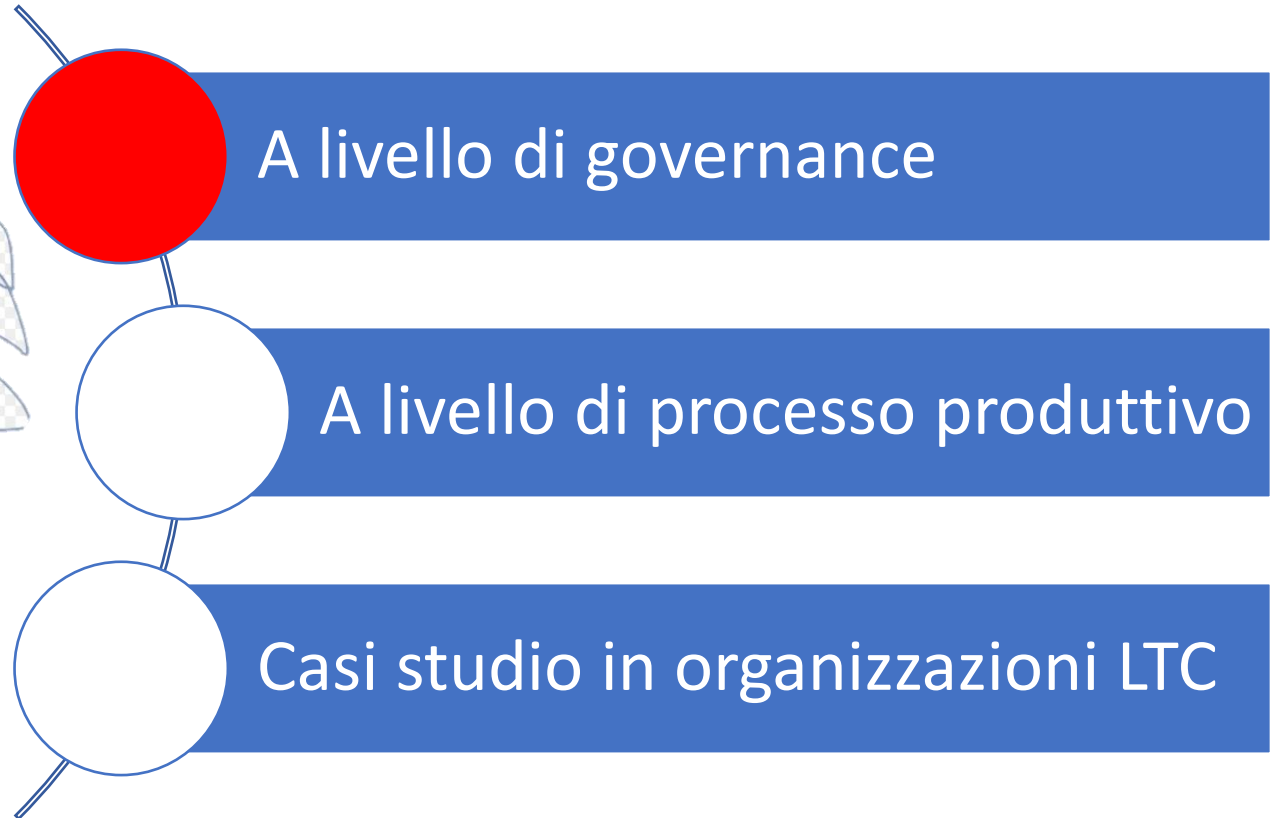
Casi studio in organizzazioni LTC

Come le organizzazioni economiche affrontano efficientemente l'incertezza del consumatore in caso di bisogni complessi?

**CONSUMATORE
INCERTO..**



**..a causa della
complessità del
bisogno**



LA LETTERATURA ORGANIZZATIVA e MANAGERIALE SULL'INCERTEZZA DEL CONSUMATORE

Riconosce l'incertezza del consumatore perchè non in possesso delle conoscenze necessarie a max utilità (Lancaster 1971; Stigler and Becker 1977);

Riconosce il suo bisogno di sviluppare capabilities per prendere decisioni di consumo (Langlois and Cosgel 1996);

Riconosce la sua incertezza come fonte di costi di transazione e la necessità di coinvolgerlo nei confine organizzativi (Bowen and Jones 1986; Pitt and Foreman 1999).

Definisce tale Incertezza come "[..]the organization's incomplete information about what, where, when, and how the customer input is going to be processed to produce desired outcomes." (Larsson and Bowen, 1989)

Non analizza se e come l'incertezza del consumatore possa essere fonte di costi di produzione inaspettati per le organizzazioni

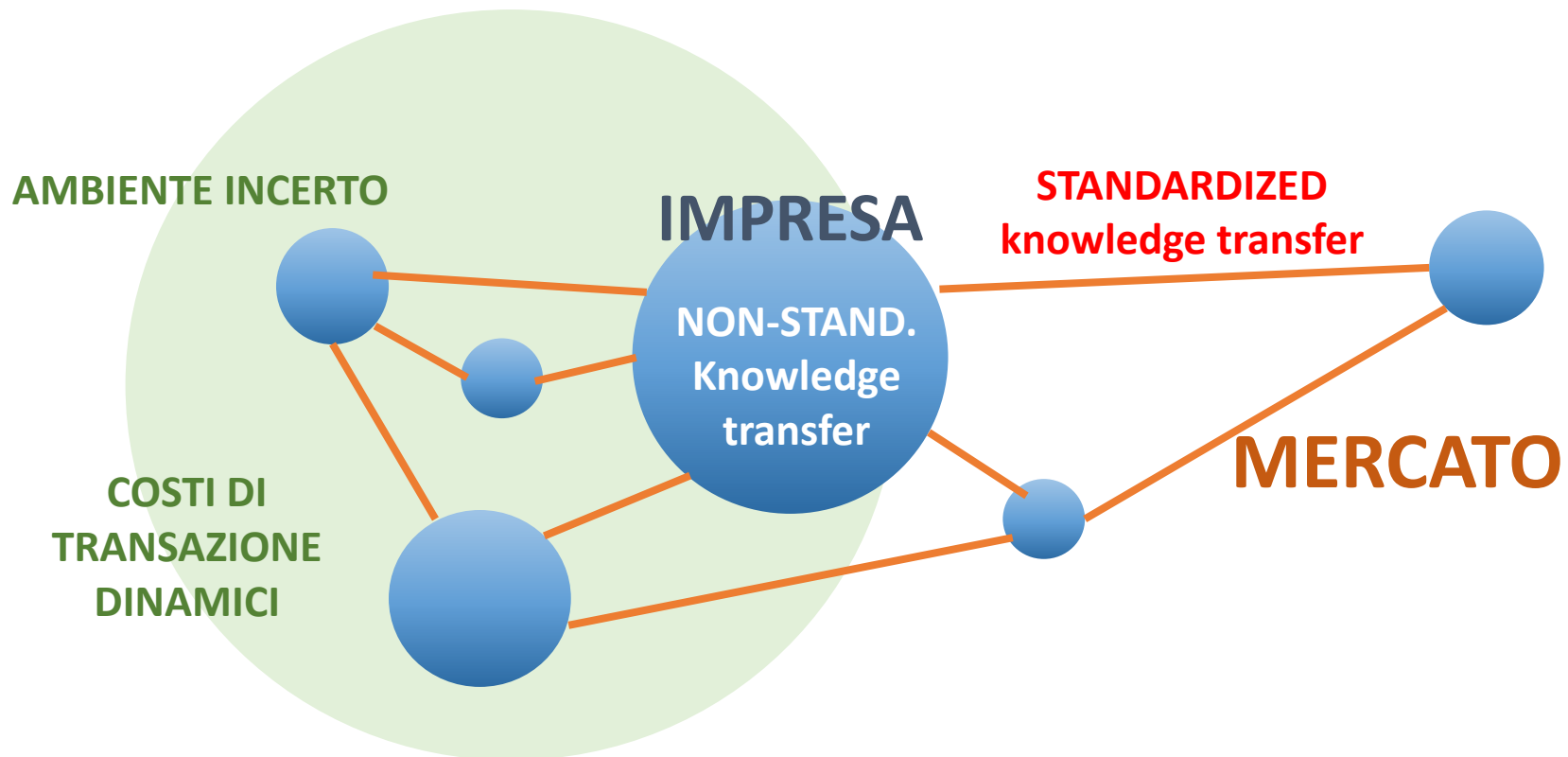
Non studia come l'organizzazione possa gestire in modo efficiente tale tipologia di incertezza a livello di governance e di design e management del processo produttivo.

TEORIA MODULARE DELL'IMPRESA

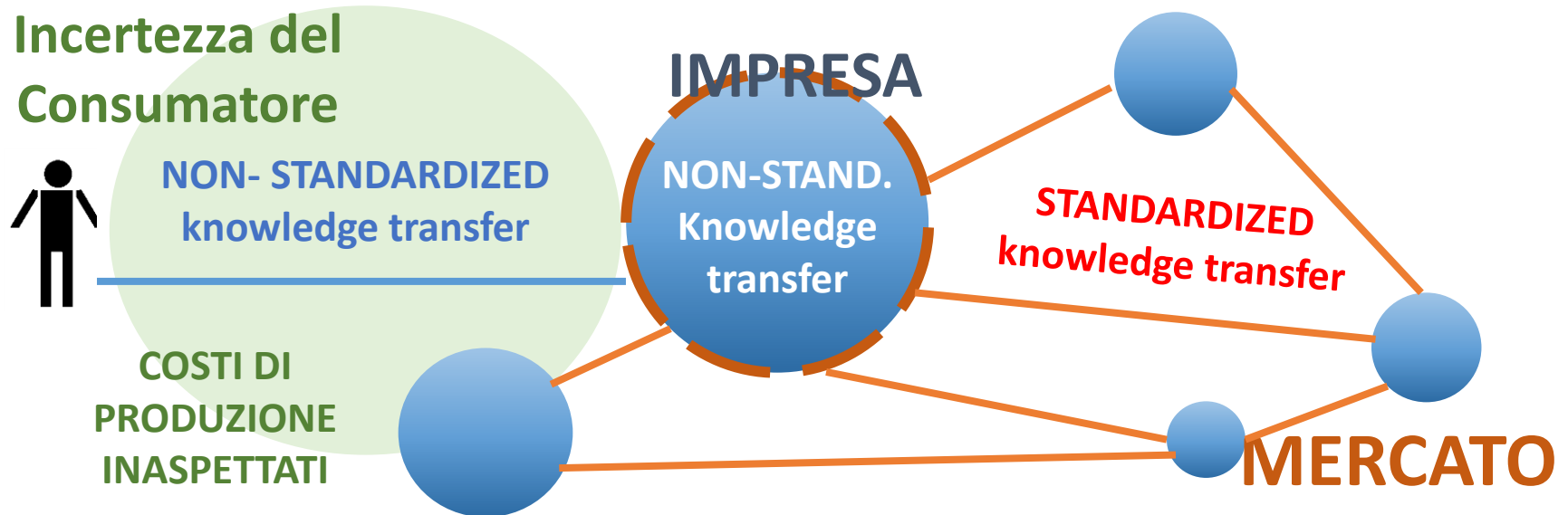
(Langlois and Robertson, 1995; Langlois, 2002; Baldwin and Clark, 1997)

Il Principio di modularità consente alle organizzazioni di:

- Minimizzare l'incertezza → mercato (organizzazione modulare)
- Generare Incertezza → impresa (organizzazione non-modulare)



IL CONSUMATORE INCERTO NELLA TEORIA MODULARE DELL'IMPRESA

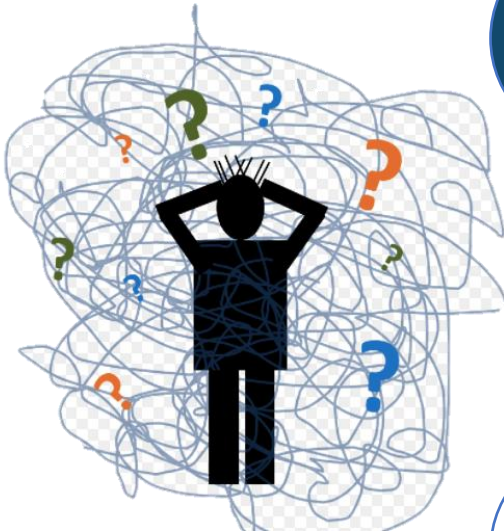


L'impegno dei lavoratori esercitato nello sviluppo delle capabilities non può essere misurato (asy info problem) ➡

E' necessaria una **decentralizzazione dei diritti decisionali** per promuovere le **motivazioni intrinseche** necessarie al loro sviluppo (Frey 1997; Osterloh, Frost and Frey 2002)

Come le organizzazioni economiche affrontano efficientemente l'incertezza del consumatore in caso di bisogni complessi?

**CONSUMATORE
INCERTO..**



**..a causa della
complessità del
bisogno**

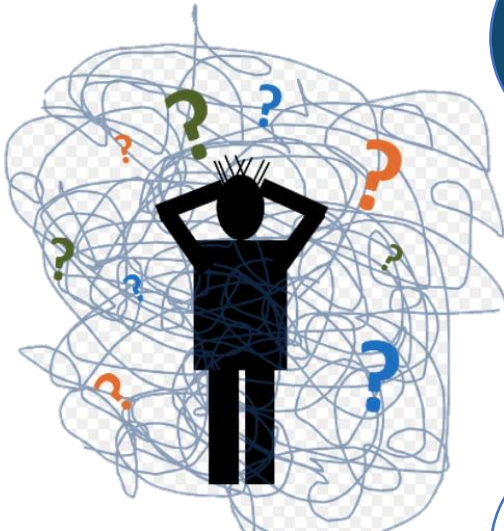
A livello di governance

A livello di processo produttivo

Casi studio in organizzazioni LTC

Come le organizzazioni economiche affrontano efficientemente l'incertezza del consumatore in caso di bisogni complessi?

**CONSUMATORE
INCERTO..**



**..a causa della
complessità del
bisogno**

A livello di governance

A livello di processo produttivo

Casi studio in organizzazioni LTC

Efficienza produttiva e incertezza del Consumatore

Letteratura manageriale sull'EFFICIENZA DEL SERVIZIO

La produttività del servizio è funzione dell'EFFICIENZA INTERNA ed ESTERNA (intesa come esperienza di qualità del consumatore)

(Gronroos, 2000; Gronroos and Ojasalo, 2004)

EFFICIENZA DEL SERVIZIO IN CASO DI INCERTEZZA DEL CONSUMATORE

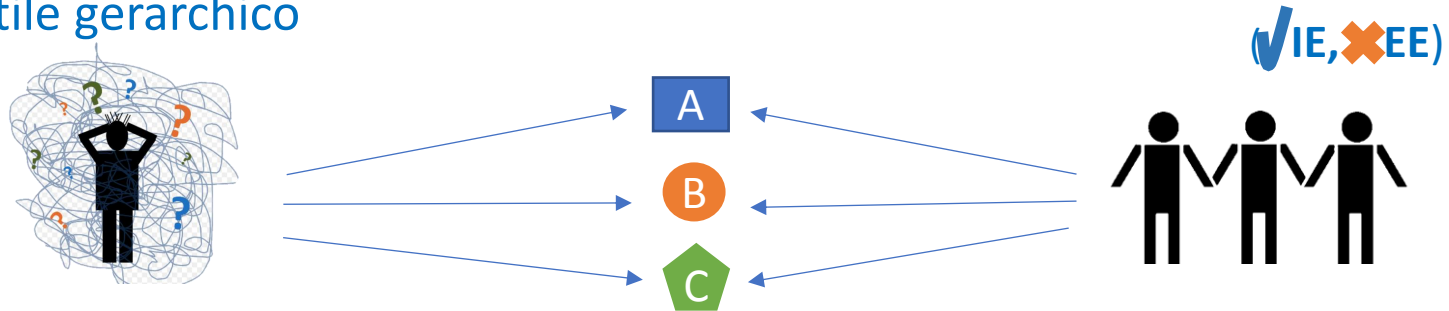
L'EFFICIENZA ESTERNA è ridefinita come la qualità promossa dall'organizzazione con lo sviluppo di capabilities per la personalizzazione del servizio.

UPC sono una misura diretta e oggettiva dell'EE e un indicatore di efficienza, insieme ai CP tradizionali di disegno e gestione del servizio.

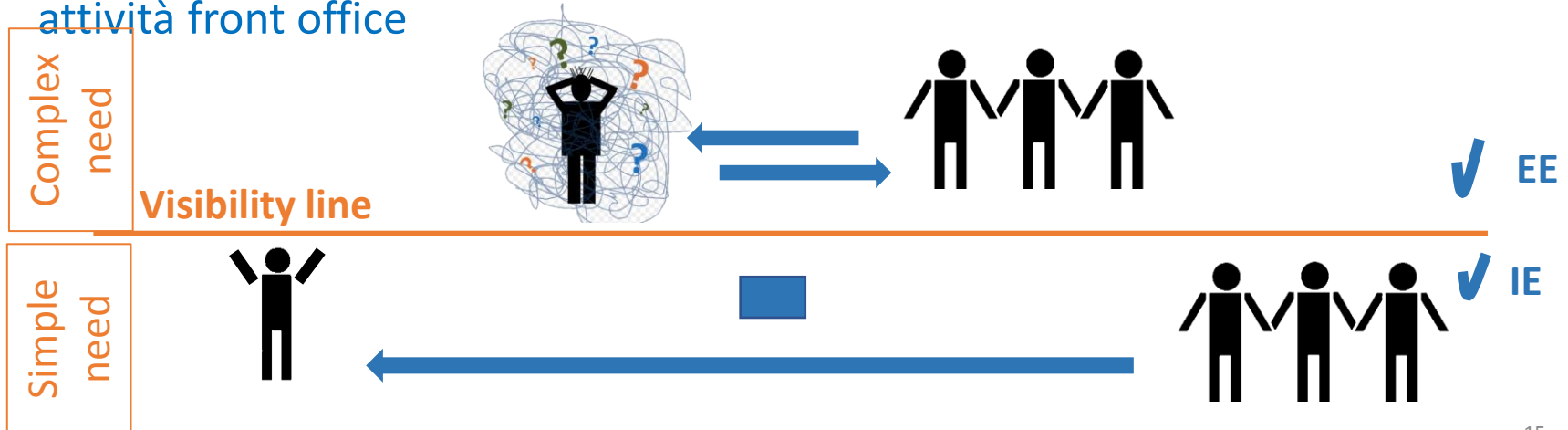
Mentre la *personalizzazione* sostiene l'EE, la *standardizzazione* è funzionale all'IE. Quindi il disegno del servizio dovrebbe essere sufficientemente modularizzato al fine di sfruttare entrambe le fonti di efficienza.

SERVICE DESIGN AND MANAGEMENT

PLATFORM APPROACH (Meyer and de Tore, 1999; Pekkarinen and Ulkuniemi 2008). Il consumatore sceglie tra opzioni standardizzate. Il Management ha uno stile gerarchico

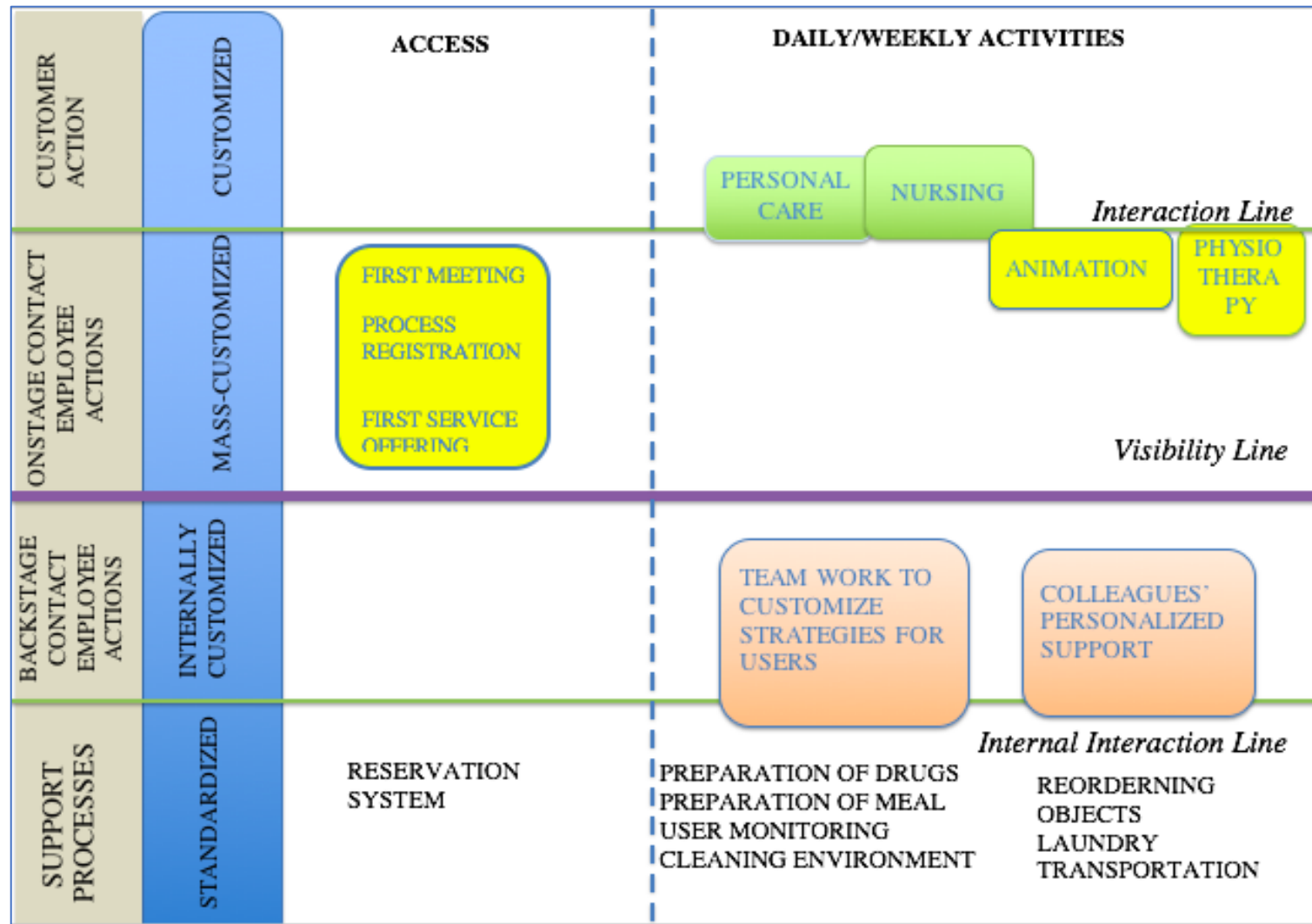


BLUEPRINTING APPROACH (IE; EE) basato su Shostack, 1982, 1984, 1987. A seconda del contenuto del bisogno, il consumatore riceve un servizio o personalizzato o standardizzato. Il Management sostiene spirit di squadra in attività front office



BLUEPRINTING APPROACH

Figura 1 –Servizio Modularizzato LTC



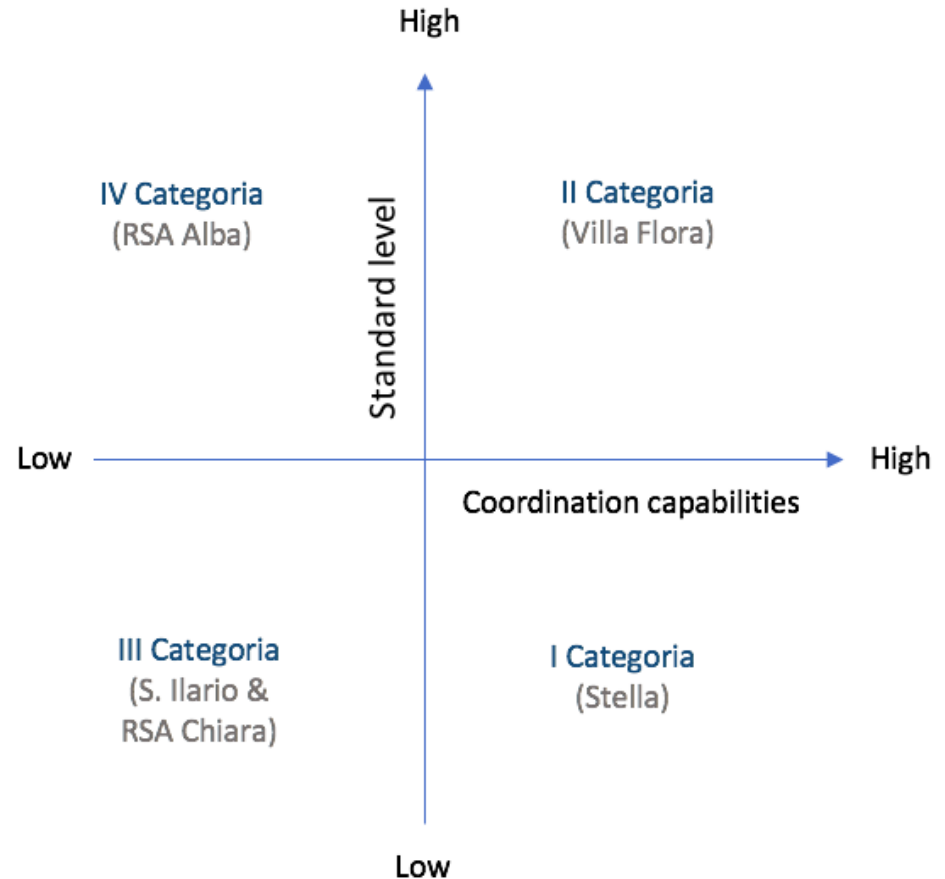
Source: Contributo dell'Autore

CASO STUDIO SU CINQUE RSA

Come le RSA– attraverso la governance, il disegno e la gestione del servizio - promuovono l'efficienza esterna (bassi CPI indiretti) del servizio alla persona?

RACCOLTA DEI DATI

1. Dati amministrativi: **ore di assenza malattia** 2011-2015 per ogni caregiver con c.t.i.; **ore attese di lavoro** 2011-2015 per ogni caregiver con c.t.i.
2. questionari ai caregivers con c.t.i.: 75 domande, **122** risposte (**64.25% tot.**)
3. Interviste semi-strutturate ai coordinatori di struttura.

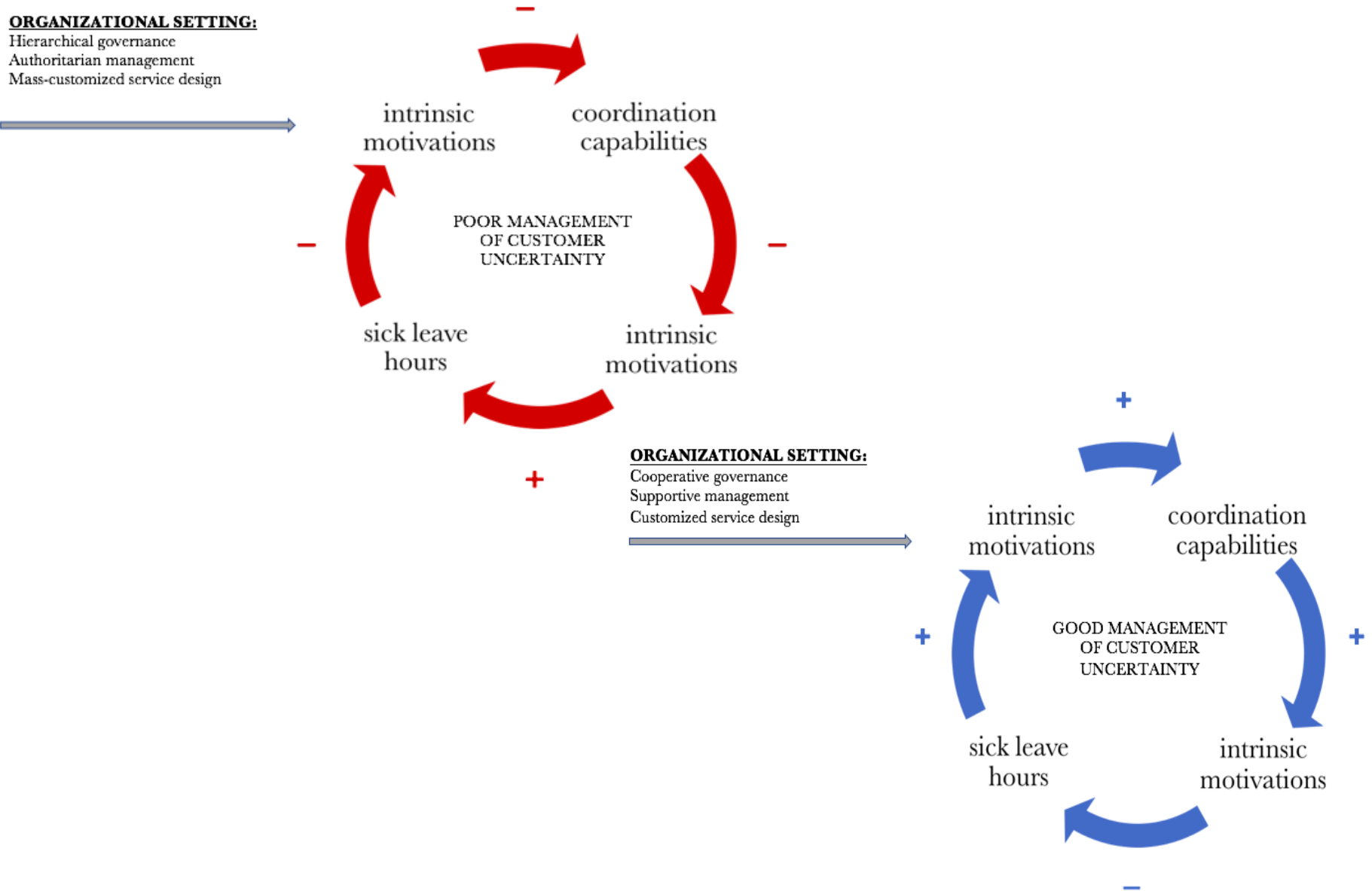


Source: Author's contribution

Fig. 2 - Vicious and virtuous interpretative models

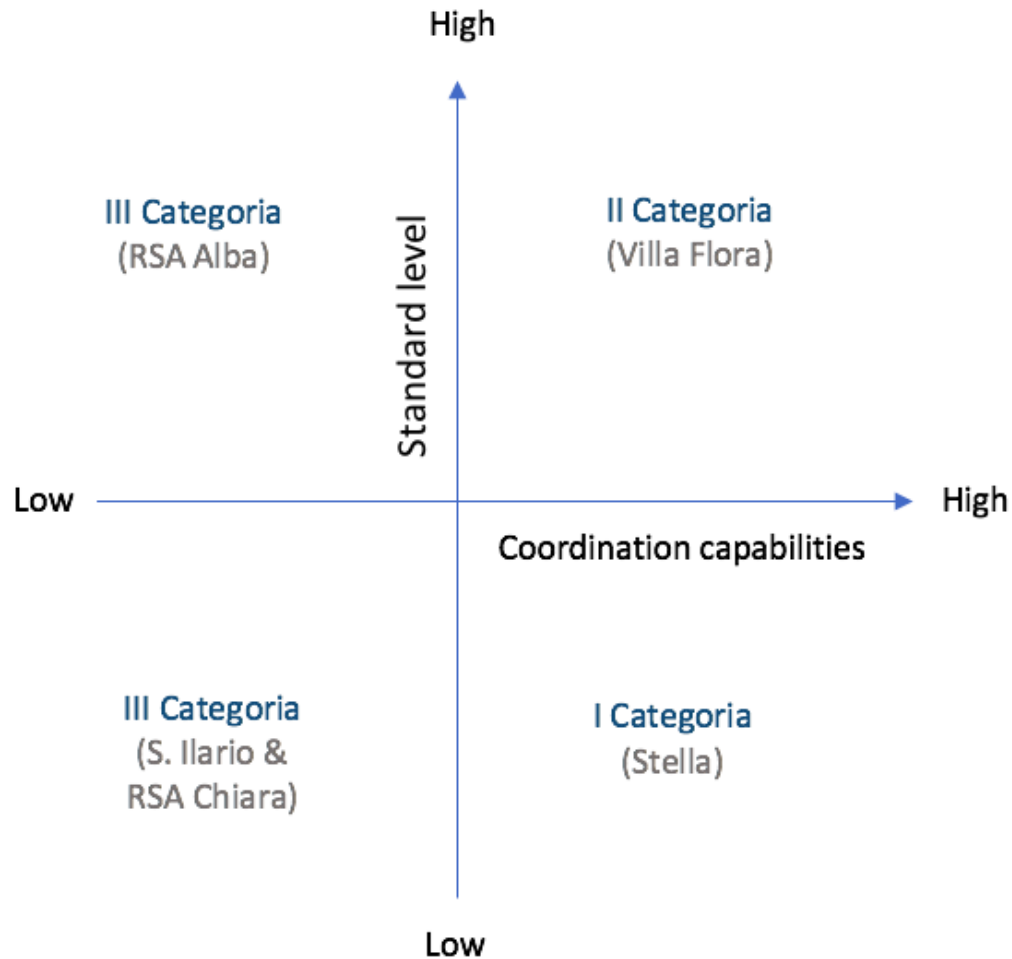
ORGANIZATIONAL SETTING:

Hierarchical governance
Authoritarian management
Mass-customized service design



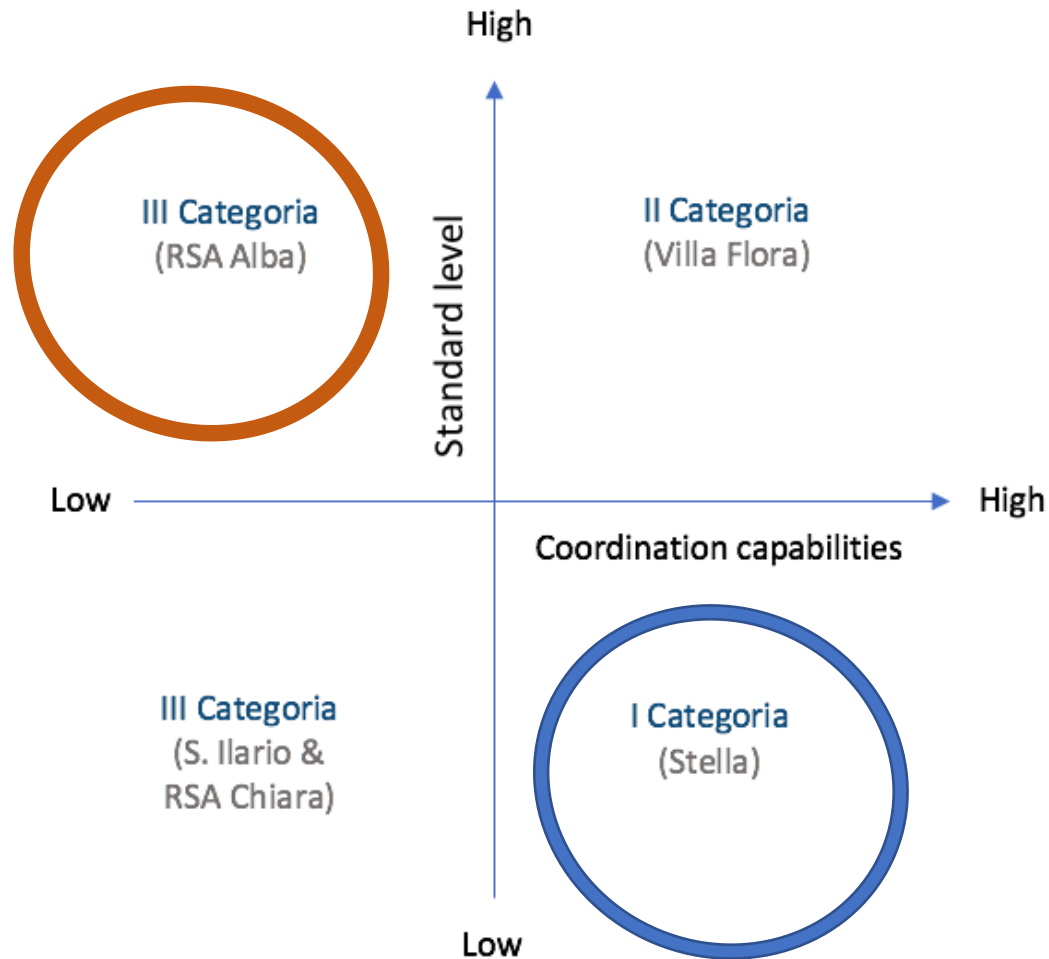
Source: Author's contribution

Figure 4 – le quattro categorie di analisi



Source: Author's contribution

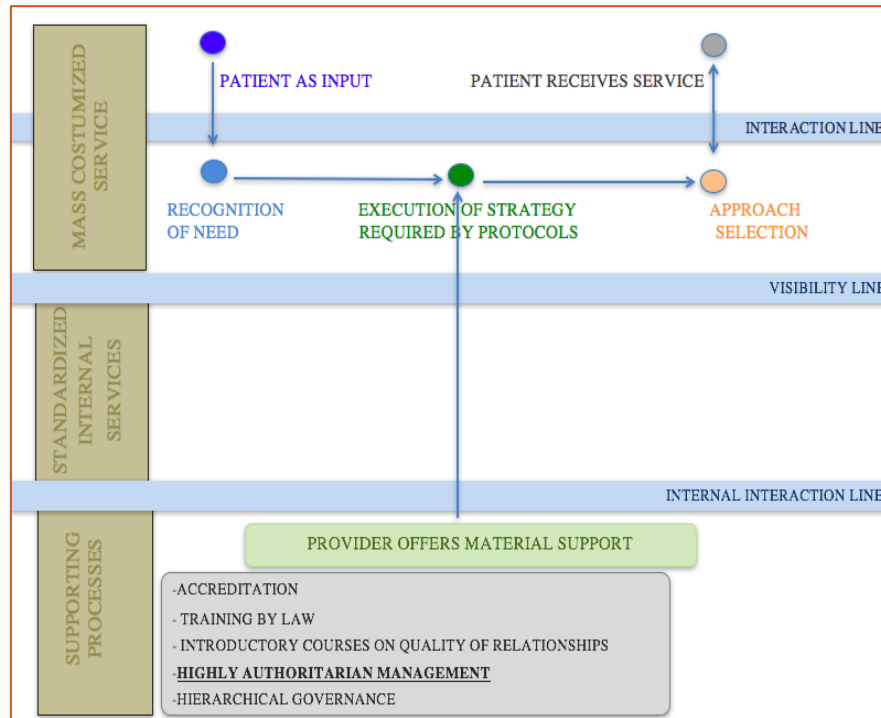
Figure 4 – le quattro categorie di analisi



Source: Author's contribution

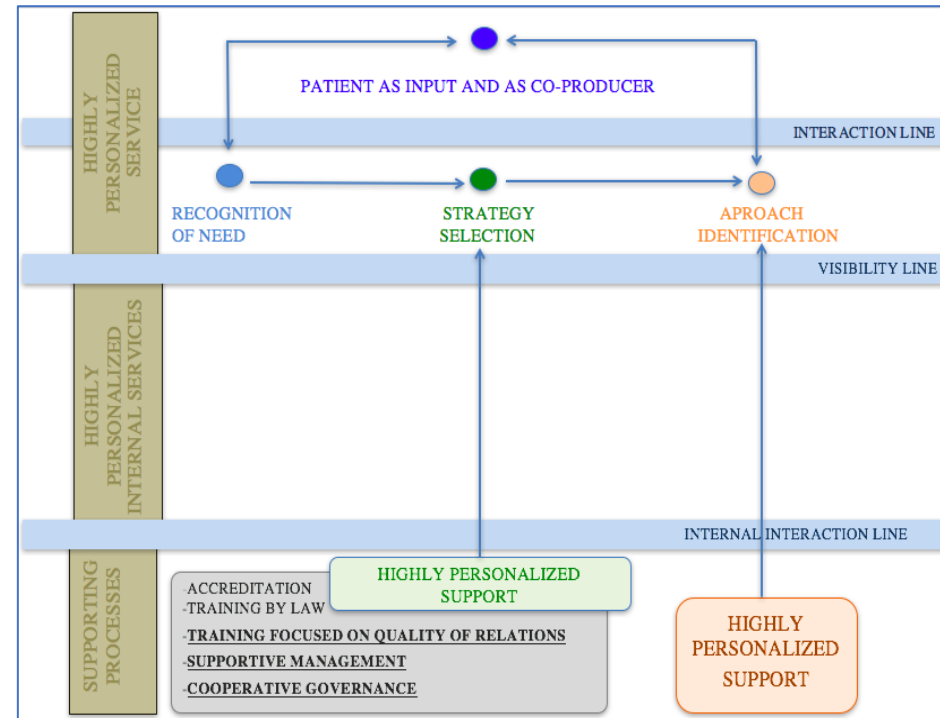
Esempio di servizio altamente mass- customized

Figure 5 - Service design in Alba



Esempio di servizio altamente personalizzato

Figure 6 - Service design in Stella



Source: Author's contribution

ORE DI MALATTIA

Tabella 3– Serie temporarie 2011-2015 di ore di malattia/ ore di lavoro attese

Illness hours/Exp. worktime	2011	2012	2013	2014	2015	MEAN
4° cat. Alba	0,098	0,102	0,089	0,095	0,094	0,096
3° cat. S. Ilario	0,066	0,055	0,048	0,054	0,054	0,055
3° cat. Chiara	0,046	0,039	0,051	0,037	0,042	0,043
2° cat. Villa Flora	0,037	0,023	0,022	0,016	0,037	0,027
1° cat. Stella	0,017	0,023	0,017	0,017	0,015	0,018

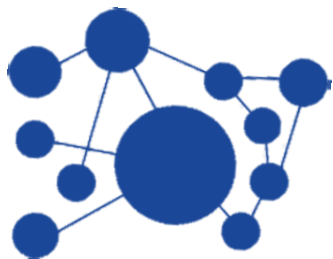
L'analisi ha finora fornito delle evidenze che sono coerenti con l'esistenza di 1) un ciclo vizioso nelle organizzazioni appartenenti alla terza e quarta categoria e 2) un virtuoso nelle RSA che rappresentano la prima e la seconda categoria.

CONCLUSIONI

La prima parte estende la TMI per includere i bisogni complessi dei clienti e mostra che la governance partecipativa (organizzazione interna del lavoro basata sull'inclusione, la partecipazione e relazioni orizzontali) – grazie alla sua flessibilità e capacità di motivare i providers – aiuta a migliorare le capabilities per un'efficiente gestione della CU. L'efficienza è misurata attraverso lo sviluppo di una nuova misura – “costi di produzione inaspettati” (danni, errori, Perdita di tempo, azioni legali ecc.)

La seconda parte valuta le debolezze del platform approach e sviluppa in sostituzione un'approccio ***blueprinting al service design*** che sostiene l'efficienza di gestione customizzando le attività front office e standardizzando le attività back office. Inoltre, mostra come la TMI possa essere applicata a situazioni di LTC con incertezza del consumatore.

La terza parte fornisce delle evidenze che sono coerenti con l'esistenza di un modello interpretativo di ciclo virtuoso/vizioso e in particolare mostra che la governance cooperativa, un management che incoraggia lo spirit di squadra e disegno del servizio modularizzato aiutano a mantenere un basso livello di costi di produzione inaspettati.



Teoria Modulare dell'Impresa

*(Langlois and Robertson, 1995;
Langlois, 2002; Baldwin and Clark, 1997)*

Teoria Modulare dell'Impresa e Incertezza del Consumatore

TIPO DI INCERTEZZA

Ambiente innovativo

Incertezza del consumatore in caso di bisogni complessi

TIPO DI COSTI

Costi di Transazione Dinamici

"the costs of persuading, negotiating, coordinating, and teaching outside suppliers"

"costs of not having the capabilities when you need them"

Costi di produzione Inaspettati

Diretti: in mancanza di capabilities da parte del provider nella personalizzazione del pd/servizio.

Indiretti: in mancanza di capabilities di coordinamento tra providers al fine di personalizzare il pd/servizio.

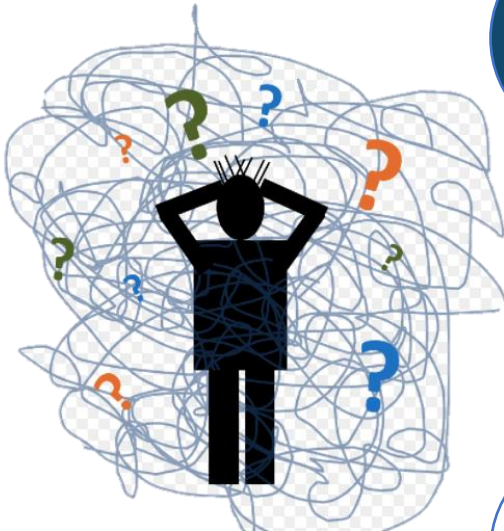
FORMA ORGANIZZATIVA E GOVERNANCE (delle relazioni di lavoro)

Non più il mercato, ma l'**Impresa**, poichè la sua organizzazione dei diritti di proprietà sostiene lo sviluppo di coordination/production capabilities

L'**Impresa** con una **governance cooperativa** – grazie a standards non stringenti e una distribuzione decentralizzata dei diritti decisionali - sostiene flessibilità e motivazioni intrinseche dei providers (Frey 1997; Osterloh, Frost and Frey 2002) – e quindi lo sviluppo di coordination capabilities.

Come le organizzazioni economiche affrontano efficientemente l'incertezza del consumatore in caso di bisogni complessi?

**CONSUMATORE
INCERTO..**



**..a causa della
complessità del
bisogno**

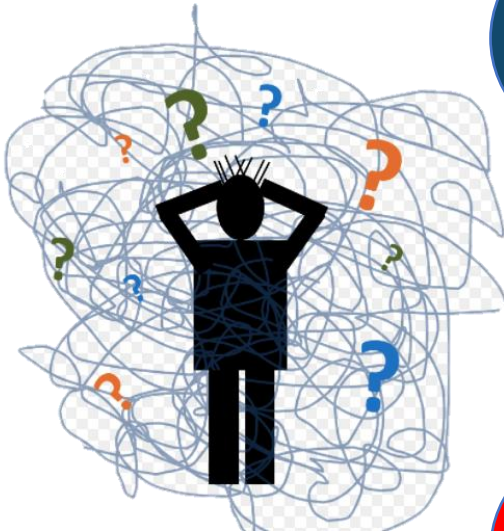
A livello di governance

A livello di disegno e gestione del
processo produttivo

Casi studio in organizzazioni LTC

Come le organizzazioni economiche affrontano efficientemente l'incertezza del consumatore in caso di bisogni complessi?

**CONSUMATORE
INCERTO..**



**..a causa della
complessità del
bisogno**

A livello di governance

A livello di disegno e gestione del
processo produttivo

Casi studio in organizzazioni LTC